А.Х. ПАРДАЕВ, Б.Х. ПАРДАЕВ

БОШҚАРУВ ҲИСОБИ



ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ПРЕЗИДЕНТИ ҲУЗУРИДАГИ
ДАВЛАТ ВА ЖАМИЯТ ҚУРИЛИШИ АКАДЕМИЯСИ

А.Х.Пардаев, Б.Х.Пардаев

БОШҚАРУВ ҲИСОБИ

Қайта ишланган ва тўлдирилган нашр

Ғафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи
Тошкент – 2008

65.05
П180

Тақризчилар:

Н.Жўраев – и.ф.д., профессор,

Б.Ҳасанов – и.ф.д., профессор

Пардаев А.Х., Пардаев Б.Х. Бошқарув ҳисоби/ – Т., Ғафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи, 2008. – 252 б.

Рисолада асосий эътибор бошқарув ҳисобининг моҳиятини очиб беришга, унинг ўзига хос хусусиятларини белгиланга, шулар орқали корхоналарда бошқарув ҳисобини ташкил қилиш асосларини кўрсатиб беришга қаратилган. Шунингдек, бошқарув қарорларини қабул қилишга таъсир этадиган омилларни ўрганиш асосида ишлаб чиқарилаётган маҳсулот таннархини аниқлаш, уни бошқариш ҳамда унга баҳони белгилаш тамойиллари атрофлича ёритилиб, харажатлар таркиби ва тавсифи аниқ мисоллар билан кўрсатилган.

Китобда анъанавий ёндашувлардан фарқли ўлароқ, ёритилган мавзулар доирасида вужудга келадиган вазиятли масалалар, муаммолар иллюстратив мисоллар воситасида шарҳланган, мавзуга оид тест саволлари келтирилган.

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

ББК 65.05
ББК 65.290-2

П.П. 0605010205–180 / М352(04)–2008 қатъий буюртма, 2008

ISBN 978-9943-03-005-3

© А.Х.Пардаев, Б.Х.Пардаев, Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси, Ғафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи (қайта ишланган ва тўлдирилган нашр), 2008 й.

КИРИШ

Китобхонлар ҳукмига ҳавола этилаётган ушбу қўлланманинг асосий вазифаси, ҳар бир корхона раҳбари(менежери)ни «Бошқарув ҳисоби»нинг асослари билан таништиришдан иборат.

Бошқарув қарорларини қабул қилиш – бошқарув жараёнининг муҳим босқичидир. У қанчалик самарали бўлса, корхона умумий фаолияти шунчалик муваффақиятли кечади. Бу масалага ёндашиш борасида ушбу қўлланма, шубҳасиз, катта ёрдам беради.

Корхона раҳбари малакасининг даражаси ва сифатини белгиловчи асосий мезон – иқтисодий ўзгаришларни олдиндан кўра билиш қобилиятида ифодаланади. Кимки ана шундай қобилиятга эга бўлмаса, ундан оқил ва малакали раҳбар чиқиши даргумон. Айнан шу хулосадан келиб чиқиб, қўлланмада тадқиқотли, норматив ва истиқболли (прогноз) қарорларни қабул қилиш технологияларига катта эътибор қаратилди. Бошқарув қарорларини қабул қилишнинг замонавий энг қулай ва самарали технологияси мисоллар ёрдамида баён қилинди.

Шунингдек, қўлланмада қандай маҳсулот турини қанча миқдорда ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқлигини аниқлаш, шу билан боғлиқ харажатларни назорат қилиш ва бошқариш, уларни ҳисобга олиш, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг таннархини ҳисоблаш, белгиланган таннархдан четланишларни назорат қилиш усуллари атрофлича ёритилди. Ишлаб чиқарилган маҳсулот баҳосини белгилашга илмий жиҳатдан ёндашиб, уни рақобат ва бозордаги талаб-таклиф ўртасидаги муносабат таъсирини эътиборга олган ҳолда аниқлаш усуллари мисоллар воситасида кўрсатилди.

Китобхонлар ҳукмига ҳавола қилинаётган ушбу рисола дастлаб 2002 йилда нашр қилинган бўлиб, ўтган вақт давомида у китобхонлар томонидан билдирилган таклиф-истаклар, соҳада рўй берган ўзгаришларни имкон қадар ҳисобга олган ҳолда тузатилди, қайта ишланди ва тўлдирилди.

Шу билан биргаликда, китоб мазмунига оид бўладиган янги таклиф ва мулоҳазаларни муаллифлар миннатдорчилик билан қабул қилишади.

SAMARQAND IQTISODIY
VA SERVIS INSTITUTI
AXBOROT RESURS MARK.

Энг мураккаб санъат – бу бошқарув санъатидир.

Карл Вебер

I БОБ. БОШҚАРУВ ҲИСОБИ ВА УНИ ТАШКИЛ ҚИЛИШДА ХАРАЖАТЛАР ЎРНИ

1. БОШҚАРУВНИНГ АҲАМИЯТИ, ПАЙДО БЎЛИШИ ВА РИВОЖЛАНИШИ

Иқтисодий тараққиётнинг ҳозирги босқичида корхона ва ташкилотлар фаолиятининг самарадорлигини бошқарувнинг ҳар бир бўғинида йўлга қўйилган бошқарув ҳисоби тизимисиз тасаввур қилиш мураккаб. Бошқарув ҳисоби тизими корхона менежерларига тақдим этиладиган барча ҳисоб маълумотлари ва босқичларни ўзига қамраб олади. Бошқарув ҳисоби самарали бошқарув қарорларини қабул қилишда харажатларни режалаштириш, шакллантириш ва назорат қилиш жараёни билан узвий боғлиқ.

Халқаро экспертларнинг таъкидлашича, корхона ва ташкилотларнинг ички бошқарув тизимида менежерларнинг ахборотларга бўлган эҳтиёжини айнан 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[1].

Кучли рақобат муҳитида корхона ва ташкилотлар фаолият юритаётган тармоқнинг ўзига хос хусусияти ёки фаолият турилан 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 моҳияти, унинг ривожланиш босқичлари, бошқарув ҳисобини йўлга қўйиш ва юритишнинг ўзига хос хусусиятларини кенгроқ ёритишни мақсадга мувофиқ, деб ҳисоблаймиз.

[1] 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 хулосага келишган муҳим масала — самарали бошқарувни ўрганиш ва уни ҳар бир менежер ўз фаолиятида қўллаши мумкин[1].

Бошқарув қадимдан пайдо бўлиб, ривожланиб келмоқда. Бошқарув фаолияти самарали ташкил этилмаганда эди, Миср эҳромлари қурилмаган, Вавилоннинг гўзал боғлари бунёд этилмаган, урушлар бўлмаган, шаҳарлар ва давлатлар пайдо бўлиб, гуллаб-яшнамаган бўлар эди[2].

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 кўламининг жуда кичиклиги ва шунга мувофиқ йирик ташкилотлар ва раҳбарлар сонининг камлиги; ўрта бўғин раҳбарларининг амалда йўқлиги; раҳбарлик лавозимларини куч, яъни зўравонлик билан эгаллаш; буйруқбозликка катта эътибор бериш; ташкилот учун муҳим қарор қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлган шахслар сонининг камлигида кузатиш мумкин.

Шу билан биргаликда, қадим замонларда одамлар қандай қилиб ҳокимиятга эгалик қилиш, кўп пул топиш ва ҳоказоларга катта эътибор берганлар ва пировардида, мақсадларига ишончли эришиш кафолатини берувчи бошқарув жараёнини самарали амалга оширишмасалалари устида кам бош қотирганлар[3].

Бошқарув тўғрисидаги фан XX асрнинг бошларидан интенсив равишда ривожлана бошлади. Инсоният фаолиятининг дастлабки даврларидан бизгача фақат бошқарув тажрибаларининг таҳлили ва умумлашган кўринишларини ўзида акс эттирган узуқ-юлуқ маълумотлар етиб келган[4].

Хусусан, "Птаххотепа ўгитлари" китобида (Қадимги Миср, эрамизгача 2000—1500 йй.) субъект бошқаруви бошлигига қуйи-

---

[1] Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1998, стр. 123—128.

[2] Шу манбада.

[3] Шу манбада.

[4] Мильнер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА – М: 1998.

дагича маслаҳатлар тавсия қилинган:"... шикоятчининг сўзларини эшитаётганингда босиқ бўл, у сенга айтиши мумкин бўлган сўзларни айтгунича, кўнглини бўшатгунича унинг кўнглини чўктирма. Бахтсизликка учраган одам ўзининг саволига ижобий ечимга эришишдан кўра кўпроқ кўнглини очишни хоҳлайди"[1].

Бошқарув борасидаги ва раҳбар бўлган шахсларга тавсия қилинадиган шу каби маслаҳатларни замонавий адабиётларда ҳам учратиш мумкин. Хусусан, С.Паркинсон, М.Рустомджи, К.Ховардлар ана шундай маслаҳатларни тўплаб, уларни маълум тамойиллар асосида гуруҳлашга ҳаракат қилишган. Улар томонидан ишлаб чиқилган ана шундай гуруҳли маслаҳатлар раҳбарларга аниқ йўналишлар бўйича қўл келади[2].

Қадимги Грецияда Платон ишлаб чиқариш жараёнларини ихтисослаштириш зарурлиги тўғрисида гапирган эди. Сукрот турли фаолият соҳалари бошқарувчиларининг фаолиятларини таҳлил қила туриб, улар меҳнатининг асосини ташкил қилувчи умумий тамойиллар тўғрисида гапирган эди: "Асосий вазифа — керакли одамни керакли жойга қўйиш ва ўзининг кўрсатмаларини бажарилишига эришиш".

Қадимги Римда Катта Катон (эрамизгача 234—149 йй.) ер эгасига қуйидагича 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 ишнинг бир қисми бажарилмаганлиги тўғрисида тушунтириш талаб қилиши лозим". Шунингдек, бошқарувчига йиллик иш режасини бериш таклиф этилган[3].

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

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

---

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

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

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

ди; агар бу одамлар содиқ ва қобилиятли бўлсалар, у ҳолда ҳар доим унинг донолигига ишониш мумкин, яъни у (ҳукмдор) уларнинг қобилиятлилигини сеза олди ва уларнинг содиқлигини сақлаб қола олди"[1].

Макиавелли таъкидлаган эдики: "Ёрдамчининг содиқлигини билишнинг битта бехато усули бор. Агар ёрдамчи давлатдан кўра кўпроқ ўз манфаати ҳақида ўйласа ва ҳар бир ишда ўз фойдасини изласа, у ҳеч қачон ҳукмдорнинг яхши хизматчиси бўла олмайди"[2].

Қуйидаги бошқарувчиликка оид ажойиб фикрлар ҳам Макиавеллига тегишлидир: "Кўпчилик ҳукмдорларнинг айримлари ўзларининг донолиги ва шон-шуҳрати учун ўзларига эмас, балки ўз яқинларининг тўғри маслаҳатлари олдида қарздордирлар, деб ўйлайдилар, лекин бу хато фикрдир. Аслида, идеал қоида қуйидагичадир: доно бўлмаган ҳукмдорнинг маслаҳатлари фойдасиздир"[3].

Европада XVIII асрнинг ўрталарида саноат инқилобидан кейин бошқарувга оид қарашлар интенсив ривожланди. Ундан кейин ишлаб чиқаришнинг гуркираб ривожланиши йиғув комбайнининг ва машинанинг ўзаро алмашинувчи қисмларини жорий қилинишига, сифат назорати усулларидан фойдаланишга (Э.Уитни), ишлаб чиқариш ишчиларининг ихтисослашувига (Ч.Бэббидж) ва ҳоказоларга олиб келди.

Илмий тадқиқотлар натижаси кўрсатадики, ҳозирга келиб, бошқарув бўйича жуда кўп йўналиш ҳамда тадқиқот натижалари мавжуд, бинобарин, жамият тараққиётининг турли босқичларида бошқарув фаолиятини ёки унинг таркибий қисмларини тизимлаштиришга (бир тизимга солишга) уринишлар кўп бўлган.

Ана шу борадаги, аниқроғи, бошқарув фаолиятини тизимлаштиришда энг биринчи ва муҳим аҳамиятга 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.

---

[1] Макиавелли Н. Избранные сочинения. М.: Художественная литература, 1982.
[2] Шу манбада.
[3] Шу манбада.

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

Вавилон подшоҳи Хаммурапининг (эрамиздан олдинги 1792—1750 йй.) ҳукмронлик йилларида давлат бошқарувининг Жами қонунлари ишлаб чиқилди ва кучга киритилди. Ушбу Жами қонунларга мувофиқ, давлат бошқаруви диний усулдан демократик усулга ўтказилди. Ишларнинг бажарилиши устидан назорат ва жавобгарлик кучайтирилди.

Навуходоносор II (эрамиздан олдинги 605— 562 йй.) замонида бошқарувнинг давлат усуллари билан ишлаб чиқариш ва қурилиш соҳасидаги назорат функцияларини ўз ичига олувчи бошқарув усулларининг бирлашуви рўй берди[1].

Бошқарув борасидаги мактабларнинг хизматлари ва қарашларини бир тизимга солиб, ундан самарали фойдаланишда Б. Карлоф жуда муваффақиятли ишлаган ва шу борада унинг хизматлари каттадир. Бошқарувга оид қарашлар ривожланишининг тўлиқ хронологияси ва бошқарув фаолиятини тизимлаштирилган кўринишлари Б. Карлоф томонидан қуйидагича келтирилган (1-жадвал)[2].

---

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

[2] Шу манбада.

1-жадвал

Бошқарувга оид қарашларнинг ривожланиш босқичлари

Йиллар	Шахс ёки этник гуруҳ	Менежментнинг ривожланишидаги асосий ҳиссаси
1	2	3
Эрамиздан олдин		
5000	Шумерлар	Ёзув вужудга келди, маълумотлар қайд қилина бошланди
4000	Мисрликлар	Режалаштириш, ташкиллаштириш ва назорат қилиш зарурлиги асосланди
2600	Мисрликлар	Бошқарувни ташкил этишдаги номарказлаштириш тамойилига амал қилиш асосланди
1800	Хаммурапи	Назорат қилишда гувоҳлар ва ёзма ҳужжатлардан фойдаланиш, энг кам иш ҳақининг белгиланиши, жавобгарликни бошқаларга юкланга йўл қўйиб бўлмаслиги тан олинган
1491	Яҳудийлар	Ташкиллаштириш концепцияси асосланди
600	Навуходоносор	Ишлаб чиқаришни назорат қилиш ва рағбатлантиришни иш ҳақи орқали амалга оширии
400	Суқрот	Менежментнинг универсаллик тамойили шакллантирилди
400	Ксенофонт	Менежментнинг алоҳида санъат тури сифатида тан олиниши
175	Катон	Ишларни ёзиб борилишидан фойдаланиш
Эрамизда		
20	Иисус Христос (Исо пайғамбар)	Ягона бошланиш. Олтин қоида. Инсоний муносабатлар
1100	Газали (Имом Ғаззолий)	Менежерга қўйиладиган талаблар
1835	Маршалл, Логман	Менежментнинг тан олиниши ва нисбатан муҳимлигининг муҳокама қилиниши
1881	Жозеф Вартон	Коллежлар учун тадбиркорлик менежменти курсининг ишлаб чиқилиши

1900	Ф.У.Тейлор	Илмий менежмент, тизимли ёндашув, кадрлар менежменти, меҳнат ва менежмент ўртасида кооперациянинг зарурлиги, функционал ташкилот, баҳолаш
1916	Г.Файоль	Менежментнинг дастлабки тўлиқ назарияси шаклланди, унинг функциялари, тамойиллари, менежментнинг ўқитилиши зарурлигини тан олиниши
	А.Г.Черн	Менежментнинг функционал концепцияси
1919	Моррис Кук	Менежментдан турли соҳаларда фойдаланиш имконияти очилди
1927	Элтон Мейо	Гуруҳли интилишларнинг социологик концепцияси
1943	Линделл Урвик	Менежмент тамойилларининг ягона корреляциясининг ишлаб чиқилиши
1949	Норберт Винер	Информациялар назариясида тизимли таҳлилнинг ишлаб чиқилиши
1976	Ромари Стюарт	Ҳар хил вазиятларда менежер фаолиятини чеклаш ва алтернатив усуллар
1985	Том Петерс	Истеъмолчиларга одамлар сингари, ташкилот персоналига эса бизнес ривожланишининг муҳим ресурси каби муносабатда бўлиш

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

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

Бу тараққиёт босқичидаги бошқарув қандай бўлиши, корхоналар фаолиятини самарали ташкил қилиш учун унинг қайси йўналишлари, тамойиллари ва усуллари асос қилиб олиниши лозим деган муҳим масалани ечиш мақсадида унинг иқтисодий ривожланиш тарихига яқин бўлган даврдаги назарияси моҳиятини, ташкил қилишнинг йўналиши ва усулларини яқиндан ўрганиш лозим.

Бу борада бутун дунёда тан олинган америкалик инженер Тейлорнинг (1856–1915 йй.) ҳиссаси катта бўлган. У бошқарув назариясининг ривожланишига катта ҳисса қўшган. Бунга, асосан, XX аср бошларида АҚШда юзага келган ижтимоий-сиёсий вазият туртки бўлди. АҚШ учун ушбу даврда саноатнинг гуркираб ривожланиши хусусиятли бўлиб, темир йўл тармоқлари мамлакатни самарали бошқарувга эҳтиёж сезган йирик ишчи кучи бозорига айлантирди. Биринчи навбатда тадбиркорлар бошқариш усулларига катта эътибор берган корхоналар гуллаб-яшнади.

Қайд этиш лозимки, ана шу вақтгача тадбиркорларга менежментнинг сирлари ўргатилмас эди. Аммо олдиндан тўпланган тажрибалар ўз ижобий натижасини берди[1].

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

Бошқарув тўғрисидаги замонавий фан 1911 йилда Тейлорнинг "Илмий бошқарув тамойиллари" китоби нашрдан чиқиши билан бошланди. Тейлор қуйидагича тавсифланадиган "Илмий бошқарув" тизимини таклиф қилди: "Анъанавий билимлар ўрнига – фан; қарама-қаршиликлар ўрнига – гармония; якка меҳнат ўрнига – ҳамкорлик; унумдорликни чеклаш ўрнига – максимал унумдорлик; ҳар бир алоҳида ишчининг энг максимал унумдорликка эришиши ва энг юқори даражадаги фаровонлик"[2].

Тейлор биринчи бўлиб, ҳар қандай ихтиёрий олинган корхонада бошқарувни самарали ташкил қилиш учун қуйидаги

---

[1] Тейлор Ф.У. Научная организация труда. М., 1924.

[2] Тейлор Ф.У. Научные основы организации промышленных предприятий. СПб., 1912.

4 та мезон бажарилиши лозимлигини илмий жиҳатдан асослаган[1]:

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 ўқишлар асосида танлаб олиш
3.	Ҳамкорлик	Меҳнатни ташкил қилиш бўйича ишлаб чиқилган илмий ишлар тизимини амалиётга жорий қилишда маъмурият ва ишчилар ўртасидаги ҳамкорлик
4.	Жавобгарлик	Маъмурият ва ишчилар ўртасида меҳнатни тенг тақсимланиши ва жавобгарлик

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

– иш ҳақи жойга эмас, балки ишчига ҳисобланади;

– устамалар тайинлаш тахминларга эмас, балки аниқ билимларга асосланиши лозим;

– аниқ билимларга асосланган устамалар бир хил бўлиши лозим;

– чунки шу тартибда белгиланган устамалар сабабли товарлар арзон сотилади, ишчилар эса одатдагидан кўпроқ иш ҳақи оладилар;

– аниқ билимларга асосланган иш ҳақи энг яхши ишчиларни юзага чиқаради, уларга кўпроқ пул топишга имконият беради, ишда атайлабдан секин ишлашга олиб келувчи сабабларни йўқ қилади, ишчилар ва тадбиркорларни ҳамкорлик қилишга ундайди[1].

Ўз илмий изланишлари натижаси бўйича Тейлор муҳим илмий асосга эга бўлган бошқарувда чизиқли тизим ўрнига "бўлимлар" тизимини таклиф қилди. Унинг фикрича, чизиқли тизимда ишчилар армиядагига ўхшаш битта ва ягона

[1] Тейлор Ф.У. Научные основы организации промышленных предприятий. СПб., 1912.
[2] Тейлор Ф.У. Усовершенствованная система сдельной оплаты. СПб., 1914.

бошлиқдан топшириқ олар эдилар. Энди эса, уста ва бригадирнинг бажарадиган иши 8 та қисмга бўлинади ва ишчилар битта бошлиқ ўрнига бевосита 8 та "тор" мутахассислар, яъни ўз ишини профессионал даражада биладиган бошлиқлар билан муносабатда бўладилар. Тейлор назарияси маъмурий бошқарув персонали сонининг кескин ошиб кетишига олиб келади, лекин шу билан биргаликда, бошқарувни ташкил қилишда муҳим қадам қўйилди, унинг натижаси бўйича меҳнат унумдорлиги ўсишига эришиш имкониятлари яратилади.

Тейлорнинг бу иши Касаба уюшмалари томонидан қаттиқ танқид остига олинди. Касаба уюшмалари тейлоризм назарияси меҳнаткашларни эксплуатация қилишни кучайтиради, деб қарадилар. Бу назарияга нафақат Касаба уюшмалари, балки тадбиркорлар томонидан ҳам танқидий қарашлар бўлган. Сабаби — Тейлор томонидан таклиф этилган янгича меҳнатни ташкил қилиш тизимидан фойдаланиш ишлаб чиқаришни бошқаришнинг эски, анъанавий, одатдаги усул ва технологияларидан воз кечишни, янги тизимни жорий қилиш бўйича мавжуд ўз усулларини қайта кўриб чиқишни тақозо этган.

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

Илмий бошқарув усулларини ривожлантиришда Тейлорнинг издошлари бўлган эр-хотин Гильбертларнинг илмий-тадқиқот натижалари эътиборга моликдир. Улар ишчининг микроҳаракатини таҳлил қилувчи усулни ишлаб чиқдилар. Унинг асосида — ишчининг ҳаракат кинограммалари, уларнинг кейинги стандарт кетма-кетликларини аниқлаш имкониятлари яратилди.

Г. Гант бирмунча қийин ишларни режалаштириш ва бажарилишини текширишга имкон берадиган бошқарувнинг чизиқли графигини амалиётга киритди. Гаттнинг графиги ёки бошқача қилиб айтганда, диаграммаси ҳозирги кунда амалиётда кенг фойдаланилаётган тармоқ графикларини режалаштиришнинг таркибий қисми бўлиб хизмат қилмоқда. Гант диаграммалари корхона фаолиятини календарли режалаштиришда кенг қўлланилмоқда.

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

бошқарувни энг самарали ташкил қилишни тавсия қилиш йўналишида илмий тадқиқотлар олиб бораётган мактаб ва олимлар учун бениҳоя катта ҳам амалий, ҳам илмий аҳамиятга эгадир.

2. БОШҚАРУВНИНГ МОҲИЯТИ, ТАМОЙИЛЛАРИ ВА МАҚСАДЛАРИ

Бошқарув фани дунёнинг тараққий этган мамлакатларида бугунги кунгача ривожланиб, моҳияти янада ойдинлашиб, ўз тамойилларга эга бўлиб бормоқда. Ана шу масалаларда бир қатор мактаб вакиллари ва уларнинг қарашлари мавжуд бўлиб, бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш учун уларни ўрганиш ва моҳиятига тўғри баҳо бериш муҳим, деб ҳисоблаймиз. Шундай қарашларга эга бўлган бир мактаб вакиллари — «Эмерсоннинг ўн икки тамойили» номи билан танилган.

Бошқарувни такомиллаштириш борасида олиб борилган Эмерсон ишларининг асосий йўналишлари ишчиларни эмас, балки бошқарувчиларнинг меҳнат самарадорлигини оширишга қаратилган. У табиий бойликларнинг талон-тарож қилиниши, улардан нооқилона фойдаланиш ва инсон имкониятлари бой бериладиган сабабларнинг асоси — нотўғри ташкилотчиликда, деб таъкидлаган[1].

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

Эмерсон назариясига мувофиқ, заводдаги уста фақат ўз бошлиғи ишини енгиллаштириш учун эмас, балки ишчиларга раҳбарлик қилиш учун ишлайди, тақсимотчи — раҳбар паст бўғин бошлиқларига хизмат кўрсатиш учун ва ҳ.к., яъни у биринчи бўлиб меҳнатни бошқаришнинг мақсад ва моҳиятини англаб етди. Олиб борилган тадқиқот натижалари сифатида Эмерсон томонидан таклиф этилган қуйидаги ўн икки тамойилнинг моҳияти ҳозирги кунда ҳам ўз долзарблигини йўқотгани йўқ[2]:

---

[1] Научная организация труда и управление. М.: Экономика, 1965.

[2] Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности труда. М.: Экономика, 1972.

Т.р	Мезон	Моҳияти
1.	Мақсаднинг аниқ белгиланиши	Келишилган мақсадлар ва шу борада тўғри йўналтирилган кўрсатмалар катта натижаларга эришишга имкон беради. Келишилмаган мақсадлар катта йўқотишларга олиб келади
2.	Соғлом фикр	Ишлаб чиқаришни ташкил этиш асосида тонналар ортидан қувиш, бизнесга катта капитал киритишга интилиш эмас, балки ишлаб чиқаришни оқилона ташкил этиш, соғлом фикр асосида ташкилот муаммоларини ечиш ётиши лозим
3.	Ўринли маслаҳат	Эмерсон ҳар бир корхонанинг "барча бўлинмаларда бошқарувни такомиллаштириш бўйича тавсиялар ишлаб чиқиш билан шуғулланувчи" бўлим ташкил этишни таклиф этган. Эмерсоннинг бу қоидаси замонавий корхоналарда менежмент ролини тушунишда тўлиқ мос келади
4.	Интизом	Бу борада тегишли йўриқномалар мавжуд бўлиши ва ҳар бир ишчи уни билиши ва бажарини лозим
5.	Ходимга нисбатан муносабат	Ишчилар яхши меҳнат шароити, иш ҳақи ва доимий равишда малакаларини ошириш имкониятлари билан таъминланган бўлиши лозим. Ишчилар танлов асосида ишга олиниши ва бунда уларнинг ишга қобилиятларини ҳисобга олиш лозим
6.	Тўлиқ ва доимий ҳисоб	Эмерсоннинг фикрича, маҳсулотларнинг миқдори, нархи ва самарадорлиги ҳисобини юритиш орқали юқори унумдорликка эришиш мумкин
7.	Диспетчерлик	Диспетчерлик – бу режалаштиришнинг бир қисмини ўзида намоён этади. Амалиётнинг кўрсатишича, ишни режалаштириб, унга диспетчерлик қилмасдан, ҳаттоки режалаштирилмаган ишга диспетчерлик қилиш яхшироқдир
8.	Меъёрлар ва иш режими	Меъёрлаш унумдорлик захираларини аниқлаш ва йўқотишларни камайтириш устида ишлашга имкон беради. Оқилона меҳнат меъёрларини аниқлаш барча операцияларнинг хронометражи, самарали режалаштириш, психологлар, физиологлар ва бошқа мутахассислар иштирокида амалга оширилиши лозим

9.	Шароитларнинг меъёрлаштирилиши	Шароитларнинг меъёрлаштирилиши аниқ ва тўлиқ ҳисоб, шунингдек, ишларни режалаштириш учун зарурдир
10.	Операцияларни меъёрлаштириш	Операцияларни меъёрлаштириш бир томондан, ишлаб чиқаришда автоматлаштиришни жорий қилиш орқали ишлаб чиқаришни стандартлашга имконият яратса, иккинчи томондан, операцияларни бажаришда вақтни меъёрлашга кўмаклашади
11.	Ёзма стандарт йўриқномалар	Эмерсоннинг фикрича, ёзма стандарт йўриқномалар тўплами қонунлар ва корхона амалиётининг кодификацияси ҳисобланади. Бу корхонада эришилган муваффақиятлар ёзма равишда мустаҳкамланиши учун зарурдир.
12.	Унумдорлик учун мукофот	Ишдаги яхши натижалар учун рағбатлантириш ва иш ҳақини ошириш тизимининг йўқлиги унумдорликнинг пасайишига олиб келади. Ишчиларни рағбатлантириш учун иш ҳақидан ташқари, рағбатлантиришнинг бошқа шаклларидан ҳам фойдаланиш мақсадга мувофиқдир

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

Мамлакатимиз Президенти томонидан корхоналарни бошқариш жараёни, уларда ишни ташкил қилиш, бозорга ўзи ишлаб чиқарган маҳсулот, иш ва хизматларни олиб чиқиш, қолаверса, чет мамлакатларга юқори сифатли маҳсулотларни чиқариш борасидаги жуда кенг қамровли йўналиш берилган

---

[1] Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислоҳотларни чуқурлаштириш йўлида. Т.: Ўзбекистон, 1995.

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

Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш – 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 тўғрисида»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 кўп йиллар (тахминан 30 йилдан ортиқ давр мобайнида) Франциядаги йирик тоғ-кон ва металлургия компаниясини бошқарган. У компанияни банкротлик арафасида қабул қилиб, ўзидан кейин энг йирик француз компанияларини қолдирди. Ижодий фикрларнинг катта амалий тажрибалар билан уйғунлашиб кетиши ва ташкилотни бошқариш соҳасида экспериментлар олиб бориш имкониятлари бошқарувга доир қарашларнинг ривожланишида сезиларли туртки бўлган.

У илмий ишларида кўтарган масалалар моҳиятини очишда ўзи ишлаётган битта компания доирасида чекланиб қолмади, аксинча, ўз ғояларини бошқарув объекти бўлган ихтиёрий ташкилотга тарғиб қилди.

Анри Файолнинг бошқарув фани олдидаги муҳим ҳиссаси — у биринчи бўлиб, "бошқарув" тушунчасига қуйидагича аниқ таъриф берган, яъни: **«Бошқариш — корхонада мавжуд бўлган барча ресурслардан максимал даражада фойдаланган ҳолда корхонани мақсадлар сари етаклашдир».**

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

Т.р	Корхона фаолияти соҳалари	Моҳияти
1.	Техник	Технологик ва техник йўналишда
2.	Тижорат	Харид қилиш, сотиш ва айирбошлаш
3.	Молиявий	Капитал излаш ва ундан самарали фойдаланиш
4.	Ҳимоя	Шахс ва мулкни ҳимоялаш
5.	Бухгалтерия	Инвентаризация, баланс, харажатлар, статистика ва активлар ҳисоби
6.	Маъмурий	Фақат шахсий таркибга тегишли, материаллар ва механизмларга ҳеч қандай алоқаси йўқ

SAMARQAND IQ
VA SERVIS INSTITUT
AXBOROT RESURS MA

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

Файолнинг хизматлари шундаки, у — бошқарувчи бўлиш учун фақат муҳандислик тайёргарлиги сирларини билиш етарли эмас, деб таъкидлайди. Анри Файол яхши бошқарувчи бўлиш ва корхонани самарали бошқариш учун — бошқарувни профессионал даражада ўрганиш ёки бошқача қилиб айтганда, менежментни ўрганиш зарур, деган хулосага келди[1].

Корхонани бошқариш борасидаги Файол томонидан эътироф этилган зарурий тамойиллар қуйидагилардир:

Т.р.	Мезон	Моҳияти
1.	Ҳокимият жавобгарликдан ажралмасдир	Буйруқ ва фармойишлар бераётган шахслар ўз буйруқ ва фармойишларининг оқибатлари учун жавобгардирлар
2.	Ихтисослашган меҳнат тақсимоти	Меҳнатнинг барча турлари учун ҳам меҳнат тақсимоти амал қилиши керак. Бу барча шароитлар бир хил бўлган ҳолатда кўп ва сифатли ишлаб чиқаришга имкон беради
3.	Фармойишнинг ягоналиги	Ишчи битта бошликдан фармойиш олиши керак
4.	Интизом	Интизом — самарадорликни оширишга қаратилган келишувларни ҳурмат қилиш, мансублик, тиришқоқлик. Интизом раҳбарлар ва оддий ходимлар учун ҳам мажбурийдир
5.	Ягона раҳбарлик	Ҳар бир ишда қўйилган мақсадга эришиш учун жавобгар бўладиган битта шахс керак. Фақат тавсиялар ишлаб чиқиш жамоавий бўлиши мумкин
6.	Якка хоҳишнинг умумий манфаатларга бўйсуниши	Ходим ёки ходимлар гуруҳининг манфаатлари ишнинг манфаатидан устун бўлиши мумкин эмас. Агар жамоа ичида тарқоқлик сезилса, у ҳолда раҳбар ягона қарор қабул қилишини таъминлаши керак
7.	Мукофотлаш	Файол мукофот адолатли бўлиши ва ходим ҳамда иш берувчини қаноатлантириши лозим, деб ҳисоблайди

[1] Файоль А. Общее и промышленное управление. Л.: "М"., 1924

8.	Марказлашув	Самарали ишлаб чиқариш меҳнат тақсимоти ва марказлашган бошқарувнинг уйғунлашуви орқали таъминланади. Марказлашув даражаси корхонанинг ҳажми ва фаолиятининг ўзига хос хусусиятларига боғлиқ ҳолда турлича бўлиши мумкин
9.	Иерархия	Ҳар бир корхонада аниқ белгиланган юқори тоифадан пастга қараб "бошлиқлар занжири" амал қилиши лозим. Уни бесабаб бузиш керак эмас. Агар у зарар келтирса, у ҳолда уни қисқартириш мақсадга мувофиқдир
10.	Тартиб	Ҳамма нарсанинг ўз жойи белгиланган бўлиши ва ҳамма нарса ўз жойида туриши лозим. Бошқача қилиб айтганда, мақсадга эришиш жараёнида кучлар аниқ қўйиб чиқилиши ва уларнинг ўзаро ҳаракатлари аниқ бўлиши кўзда тутилади
11.	Адолат	Оддий ходимларнинг ишга нисбатан садоқати ва қобилияти раҳбарият томонидан очиқ ва адолатли муносабат билан қарши олиниши лозим
12.	Ходимнинг барқарорлиги	Кадрлар қўнимсизлиги одатда, корхона фаолиятининг етарлича самарали эмаслигидан далолат беради. Самарали фаолият юритаётган корхоналарда одатда, персонал таркиби барқарор бўлади
13.	Ташаббус	Ташаббус корхона фаолиятида ходимнинг имкониятларини янада тўлароқ рўёбга чиқаришга кўмаклашади
14.	Корпоративлик	Файол корхонани бошқаришда "бўлиб ол ва ҳукмронлик қил" деган тамойилга маҳкам ёпишиб олишни маслаҳат бермайди. У корхона фаолиятида ягона мақсадга эришишда жамоа интилишларини таъминлайдиган жамоа тамойили мақсадга мувофиқдир, деб ҳисоблайди

Илмий тадқиқотлар натижасида ўрганилган мактаблар тажрибаси бошқарув тўғрисидаги фаннинг асослари шу тартибда яратилганлигини, бошқарув назарияси ва амалиёти шу тартибда юзага келганлигини ва ривожланганлигини 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 олинган корхонада бошқарувни энг самарали тарзда ташкил қилиш учун дастлабки асосларни яратади.

Ана шундай илмий бошқарув мактабининг (1885–1920 йй.) ёркин намояндалари сифатида Тейлор, Френк, Лилия Гильбертлар ва Генри Гантлар тавсияларини ўрганиш мумкин. Ушбу мактабнинг асосий хизмати, улар фаннинг назариясини яратдилар, тамойилларини асосладилар ҳамда биринчилардан бўлиб исботладилар, яъни: бошқариш – мустақил мутахассислик, агар ҳозирга қадар бўлганидек, ишларни режалаштириш ва бошқариш билан бу ишларни бевосита бажарувчилар эмас, балки бу ишларни профессионал даражада бошқаришни биладиганлар шуғуллансалар, натижада фақат корхона ютади[1].

Давр нуқтаи назаридан келиб чиқиши бўйича иккинчи саналган ва классик ёки маъмурий бошқариш мактаби номи билан машҳур бўлган бошқариш мактаби (1920–1950 йй.) бевосита Анри Файол, Англияда бошқариш масалалари бўйича машҳур мутахассис бўлган Л.Урвик, Жеймс Д.Муни ("Генерал моторс") ва бошқаларнинг хизматлари билан боғлиқдир. Бу мактабнинг издошлари бошқарувнинг универсал тамойилларини яратишга интилдилар. Улар бошқарув, корхона тузилмаси ва ходимларни бошқариш тизимини яратдилар[2].

"Неоклассик" мактаб номини олган олимлар ишлари асосида самарали бошқарилаётган корхоналарнинг асосий элементи сифатида инсон омилини англаш ётади. Унинг ёркин 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 ошишига олиб келмаслигини исботлаган.

Ана шу мактабнинг асосий назарияси моҳияти – инсон муносабатларини бошқаришнинг самарали усулларидан фойдаланиш ҳисобланади[3].

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

---

[1] Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. М.: Дело, 2000. 392 с.
[2] Шу манбада.
[3] Шу манбада.

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

Айнан мана шу мактаб вакиллари "бихеворизмнинг тўғри қўлланилиши корхона, ходим ва умуман, самарадорлик гаровидир" деб ҳисоблайдилар[1].

"Сонли ёндашув" мактаби назарияси моҳияти[2]

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

Модель у ёки бу даражада вазиятни тасаввур этиш мумкин бўлган, вазиятни оғзаки тасвирлашни математик формулалар кўринишида ифодаланадиган қонуниятларга алмаштириш имконини беради.

Моделлаштириш – фаннинг бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш билан боғлиқ бўлган янги йўналиши пайдо бўлишига олиб келади. Буларга жараёнларни тадқиқ этиш, тизимли таҳлил, чизиқли ва сонли дастурлаш, динамик дастурлаш, ўйинлар назарияси ва бошқалар киради. Айнан мана шу моделлаштиришнинг бошқарувни ташкил қилишдаги аҳамияти ҳозирги ривожланиш босқичидаги кичик бизнес ва тадбиркорлик субъектлари фаолияти учун ўта муҳимдир. Сабаблари орасидаги энг асосийси – бу бозор муносабатларининг тобора эркинлашуви ва рақобатнинг кучайиши шароитида айнан бир масалага кўп вариантли ёндашиш зарурияти, аниқроғи, турли хил қарорлар ва альтернатив қарорлар қабул қилиш зарурятининг келиб чиқишидир. Ана шу кўп вариантлар орасидаги қарорлар орасидан энг самаралисини танлаб олиш ва унинг эҳтимолларини ўз хоҳишига бўйсундира олиш учун бошқарувда моделлаштириш имкониятини ҳозиргача бирон та усул боса олганича йўқ. Шунинг учун ҳам бу мактаб вакиллари тавсиясининг амалий аҳамияти катта деб ҳисоблаймиз.

"Жараёнли ёндашув" мактаби назарияси моҳияти[3]

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

---

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

[2] Мильнер Б.З. Теория организации. М.: ИНФРА – М.: 1998.

[3] Шу манбада.

Ана шу мактаб вакиллари "бошқарув жараёнларини ташкил этувчи ҳаракатлар бошқарув функциялари деб атаб" бошқарув функциясига асос солишади[1].

Деярли барча муаллифларнинг асарларида учрайдиган умумлашган бошқарув функцияларини улар биринчи марта қуйидагича гуруҳлашган:

– режалаштириш;
– ишларни ташкил этиш;
– мотивация;
– назорат.

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

Бошқарувнинг мана шу мактаб гуруҳига киритилган режалаштириш функцияси корхоналарнинг мақсадлари ва уларга эришиш йўлларини аниқлашнинг асосий йўналишларини белгилаб беришга хизмат қилади. Режалаштириш жараёнининг ажралмас қисми бўлиб, кичик ва ўрта бизнес корхоналарининг ҳолатини, унинг молия соҳасидаги кучли ва кучсиз томонларини таҳлил қилиш, маркетинг, ишлаб чиқариш, илмий ва тажриба – конструкторлик ишланмалари, кадрлар таъминоти, асосий ресурслар билан таъминланганлиги ҳисобланади.

Режалаштириш жараёнида якунловчи ҳаракат бўлиб, қўйилган мақсадларга эришишнинг аниқ йўлларини аниқлаб олиш ҳисобланади. У ишларнинг асосий босқичларини ва технологик кетма-кетликларни, бажариш муддатларини, кўзда тутилган барча ишларнинг ижрочиларини, бу босқичларни таъминлаш ресурсларини аниқлаб олишни ўз ичига олади.

Корхона самарали бошқарилиши, унинг таркибига кирувчи ходимлар ва ажратилган ресурслар ёрдамида мақсадга эришишини таъминлаш учун самарали ташкил этилган бўлиши лозим.

Ишларни ташкил қилиш корхоналарнинг 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 режада кўзда тутилган

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

топшириқларнинг бажарилиши ва раҳбар томонидан ходимга берилган ваколатларнинг амалга оширилиши таъминланади.

Бошқарувни ташкил қилиш борасидаги деярли барча мактаб вакиллари қарашларида XVIII асрнинг охирларидан бошлаб XX асргача ходимлар учун мотивация муаммоси олдий ечилади, деб саналган, яъни ходим қанча кўп ишласа, шунча кўп ҳақ олади. Лекин мотивация муаммосини кейинчалик ўрганишлар шуни кўрсатдики, иқтисодий рағбатлантириш фақат ходимни ўз ишига бўлган муносабатини аниқлайдиган мотивлардан бири ҳисобланади. Аслида, мотивация эҳтиёжларнинг мураккаб тўпламини ҳисобга олиши лозим ва яхши иш шароити мавжуд бўлганда ушбу эҳтиёжларнинг қондирилишини таъминлаган ҳолда ходимларни мотивациялаш мумкин бўлади.

Бизнес – режада белгиланган ишларни бажариш жараёнида ички ёки ташқи шароитларни жиддий ўзгаришн рўй бериши мумкин. Масалан, қонунчилик, бозор конъюнктураси ўзгариши, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар сифатини кескин ошириш имкониятини берадиган янги технологиялар пайдо бўлиши мумкин.

Узоққа мўлжалланган стратегик мақсадларни кўзлайдиган кичик ва ўрта бизнес корхонаси рўй бераётган ўзгаришларни дарҳол пайқайдиган тескари алоқанинг самарали амал қилувчи механизмига эга бўлиши лозим.

Бу эса фақат назорат орқали амалга оширилиши мумкин. Назорат – бошқарув функцияси сифатида ташкилот томонидан қўйилган мақсадларга эришишни таъминлашни назарда тутади.

Бошқарув функцияларини самарали амалга ошириш учун қарор қабул қилиш ва коммуникациялар каби боғловчи жараёнлар зарурдир.

Барча бошқарув функцияларини амалга ошириш чоғида қарорлар қабул қилинади, чунки режалаштириш, ташкиллаштириш, мотивация ва назорат қилиш чоғида бошқарув қарорларини қабул қилиш зарур. Ҳақиқатан ҳам, тегишли қарор қабул қилмасдан юқорида санаб ўтилган бошқарув функцияларининг бирортасини ҳам амалга ошириб бўлмайди.

Қарор қабул қилиш чоғида раҳбарнинг олдида иккита масала туради: қарорнинг мумкин бўлган вариантларини ишлаб чиқиш ва улардан яхшисини танлаб олиш.

Бугунги кунда бошқарув қарорларини қабул қилиш бошқарув тизимини такомиллаштиришнинг асосий муаммоларидан биридир.

Ахборотлар бошқарув қарорларини қабул қилиш чоғида муҳим роль ўйнайди. Бошқарув ахборотлари олинадиган ёки узатиладиган жараён коммуникация дейилади.

Коммуникация жараёнларисиз, ахборотни бошқарув субъектидан бошқарув объектига узатишларсиз ва аксинча, узатилаётган ахборотлар тўғри тушунилмаслиги натижасида бошқарув тизимининг иши самарали бўлиши мумкин эмас.

Коммуникациялар мавжуд бўлмаса, хоҳлаган ташкилотда одамлар гуруҳини бирлаштирувчи умумий мақсадлар ҳақида келишиб олиш мумкин эмас.

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

Агар фақат ахборотларни узатишнинг техник муаммолари одатда, айрим қийинчиликларни келтириб чиқармаса, у ҳолда узатилаётган бошқарув ахборотларини тақдим этишнинг анча тушунарли ва самарали усулини танлаш, кўпинча бошқарув тизимини самарадорлигини белгилаб беради.

"Жараёнли ёндашув" мактабининг камчиликларидан бири шуки, одатда улар ўз диққатларини фақат бир нарсага, ташкилот фаолиятининг муҳим аспектига қаратганлар, корхонани тўлиқ, ягона тизим сифатида кўриб чиқмаганлар. Ҳақиқатан ҳам, бир ёки ундан ортиқ қатнашчидан ташкил топган корхона бир тизимни, одатда етарлича мураккаб тизимни ташкил қилади.

Тизимни бир бутун деб тушуниш учун унинг қисмлари ўзаро боғлиқлиги, агар бу қисмлардан бирортасида ўзгариш рўй берса, қолганлари ҳам бутунлай ўзгариб кетишини англаш муҳимдир.

Масалан, корхона томонидан маҳсулот ишлаб чиқариш бўйича конвейернинг ишдан чиқиши маҳсулот етказиб беришдаги узилишларга, эскирган асбоб-ускуналарни янгилаш бўйича янги муаммоларга, янги технологик линияларни ишга туширишга ва бошқа оқибатларга олиб келади. Маҳсулот сифатининг пасайиши корхонанинг бозордаги мавқеи ва фойдасининг пасайишига, кредиторлар билан муаммолар келиб чиқишига олиб келади. Бошқарувдаги тизимли ёндашув раҳбарга ўзи бошқараётган ташкилотга янгича кўз билан — ягона организм каби қараш, тизим элементларидан бирига нисбатан ҳар қандай бошқарувчилик таъсири одатда, унинг бошқа қисмларига ҳам таъсир этишини тушунишга имкон беради.

Тизимли ёндашувнинг асосий хизмати шундаки, у бошқарув жараёнида тизимнинг алоҳида элементлари — майда ти-

зимларни ягона тизимга, яъни ташкилотга бирлаштирди. Тизимли ёндашув, нафақат кичик ва ўрта бизнес корхоналарининг майда тизимларини, балки тизим ичида мавжуд бўлган мураккаб боғлиқликларни ва уларни атроф-муҳит билан ҳар томонлама алоқаларини ҳисобга олган ҳолда бутун корхонани бошқариш зарурлигини англашга имкон беради.

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

Бошқарув жараёнида вужудга келган ҳолатга вазиятли ёндашувни тўрт қадамли жараён кўринишида қуйидагича ифодалаш мумкин:

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

2. Бошқарув услубиёти ўзининг кучли ва кучсиз томонларига эга, қарор қабул қилишдаги турли вазиятларда улар ҳар хил самара беради. Вазиятли таҳлил қилишга киришаётганда у ёки бу тавсияларга мувофиқ, бошқарувчилик таъсирининг бўлиши мумкин бўлган натижаларини олдиндан кўриши лозим.

3. Вазиятни тўғри тушуниш ва интерпритация қилиш зарур, воқеаларнинг ривожланишига ҳал қилувчи таъсир кўрсатувчи омилларни тўғри аниқлай олиш ва анча таъсирчан омилларнинг алмашишига олиб келувчи ўзгаришларни олдиндан кўра билиш керак.

4. Тизимли ёндашувдан фойдаланган ҳолда қарор қабул қилинаётган маълум вазиятда энг кам салбий натижа берувчи бошқариш йўлларини топиш ва умуман, бирмунча самарали усуллар ёрдамида корхона олдида турган мақсадларга эришишни таъминлаш зарур.

Бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш 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 кўника олиш қобилиятини ифодалайди.

Самарали қарорлар қабул қилиш—корхоналарнинг самарали фаолият кўрсатиши ва ривожланишини муҳим шартларидан бири ҳисобланади.

Қарорлар қабул қилиш жараёнларининг муҳимлигини инсоният ўзининг жамоа бўлиб фаолият юрита бошлаши билан бир вақтда англади.

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 бўғин раҳбарларининг сони кўпдир. Ҳар бир раҳбарнинг профессионал мажбурияти ўзига берилган ваколатлар ҳажмига мувофиқ бошқарув қарорларини қабул қилиш ҳисобланади.

Ҳозирги кунда самарали фаолият юритаётган корхоналарда раҳбарлик лавозимини эгаллаш ана 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 уддалай олишига қараб белгиланади.

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

Юқорида санаб ўтилган сабаблар корхоналарни принципиал характерда янгича бошқаришнинг пайдо бўлишига, бошқарув қарорларини қабул қилиш назарияси ва амалиётининг изчиллик 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 таҳлили ишнинг ўзидан ажратилди.

Бу бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни биринчилардан бўлиб мустақил бошқарув акти (бўтини) сифатида қарала бошланганлигини билдирар эди.

Бир вақтлар Александр Македонский ҳам ўз армиясида штаб ташкил қилиб, чизиқли офицерларга юклатилган — бевосита жанг олиб бориш функциясини, штаб офицерларига юклатилган — ҳарбий ҳаракатларни бошқариш функциясидан ажратганлиги бизга тарихдан маълум.

Лекин бошқарув қарорларини қабул қилиш функциясини мустақил ўрганиш, таҳлил қилиш 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 гуруҳ олимлар олдига фуқаролик мудофаси объектларини, ўт очиш нуқталарини оптимал жойлаштириш, кемаларга қарши бомбаларни портлатишнинг чуқурлиги ва транспорт карвонларини кўриқлаб боришини оптималлаштириш каби жуда мураккаб масалалар қўйилган эди.

Бошқарув қарорларини қабул қилишнинг 50—60-йилларда юзага келган ва кенг кўламда фойдаланилган тизими бирмунча ўзгартирилди ва жараёнларни тадқиқ қилиш, тизимли таҳлил, техник тизимларни бошқариш ва шу каби махсус пайдо бўлган илмий фанлар кўринишида шакллантирилди.

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

Ҳақиқатан ҳам, жараёнларни тадқиқ қилишнинг таърифида қуйидагиларни учратамиз: "Жараёнларни тадқиқ қилиш илмий фан бўлиб, у мазкур ҳолатда ижроия органининг қарорлар қабул қилиши учун асос бўлувчи, специфик муаммоларни ечиш учун барча машҳур илмий усулларни қўллайди"[1].

[1] 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 тенглаштирилади.

Тор таърифда эса, қарорлар қабул қилиш кўплаб альтернатив вариантлардан энг яхшисини танлаб олиш сифатида тушунилади.

Кўпчилик олимлар тор таърифни унчалик тўғри, деб ҳисобламайдилар. Уларнинг фикрича, қарорлар қабул қилиш фақат энг яхши қарорни танлаб олиш билан чегараланмаслиги керак. Қарорлар қабул қилиш назариясига қарорлар қабул қилингандан кейин уларнинг ижроси, назорат ва ҳаракатлар натижаси таҳлилини ҳам киритиш мақсадга мувофиқдир.

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

Шундай қилиб, хулоса қилиш мумкинки, XX асрнинг ўрталарида юзага келган барча бошқарув фанлари сезиларли даражада бир-бирини тўлдиради, ўзаро боғлиқ ва умуман, уларнинг аниқ номи бошқарув жараёнида 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 ўтолмайдиган бошқа сезиларли фарқлари ҳам бор. Бу жараёнларни тадқиқ қилиш ва бошқарув тўғрисидаги бошқа фанларнинг сонли маълумотларга, аниқ мезонларга ва баҳолашларга асосланишида ўз аксини топади.

Мутахассислар ҳар доим қарорлар қабул қилишда фақат сонли маълумотлар билан чегараланиш мумкин эмаслигини яхши биладилар.

Лекин кейинчалик жараёнларни тадқиқ қилиш ва бошқарув тўғрисида юқорида эслатиб ўтилган бошқа фанлар бошқарув масалаларини ечишнинг математик (сонли) жиҳатларига катта эътибор қаратдилар.

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

Жисмоний, ўхшаш, имитацион ва математик моделлар кенг фойдаланилган.

Қабул қилинган бошқарув қарорларини рақобатчиларга кўрсатадиган таъсири ва рақобатчилик вазиятларини акс эттирувчи ўйинлар назарияси модели, навбатлар ёки оптимал хизмат кўрсатиш, захираларни бошқариш, чизиқли дастурлаш, иқтисодий таҳлил моделлари ҳозиргача анча машҳурдир.

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

Булар асосан, эксперт баҳолаши, кўп мезонли таҳлил, вазиятни мазмунли таҳлил қилиш усуллари ва бошқалардир.

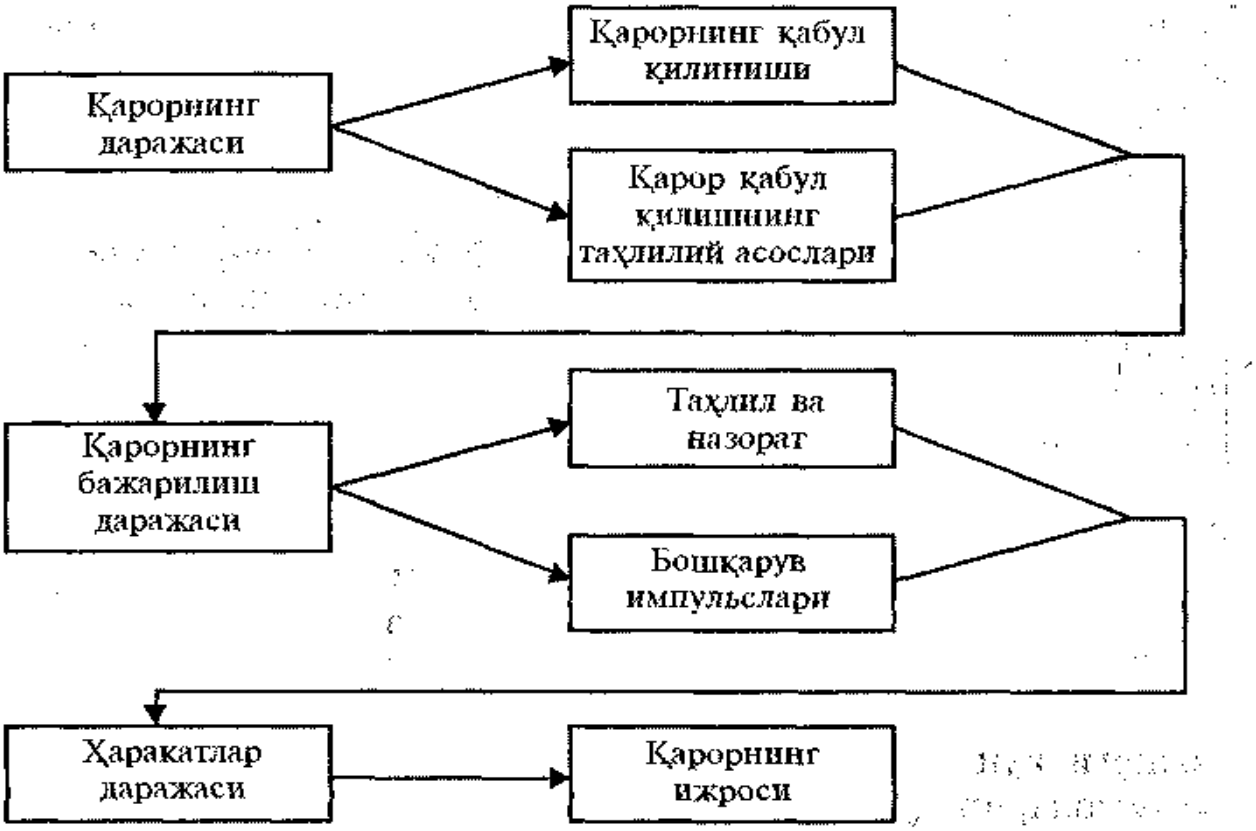
Худди шундай ҳолатлар менежментнинг сонли таҳлил усулларига тўғри келмайдиган кўпчилик жиҳатларига ҳам тааллуқлидир.

Бошқарув жараёнида қарорлар қабул қилишдаги турли босқичларнинг ўрнини аниқлайдиган чизмани қуйидаги шаклда келтириш мумкин (1-расм).

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

1-расм

Бошқарув жараёнида қарорларни қабул қилиш босқичлари



Қарорлар қабул қилиш назарияси доирасида бошқарувнинг умумий назарияси имкониятларини сезиларли кенгайтирган сонли ва сифатли ахборотларни олиш ва таҳлил қилиш усуллари 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 шундадир. Самарали бошқарув қарорини қабул қилиш учун бир кишининг билим ва тажрибаси одатда камлик қилади, замонавий раҳбар бошқарув қарорларини қабул қилишнинг замонавий технологияларини пухта эгаллаган бўлиши лозим.

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

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

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

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

Ҳозирги кунда бошқарув қарорларини қабул қилишнинг замонавий технологияларидан фойдаланиш асосий профессионал қобилиятларидан бири самарали бошқарув қарорларини қабул қилиб олиш ҳисобланган раҳбар учун ҳаётий заруратдир. Барча шароитлари тенг бўлган қаттиқ рақобат кураши шароитида бошқарув қарорларини қабул қилишда замонавий технологиялар имкониятларидан фойдаланишни йўлга қўйган ташкилотлар муваффақиятларга эришмоқда, рақобат курашида енгиб чиқмоқда ва барқарор ривожланмоқда.

3. БОШҚАРУВ ВА МОЛИЯВИЙ ҲИСОБЛАРНИ ЎЗАРО ТАҚҚОСЛАШ

Бошқарув ва молиявий ҳисобларнинг хусусиятлари

№	Бошқарув ҳисоби	Молиявий ҳисоб
1.	***Мақсади*** – корхона менежерларини асосли қарорлар қабул қилиш учун зарур бўлган маълумотлар билан таъминлаш	***Мақсади*** – ташқи фойдаланувчиларни молиявий ҳисобот маълумотлари билан таъминлаш
2.	Корхона менежерлари талаби доирасида ***ташкил қилинади*** ва юритилади: · бухгалтерия ҳисобини ташкил қилиш ва юритишнинг истаган шакли танлаб олиниши мумкин; · маълумот шакли ва муддати корхона менежерлари талабига қараб турлича бўлиши мумкин; · маълумотлар ҳажми турли кўрпиида бўлиши мумкин	Аниқ белгиланган талаблар ва мезонлар асосида ***ташкил қилинади*** ва юритилади: · Ўзбекистон Республикаси "Бухгалтерия ҳисоби тўғрисида"ги қонуни; · Бухгалтерия ҳисобининг миллий стандартлари; · Низом, йўриқнома, қоида ва ҳ.к. · Молиявий ҳисоботнинг тасдиқланган шакллари

Бошқарув ва молиявий ҳисобларнинг фарқлари

№		Бошқарув ҳисоби	Молиявий ҳисоб
1.	**Маълумотлардан фойдаланувчиларга қараб**	1. Маълумотлардан фой-даланувчилар шу корхонанинг раҳбарлари 2. Бу ҳисобот шакллари ташқи истеъмолчилар учун берилмайди 3. Ҳисоботдаги маълумотлар шу корхонанинг тижорат сирлари ҳисобланади	1. Маълумотдан фойдаланувчилар шу корхонадан ташқаридагилар 2. Шу билан биргаликда корхона раҳбарлари ҳисобот муддати ва сифати учун бевосита жавобгардирлар 3. Ҳисобот маълумотларидан бевосита ва билвосита манфаатдорлар фойдаланиши мумкин
2.	**Ҳисоб маълумотларини акс эттириш усулига қараб**	1. Хўжалик жараёнларини акс эттириш албатта икки ёқлама ёзув принципига асосланиши шарт эмас 2. Маълумотлар ҳар қандай ўлчов бирлигида ҳисобланиши мумкин 3. Ҳисобот маълумотлари бош китобнинг маълумотлари билан тенг бўлиши ва таққосланиши шарт эмас	1. Хўжалик операциялари бухгалтерия ҳисобининг икки ёқлама ёзуви принципига асосан ёзилади 2. Молиявий ҳисобот маълумотлари албатта пул бирлиги кўринишида акс эттирилади 3. Молиявий ҳисобот маълумотлари бош китобнинг ёзувларига мос келиши лозим
3.	**Танлаш эркинлигига қараб**	1. Бошқарув ҳисоби маълумотларининг шаклланишига ҳеч қандай талаб ва мезонлар қўлланилмайди 2. Бу ҳисоб турида ягона мезонга амал қилинади – яъни, маълумотларнинг бошқарув қарорларини қабул қилишдаги аҳамиятлилик даражаси	1. Молиявий ҳисобот маълумотлари аниқ мезонлар ва принциплар асосида шаклланиши ва акс эттирилиши шарт 2. Маълум талаблар ва мезонлар асосида маълумотлар қайд қилинади, баҳоланади ва счётларда акс эттирилади
4.	**Ўлчов бирлигига қараб**	1. Бошқарув қарорларини қабул қилишда келгусида содир этилиши мумкин бўлган пул бирлиги (сўм) тўғрисида қарорлар қабул қилинади.	1. Молиявий ҳисоботнинг барча маълумотлари пул бирлиги (сўмда) акс эттирилади

	2. Албатта пул бирлиги (сўм) эмас, машинасаноат, тайёр маҳсулот бирлиги (донаси) ва бошқа ўлчовлар ҳам ишлатилиши мумкин	
Бухгалтерия ҳисоби объектларига қараб	1. Бошқарув ҳисоби айрим олинган бўлимлар, иш жойлари, цехлар бўйича бўлиши мумкин 2. Объект сифатида алоҳида мавзудаги бошқарув вазифаси ҳам олиниши мумкин (масалан, йил давомидаги дебиторлик ва кредиторлик қарзларнинг ҳолати)	1. Молиявий ҳисобда корхона фаолияти тўғрисидаги барча маълумотлар умумлаштирилади 2. Барча ҳисоб объектлари бухгалтерия ҳисоби ва молиявий ҳисоботда акс эттирилиши шарт
Ҳисоботнинг тузилиш вақтига қараб	Бошқарув ҳисоботи истаган вақтга тузилиши мумкин. Масалан: · ҳар куни · ҳар 10 кунда · ҳар ойда · ҳар чоракда ва ҳ.к.	Молиявий ҳисобот шакллари белгиланган вақтларда тузилади: · чоракда · йилда
Ишончлилик даражасига қараб	1. Бошқарув ҳисобида маълумотларнинг аксарияти келгусида рўй бериши ва содир этилиши кутилади 2. У кўпроқ субъектив характерга эга ва ишончлилик даражаси нисбатан паст	1. Молиявий ҳисобда ҳақиқатда амалга оширилган хўжалик жараёнлари тўғрисида маълумотлар акс эттирилади. Шунинг учун унинг ишончлилик даражаси юқори 2. Молиявий хўжалик фаолияти аудиторлик текширувидан ўтказилади (қонунчиликда кўзда тутилган ҳолларда)
Бухгалтерия ҳисобини юритиш мажбуриятига қараб	1. Бошқарув ҳисобида бухгалтерия ҳисобини юритиш шарт эмас 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 ҳисоботларни тақдим этиши шарт

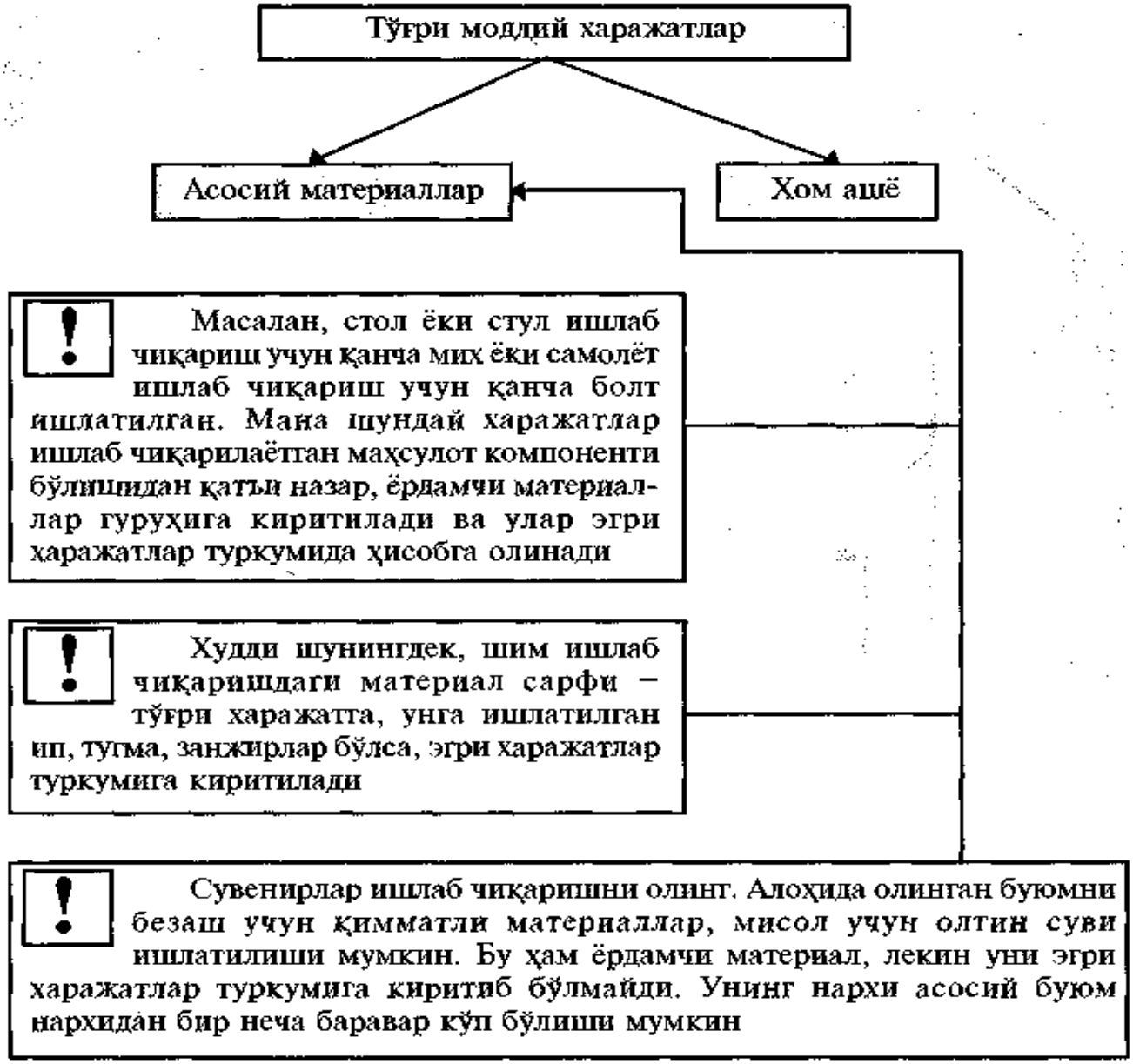
1.	Ишлаб чиқариш ва корхона фаолиятини оператив бошқариш учун зарур ва фойдали маълумотлар билан раҳбарларни таъминлаш
2.	Корхона келажаги ва ишлаб чиқаришни ривожлантириш бўйича перспектив қарорлар қабул қилиш учун маълумотлар тизимини шакллантириш ва раҳбарларни шу маълумотлар билан таъминлаш
3.	Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот (бажарилган ишлар ва кўрсатилган хизматлар) таннархини ҳисоблаш, белгиланган меъёр, режа, мезон ва сметалардан четланишини аниқлаш, кўрсатиб бериш
4.	Корхонанинг молиявий-хўжалик фаолиятини, молиявий қўйилмаларни, янги технологияларни жорий қилишни режалаштиради, режанинг бажарилишини назорат қилади
5.	Шу кабилар

4. ХАРАЖАТЛАР КЛАССИФИКАЦИЯСИ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ХАРАЖАТЛАРИНИНГ ЭЛЕМЕНТЛАРИ

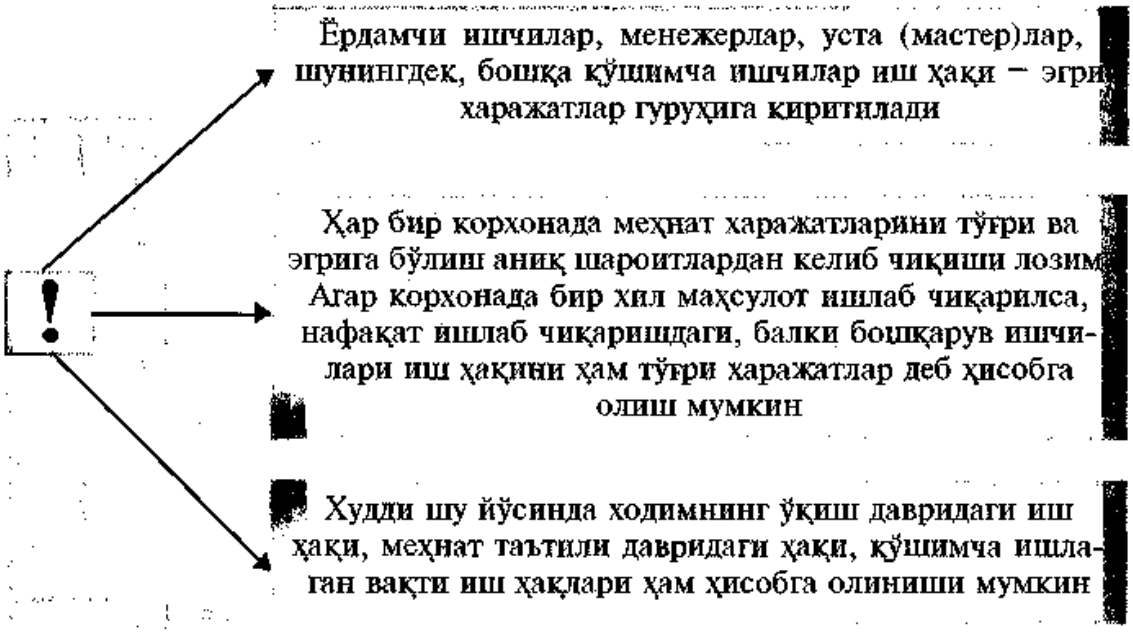
2-жадвал

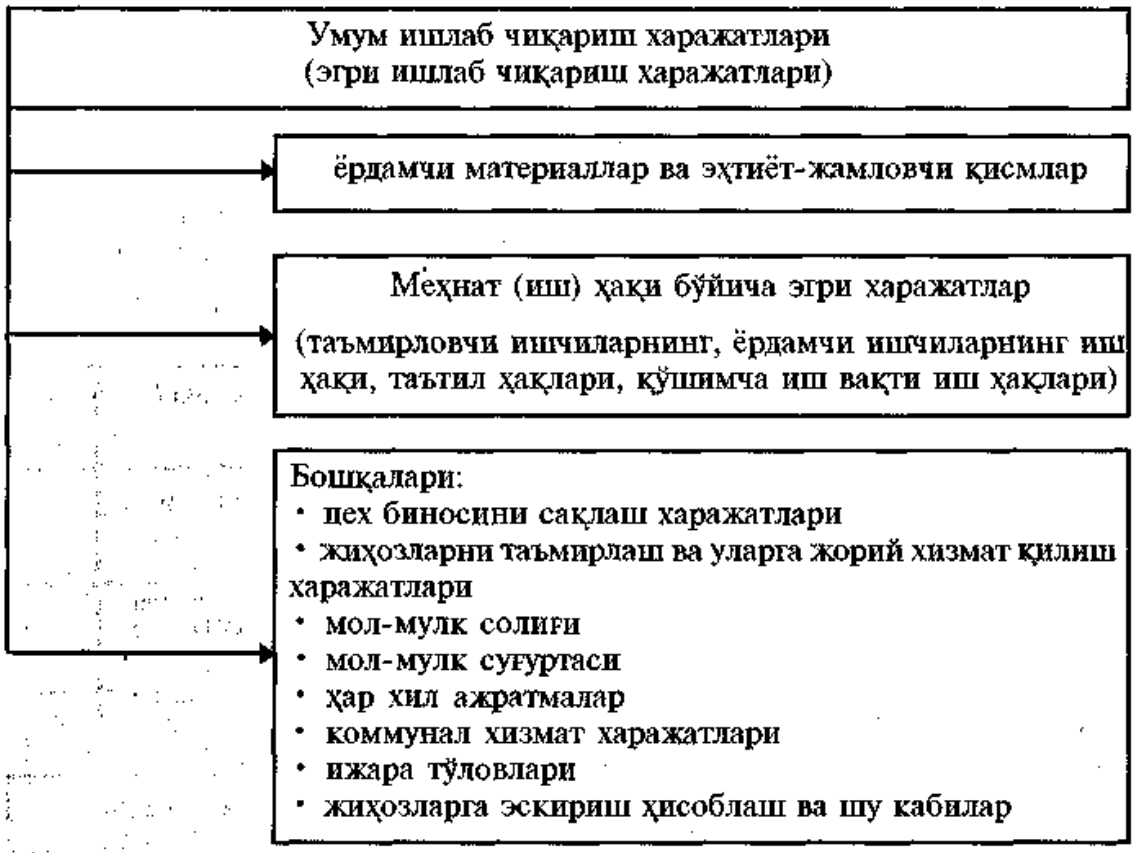
Харажатлар классификацияси

№	Классификация белгилари	Харажатлар тури
1.	ишлаб-чиқариш жараёнидаги иқтисодий ролига қараб	асосий ва иккиламчи
2.	ишлаб чиқарилаётган маҳсулот таннархига киритилишига қараб	тўғри ва эгри (бевосита ва билвосита)
3.	ишлаб чиқариш ҳажмига нисбатан	ўзгарувчан ва доимий
4.	(Шу каби жами ўн саккиздан ортиқ белгиларига қараб классификация қилинади)	


Тўғри моддий харажатлар
Асосий материаллар
Хом ашё
Масалан, стол ёки стул ишлаб чиқариш учун қанча мих ёки самолёт ишлаб чиқариш учун қанча болт ишлатилган. Мана шундай харажатлар ишлаб чиқарилаётган маҳсулот компоненти бўлишидан қатъи назар, ёрдамчи материаллар гуруҳига киритилади ва улар эгри харажатлар туркумида ҳисобга олинади
Худди шунингдек, шим ишлаб чиқаришдаги материал сарфи – тўғри харажатта, унга ишлатилган ип, тугма, занжирлар бўлса, эгри харажатлар туркумига киритилади
Сувенирлар ишлаб чиқаришни олинг. Алоҳида олинган буюмни безаш учун қимматли материаллар, мисол учун олтин суви ишлатилиши мумкин. Бу ҳам ёрдамчи материал, лекин уни эгри харажатлар туркумига киритиб бўлмайди. Унинг нархи асосий буюм нархидан бир неча баравар кўп бўлиши мумкин

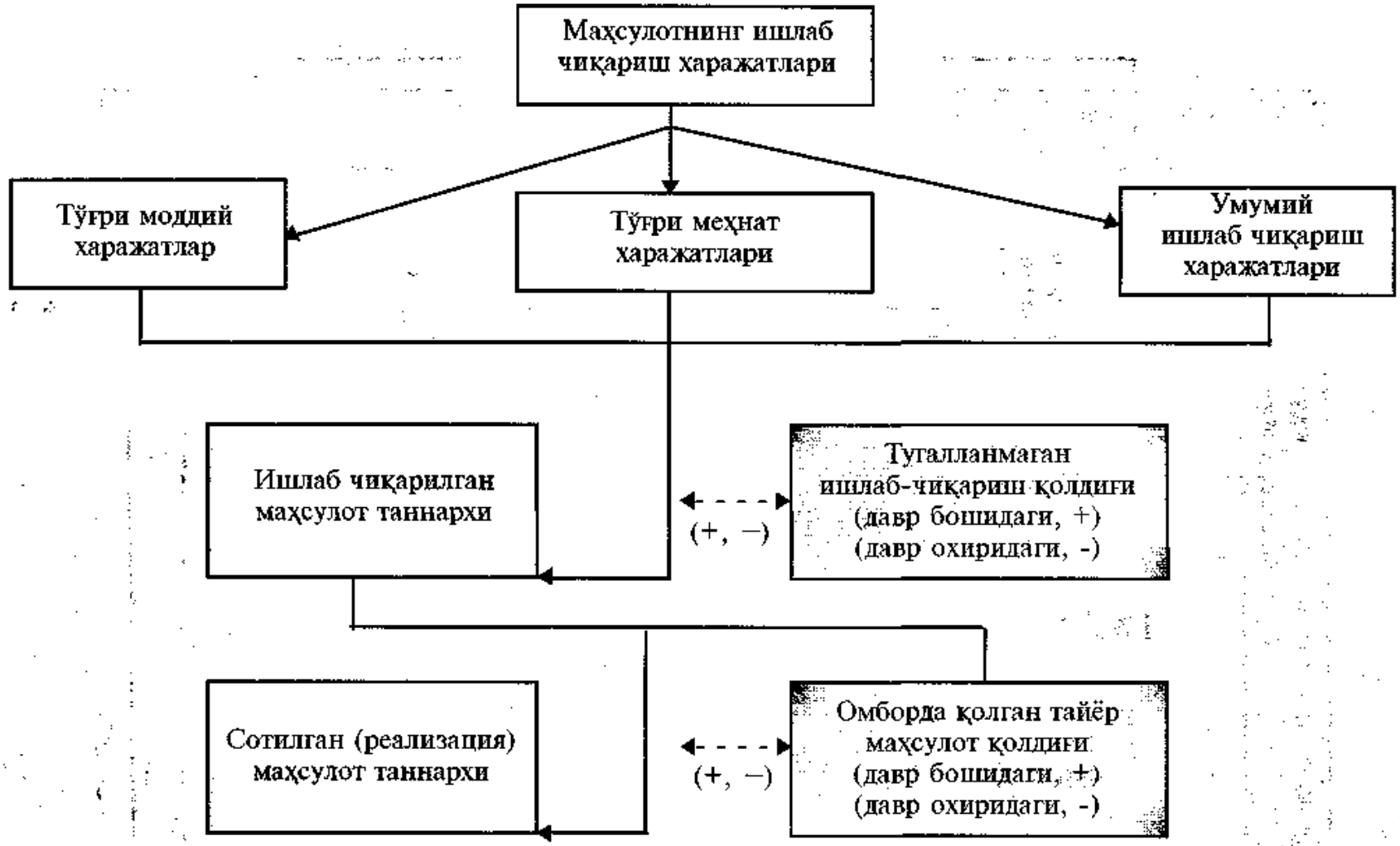

Тўғри моддий харажатлар
Бевосита ишлаб чиқаришда банд бўлган ишчи кучи харажатлари
Бевосита ишлаб чиқаришдаги ишчилар ҳақи
Ишлаб чиқариш жараёнидаги ишлаётган машиналар операторларининг иш ҳақи
Бевосита ишлаб чиқаришда банд бўлган бошқа ишчилар иш ҳақи


Ёрдамчи ишчилар, менежерлар, уста (мастер)лар, шунингдек, бошқа қўшимча ишчилар иш ҳақи – эгри харажатлар гуруҳига киритилади
Ҳар бир корхонада меҳнат харажатларини тўғри ва эгрига бўлиш аниқ шароитлардан келиб чиқиши лозим. Агар корхонада бир хил маҳсулот ишлаб чиқарилса, нафақат ишлаб чиқаришдаги, балки бошқарув ишчилари иш ҳақини ҳам тўғри харажатлар деб ҳисобга олиш мумкин
Худди шу йўсинда ходимнинг ўқиш давридаги иш ҳақи, меҳнат таътили давридаги ҳақи, қўшимча ишлаган вақти иш ҳақлари ҳам ҳисобга олиниши мумкин


Умум ишлаб чиқариш харажатлари
(эгри ишлаб чиқариш харажатлари)
ёрдамчи материаллар ва эҳтиёт-жамловчи қисмлар
Меҳнат (иш) ҳақи бўйича эгри харажатлар
(таъмирловчи ишчиларнинг, ёрдамчи ишчиларнинг иш ҳақи, таътил ҳақлари, қўшимча иш вақти иш ҳақлари)
Бошқалари:
• цех биносини сақлаш харажатлари
• жиҳозларни таъмирлаш ва уларга жорий хизмат қилиш харажатлари
• мол-мулк солиғи
• мол-мулк суғуртаси
• ҳар хил ажратмалар
• коммунал хизмат харажатлари
• ижара тўловлари
• жиҳозларга эскириш ҳисоблаш ва шу кабилар

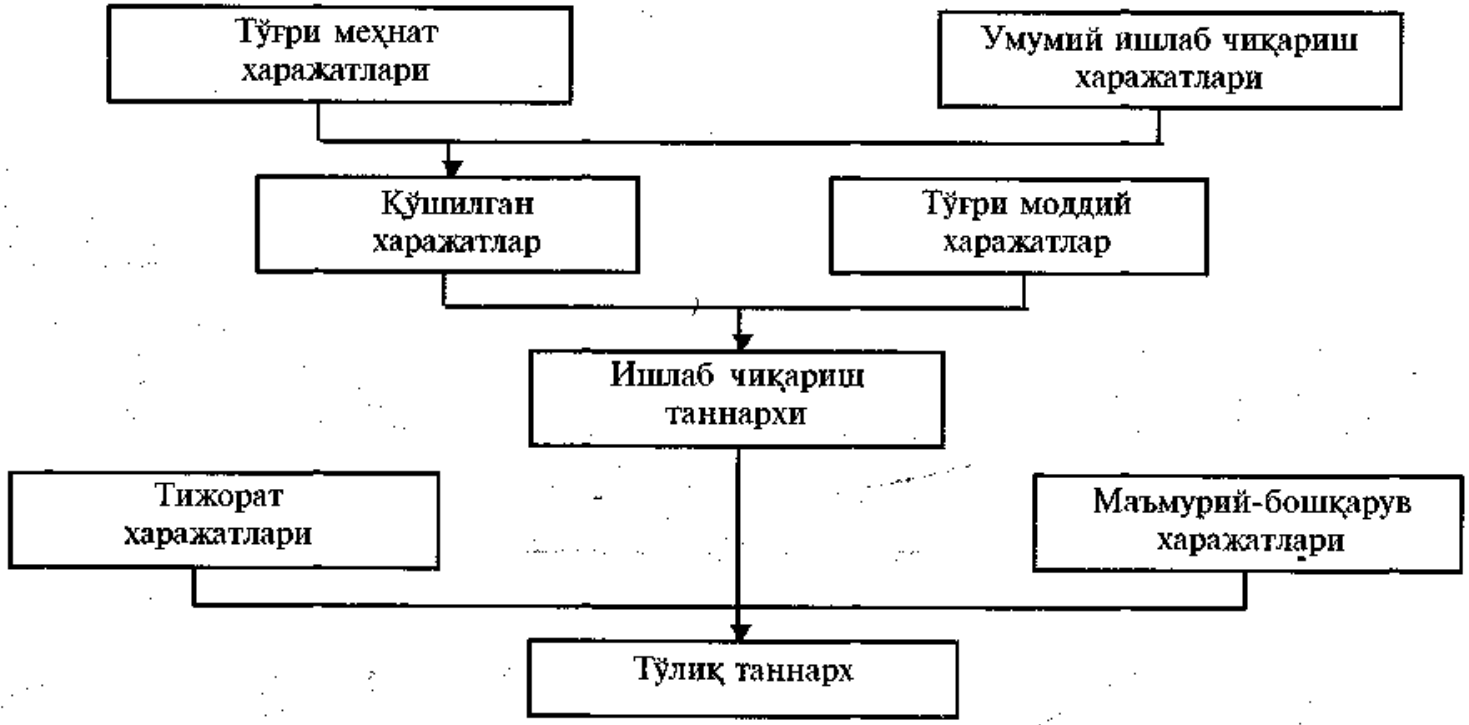
2-расм

Маҳсулотнинг ишлаб чиқариш харажатларини аниқлаш

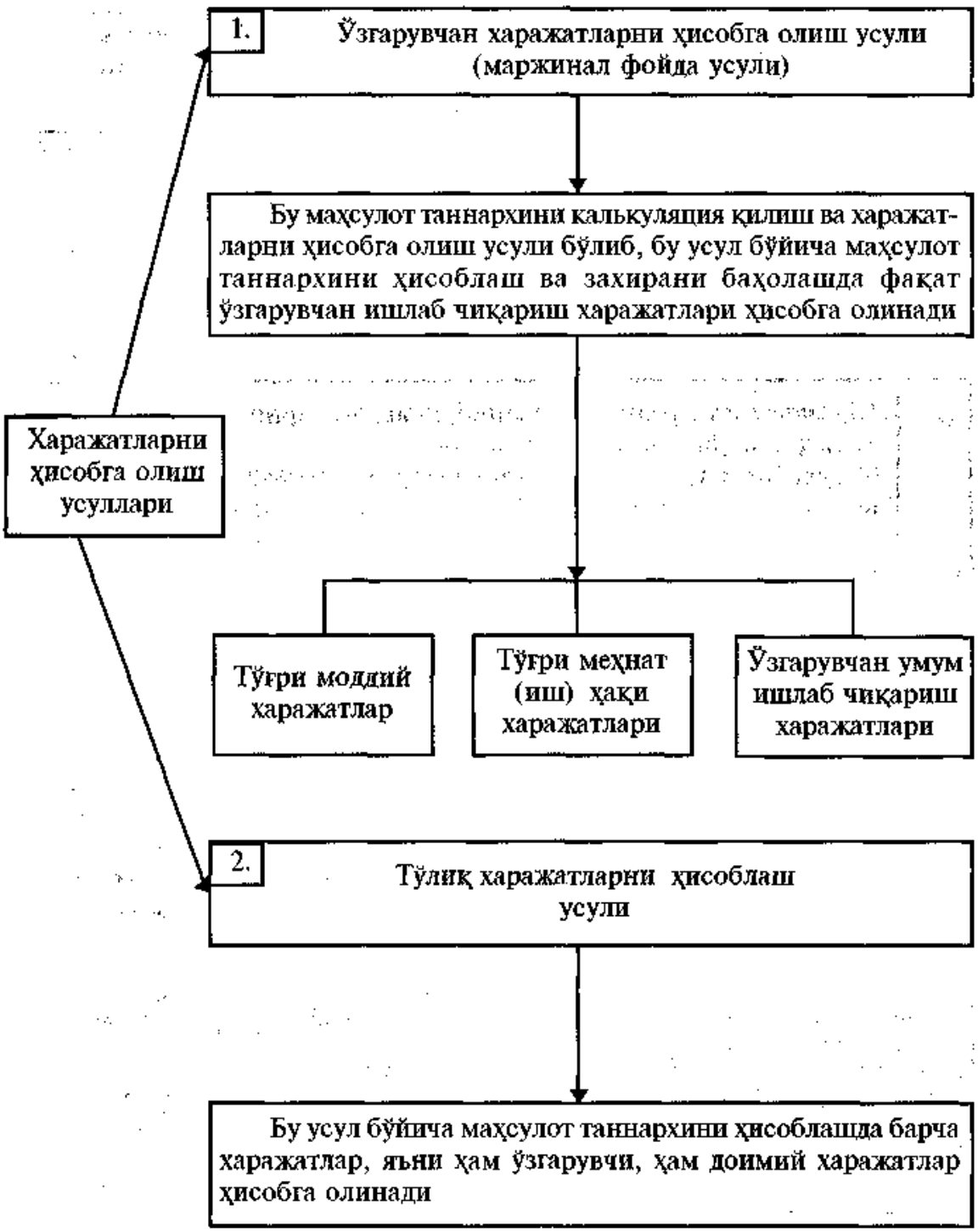


3-расм

Маҳсулотнинг тўлиқ таннархини аниқлаш



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



Харажатларни ҳисобга олиш усулларига
мисол

1.	Корхона «Х» турдаги маҳсулотларни ишлаб чиқариш билан банд. Йил давомида корхона янги маҳсулот ишлаб чиқаришга мослашмоқчи
2.	Қуйидаги маълумотлар мавжуд: • тўғри моддий харажатлар — 59136 • тўғри меҳнат харажатлари — 76384 • ўзгарувчан умум ишлаб чиқариш харажатлари — 36960 • йил давомида 24640 маҳсулот бирлиги ишлаб чиқилган; • ҳисобот даври боши ва охирида тугалланмаган ишлаб чиқариш бўлмаган
3.	Шу маълумотлардан фойдаланиб, қуйидагиларни ҳисоблаш лозим: а) маҳсулот бирлигининг нархини; б) ҳисобот давр охирига бўлган тайёр маҳсулот қолдиғини; в) иккала усул бўйича ҳисобот даврида сотилган маҳсулотларнинг таннархини.

3-жадвал

Харажатларни ҳисобга олиш тартиби

Кўрсаткичлар	Ўзгарувчан харажатлар ҳисоби	Тўлиқ харажатлар ҳисоби
Ишлаб чиқарилган маҳсулот бирлигининг таннархи		
тўғри моддий харажатлар (59136 : 24640 бирлик)	2.40	2.40
тўғри меҳнат харажатлари (76384 : 24640 бирлик)	3.10	3.10
ўзгарувчан умум ишлаб чиқариш харажатлари (44352 : 24640 бирлик)	1.80	1.80
доимий умум ишлаб чиқариш харажатлари (36960:24640 бирлик)	—	1.50
Маҳсулот бирлигининг жами таннархи	7.30	8.80

йил охирига қолган тайёр маҳсулотлар қолдиғи (2.640 x 7.30) (2.640 x 7.30) (2.640 x 8.80)	19 272	23 232
сотилган маҳсулотларнинг таннархи (22.000 x 7.30) (22.000 x 8.80) (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
ҳисобга олиш лозим бўлган барча харажатлар миқдори	216 832	216 832

4-жадвал

Молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот

(маржинал усул бўйича)

Маҳсулот сотишдан тушган тушум		539 000
Сотилган маҳсулотлар таннархининг ўзгарувчан қисми · сотиш учун мўлжалланган товарлар таннархининг ўзгарувчан қисми	179 872	
· **минус**, тайёр маҳсулотларнинг охирги қолдиғи	19272	
· **тенг**, сотилган маҳсулотлар таннархининг ўзгарувчан қисмига	160 600	
плюс, ўзгарувчан тижорат харажатлари (22 000 x 4.80)	105 600	266 200
Маржинал фойда		272 800
· минус: доимий харажатлар · доимий умум ишлаб чиқариш харажатлари · доимий тижорат харажатлари · доимий маъмурий харажатлар	36 960 48 210 82 430	167 600
Операцион фойда (солиққача бўлган фойда)		105 200

5-жадвал

Молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот

(харажатларни тўлиқ ҳисобга олиш усули бўйича)

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

6 А). **ИЛЛЮСТРАТИВ МИСОЛ**

Мисол. Корхона "Х" турдаги маҳсулотлар ишлаб чиқаради. Барча эҳтиёт қисмларни ҳам мол етказиб берувчилардан сотиб олади. Ҳисобот йилининг тўртинчи чорагида қуйидаги маълумотлар мавжуд:

Счётлар рақами	Счётлар номи	31 декабрь	1 октябрь
1010	«Хом ашё ва материаллар»: • арматура • панжаралар • электродеталлар • ўтказгичлар	 42 020 13 020 20 470 8 840	 36 820 12 660 19 890 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
· суғурта харажатлари	1 940
· жиҳозларни таъмирлаш харажати	4 880
· жиҳозлар учун ҳисобланилган эскириш	2 600
г) маҳсулотларни сотиш ҳажми	691 770
д) тижорат ва маъмурий харажатлар	296 820
е) фойда солиғи 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.

Ечими:

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. Тўртинчи чоракда ишлаб чиқарилган маҳсулот таннархи тўғрисидаги ҳисобот

Ишлатилган материаллар таннархи		**192 580**
Тўғри меҳнат (иш) ҳақи харажатлари (12.000 x 9.50)		**114 000**
Умум ишлаб чиқариш харажатлари:		
· эгри меҳнат харажатлари	36 870	
· инструментлар	3930	
· жиҳозлар ижараси	2500	
· суғурта харажатлари	1940	
· жиҳозларни таъмирлаш харажати	4880	
· жиҳозларга ҳисобланилган эскириш	2600	
Жами умум ишлаб чиқариш харажатлари		**52 720**
Ҳисобот давридаги ишлаб чиқариш харажатлари		359 300
+ плюс, 1 октябрдаги тугалланмаган ишлаб чиқариш		77 910
– минус, 31 декабрдаги тугалланмаган ишлаб чиқариш		80 130
Ишлаб чиқарилган маҳсулот таннархи		**357 080**

3. Тўртинчи чорак бўйича молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот

Маҳсулотларни сотишдан тушган тушум		691 770
Сотилган маҳсулотларнинг таннархи: · 1 октябрдаги тайёр маҳсулот · ишлаб чиқилган маҳсулот таннархи Минус, тайёр маҳсулотларнинг 31 декабрдаги ҳолати	86 520 357 080 81 260	
сотилган маҳсулот таннархи		362 340
ялпи фойда		329 430
Бошқа операцион харажатлар:		
· тижорат ва маъмурий харажатлар		296 820
· Даромад (фойда) солиғини тўлагунга қадар фойда		32 610
· солиқ суммаси (34%)		11087
Соф фойда		21 523

6. Б) ТЕСТ САВОЛЛАРИ

1. Реклама-ташвиқот бўлими ва рекламани бошқариш маъмурий 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 ишлаб чиқарилиши мўлжалланаётган маҳсулотнинг таннархини 200 000 сўм миқдорида режалаштирмоқда, шунингдек, доимий харажатлар – 400 000 ва ўзгарувчан харажатлар – сотиш ҳажмининг 75% миқдорида. Шу ерда соф сотиш ҳажми қанчани ташкил қилади?

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

3. Ишлаб чиқариш корхонаси учун қуйидагиларнинг қайси бири давр харажатлари гуруҳига киритилади?

а) завод жиҳозларининг амортизацияси;
б) маҳсулотларни сотиш бўлими ишчиларининг иш ҳақи;
✓в) машина операторларининг иш ҳақи;
г) завод жиҳозларининг суғуртаси.

4. Корхонанинг ҳисобот йили бошида қуйидаги счётларда қолдиғи бор:

Захиралар	йил бошида	йил охирида
«Материаллар» (тўғри харажатлар)	55 000	65 000
«Асосий ишлаб чиқариш»	96 000	80 000
«Тайёр маҳсулот»	50 000	85 000

Йил давомида корхона қуйидаги харажатларни амалга оширган:

Материаллар сотиб олинган (тўғри харажатлар)	400 000
Тўғри меҳнат харажатлари	220 000
Умум ишлаб чиқариш харажатлари	330 000

Шу мисолда ҳисобот йилида ишлаб чиқилган маҳсулотнинг таннархи қанчани ташкил қилган?

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

5. Олдинги (4-тест) материалларидан фойдаланиб, ҳисобот йилида сотилган маҳсулотнинг таннархи қанчани ташкил қилганлигини ҳисобланг?

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

6. Корхона ўзининг молиявий ҳисоботида қуйидаги маълумотларни акс эттирган:

· сотиш ҳажми – 200 000;
· ишлаб чиқариш харажатлари – 80 000 (40% ни доимий харажатлар);
· тижорат ва маъмурий харажатлар – 100000 (60% ни ўзгарувчан харажатлар).

Материаллар захирасини ҳисобга олмасдан маржинал фойдани ҳисобланг:

а) 92 000
б) 108 000
в) 120 000
г) Тўғри жавоб йўқ

7. Қуйидаги қайси ҳолатда маржинал усулдан фойдаланмаган маъқул?

а) ишлаб чиқариш фаолиятини якунлаётган (тугатаётган) вақтда;

б) ишлаб чиқариш тузилмаси (структураси) тўғрисидаги масала кўрилаётган вақтда;
в) иккита машинадан бирини сотиб олиш лозим бўлган вақтда;
г) махсус буюртма олиш масаласи кўрилаётган вақтда.

8. Қуйида келтирилган харажатларнинг қайси бири ишлаб чиқариш таннархини ҳисоблашнинг 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 тўғрисида 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 махсулотлар қолдиғи 1.240 бирликни ташкил қилган бўлса, унинг ишлаб чиқариш таннархи 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" КЎРСАТКИЧЛАРИ

Мавзуининг мақсади

Ушбу мавзуда асосий эътибор корхона раҳбарларининг ишбилармонлик фаолияти даражаси ўзгариши билан ишлаб чиқариш харажатлари қандай ўзгариши мумкинлиги, шунингдек, харажатларнинг "доимий" ва "ўзгарувчан" сифатида гуруҳланишига эътибор берилади.

Иқтисодий адабиётларда харажатлар 15 дан ортиқ белгилари ва кўрсаткичлари бўйича классификация қилинади. Харажатларнинг ана шу классификация белгилари ва уларнинг ҳар бирининг аҳамияти тегишли адабиётларда батафсил ёритилган. Харажатларнинг айни вақтгача нафақат назариячи олимлар, балки амалий иқтисодчилар томонидан ҳам умумэътироф этиладиган классификация белгилари ичида бошқарув ҳисоби учун алоҳида аҳамият касб этадиган харажатлар "доимий" ва "ўзгарувчан" харажатлар сифатида гуруҳланишидир. 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 ўртасидаги ўзаро муносабат таҳлили менежмент ўрганаётган барча раҳбарларнинг эътиборини доимо тортиб келган. Бу таҳлил натижасида ишлаб чиқарилаётган маҳсулот таннархини 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 самарадорлиги 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 мумкинлигини очиб беришга ҳаракат қилинади.

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

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

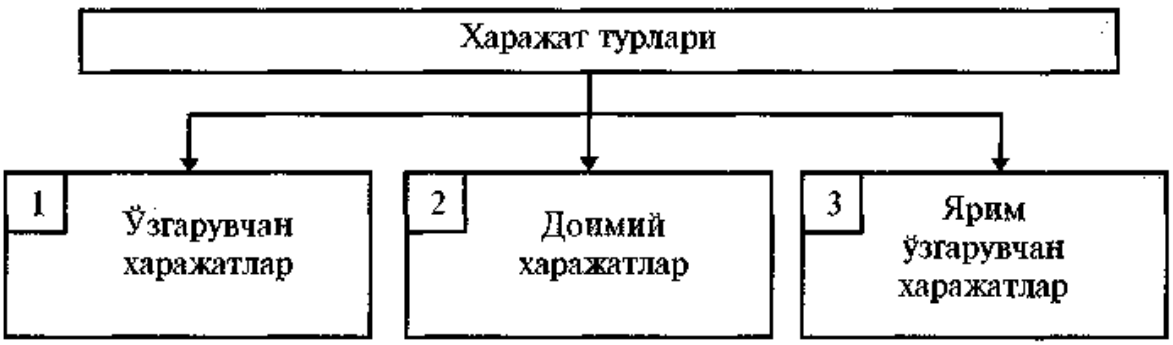
1. ХАРАЖАТЛАР ТАРКИБИ (ДОИМИЙ ВА ЎЗГАРУВЧАН ХАРАЖАТЛАР)

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 қиладиган ва бошқарувдаги фойдаланиладиган иқтисодий маълумотларнинг 85 фоизини етказиб берадиган 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 тамойили "харажат – ишлаб чиқариш ҳажми – фойда" кўрсаткичларининг ўзаро боғлиқлигида ифодаланади. Ана шу кўрсаткичлар орасида харажатлар бошқарув ҳисобини ташкил қилишда алоҳида эътиборни жалб қилади. Унинг моҳияти шундан иборатки, харажатлар жуда кўп элементлардан ташкил топган бўлиб, уларнинг аксарияти бошқарув қарорлари таъсирида албатта ўзгаради, бошқарув қарорлари қанчалик самарали бўлса, унинг миқдори камайиши ва аксинча ҳолларда кўпайиб кетиши мумкин. Бу эса ўз навбатида, корхоналар фаолиятининг натижаси бўлган фойда миқдорида бевосита ўз аксини топади. Демак, юқори миқдордаги фойда олишнинг энг асосий омили, бу – харажатларни камайтириш бўлса, харажатларни бошқариш эса, эътибордаги муҳим масала бўлиши лозим.

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

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



Шу ўринда эътироф этиш жоизки, бошқарув қарорларини қабул қилишда муҳим ўрни бўлган харажатларнинг юқорида санаб ўтилган уч гуруҳга бўлинишини МДҲ мамлакатлари олимлари орасида биринчи бор илмий жиҳатдан асослаган ватандошларимиз ҳисобланади[1]. Бошқарув қарорлари энг оптимал 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 (меҳнат 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.

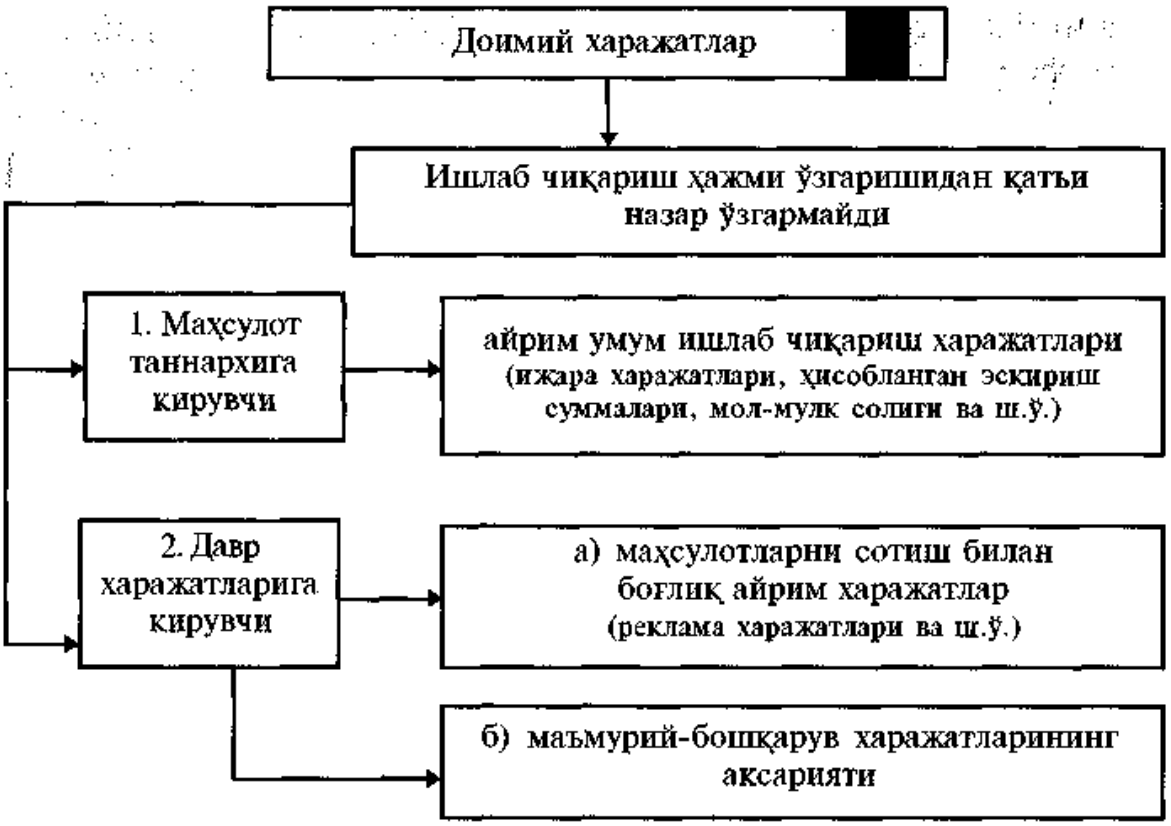
---

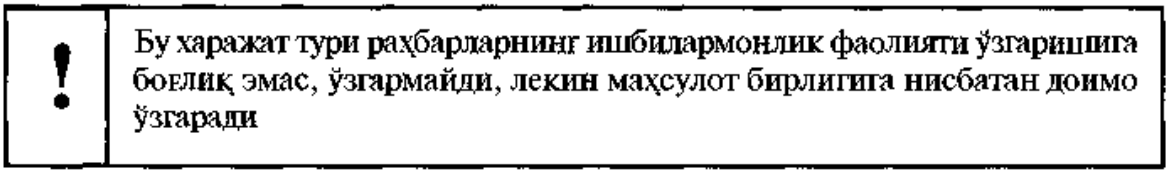
[1] Абдукаримов И.Т. Анализ издержек обращения в кооперативной торговле. М.: Экономика.



Шартли-доимий харажатларга қуйидаги харажат турлари киради:[1] ижара харажатлари, ҳисобланган эскириш (амортизация) суммалари, мол-мулк солиғи 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 ш.к. Маъмурий-бошқарув аппарати (идора) харажатларининг ҳам деярли аксарият қисми шартли-доимий харажатларга киради, шу билан биргаликда буларнинг ичида ҳам шартли-ўзгарувчан харажатлар турлари учраб туради.

[1] Пардаев А.Х. Бошқарув ҳисоби. Т.: "Академия" нашриёти. 2002 й., 176-б., 24–32-бетлар.





Ўзгарувчи харажатларнинг стандарт миқдорлари корхонадаги ресурслар сарфи меъёрларигагина боғлиқ бўлса, доимий харажатлар эса ҳам ресурс сарфи меъёрларига, шунингдек, амалдаги харажатлар миқдорига боғлиқ бўлади. Яъни, доимий харажатлардан айримлари ресурслар сарфи меъёрлари орқали ҳисобланса, қолган бир қисми фақат амалда қилинган харажатлар йиғиндисидан иборат бўлади. Доимий харажатларининг шу иккинчи қисми стандартини аниқлашда олдинги йилларда ишлатилган шу кўринишдаги харажатларнинг амалдаги қийматларидан фойдаланилади. Бунда меъёрлар 2-ифода орқали аниқланади.

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

Шу билан бирга, «ўртача харажатлар миқдори» тушунчаси ҳам мавжуд. Аксарият ҳолларда ўртача харажатлар «келтирилган харажатлар» ҳам деб юритилади. Шуни таъкидлаш жоизки, харажатлар устидан назорат олиб борганда ёки умуман таннархни ҳисобга олишда келтирилган доимий харажатларни алоҳида-алоҳида инобатга олган маъқул. Чунки фаолият натижасида эришиш 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 ҳисобланиши асосланган. Бу гуруҳга кирувчи харажатлар у ёки бу жиҳатдан корхона иш натижаларига боғлиқ равишда ўзгаради.

Корхонадаги доимий харажатлар гуруҳига кирувчи харажатларнинг ўзига хос хусусиятлари шундаки, уларнинг миқдори корхона фаолияти натижаси бўлган ишлаб чиқариш ҳажмига боғлиқ эмас, яъни унга (ишлаб чиқариш ҳажмига) нисбатан доимий харажатлар ўзгармаслир. Доимий харажатлар мутлоқ миқдорининг ишлаб чиқариш ҳажмига нисбати келтирилган доимий харажат миқдорини ифодалайди ва бу кўрсаткичнинг умумий харажатдаги улуши ишлаб чиқариш ҳажми ошган сари камайиб боради.

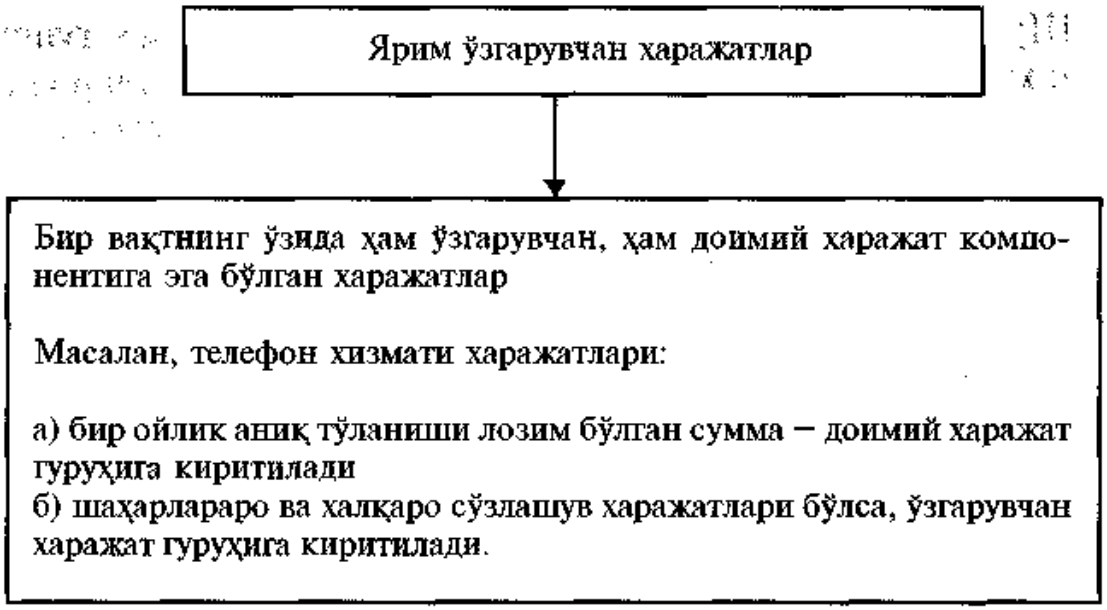
Қайд қилиш жоизки, айрим харажат турларини шартли-доимий харажатлар турларига ҳам, шартли-ўзгарувчан харажатлар турларига ҳам киритиб бўлмайди. Аниқроғи, айрим тур харажатлар бир вақтнинг ўзида ҳам ўзгарувчан, ҳам доимий харажат компонентига эга бўладиган харажатлар ҳисобланади. Шунинг учун бундай харажатларни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

Масалан, телефон хизмати харажатлари:

— бир ойлик белгиланган тариф тўланиши лозим бўлган сумма — доимий харажат гуруҳига киритилади;

— шаҳарлараро ва халқаро сўзлашув 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.



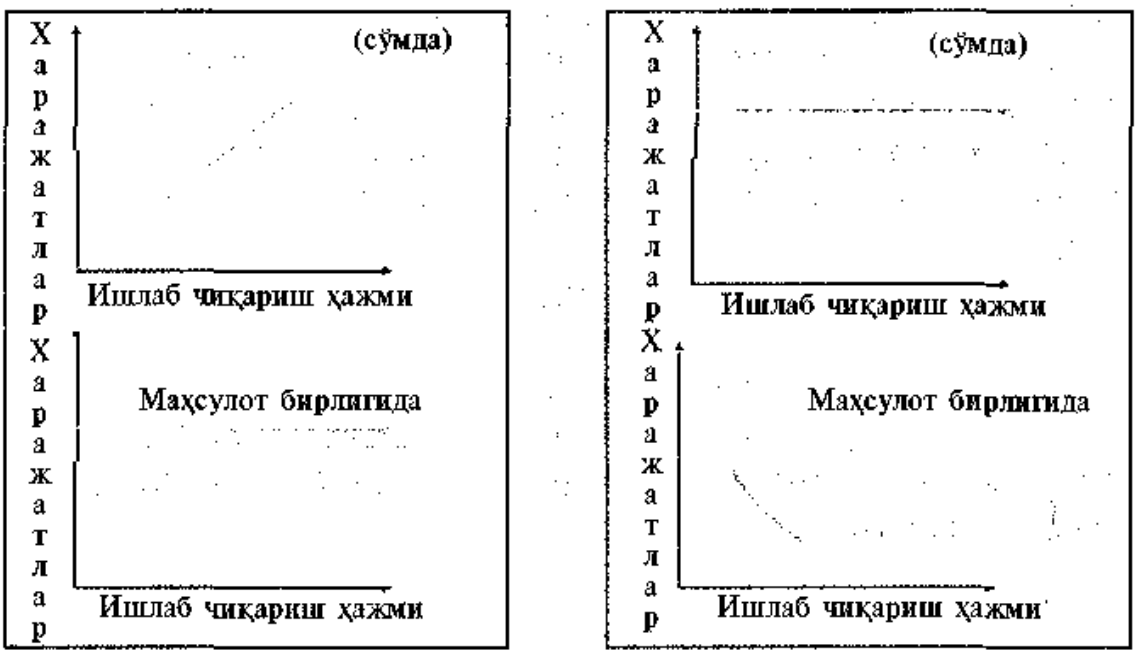
Ана шу санаб ўтилган барча харажат турлари бевосита ишлаб чиқариш ҳажмига қараб ўзгаради. Аниқроқ ифода қилинадиган бўлса, ишлаб чиқариш ҳажми ошиши, унинг энг кичик ва энг юқори нуқтаси қандай бўлишига қараб харажатлар миқдорини ҳисобга олиш мумкин.

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

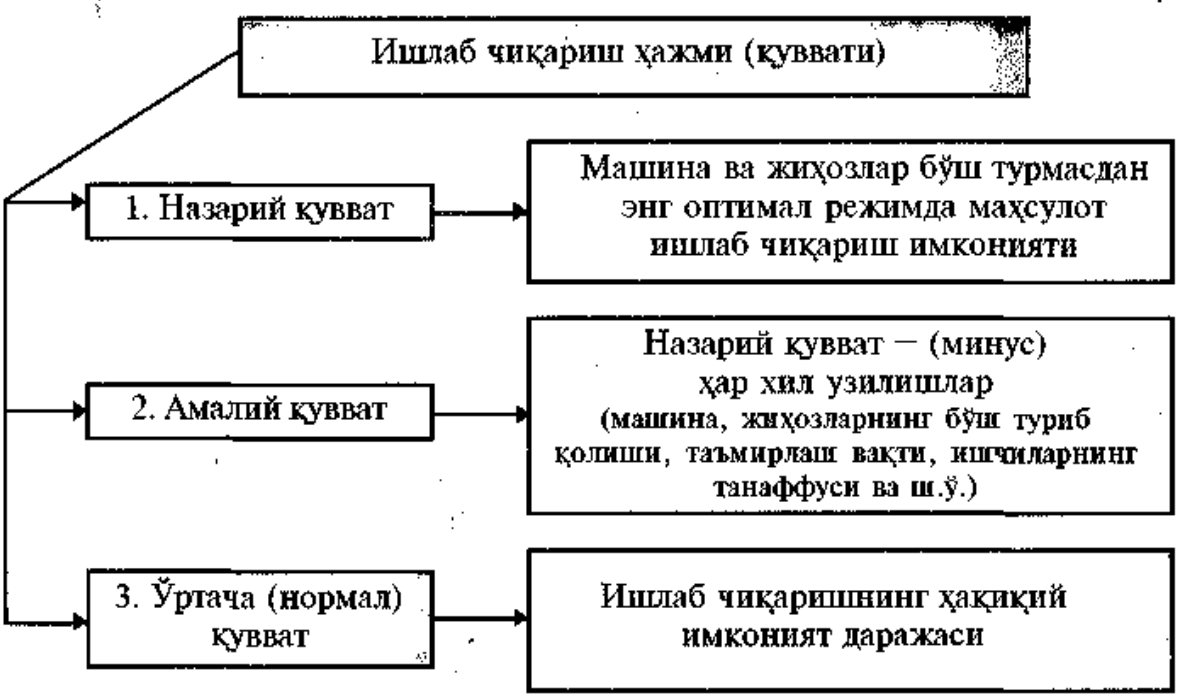
Бошқарув ҳисобини ташкил қилиш бевосита "харажат – ишлаб чиқариш ҳажми – фойда" кўрсаткичларининг таҳлилидан бошланиши лозим. Агар буюртмалар портфелига мувофиқ ишлаб чиқариш ҳажми аниқланган бўлса, ана шу моделдан фойдаланиб, харажатлар миқдорини аниқлаш, баҳони белгилаш ва соф фойда қанча бўлиши мумкинлигини 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 чиққан ҳолда "харажат – ишлаб чиқариш ҳажми – фойда" кўрсаткичларининг боғланишини ҳам график, ҳам формула ёки оддий арифметик ҳисоблар кўринишида ифодалаш мумкин.

Ўзгарувчан харажатлар **Доимий харажатлар**



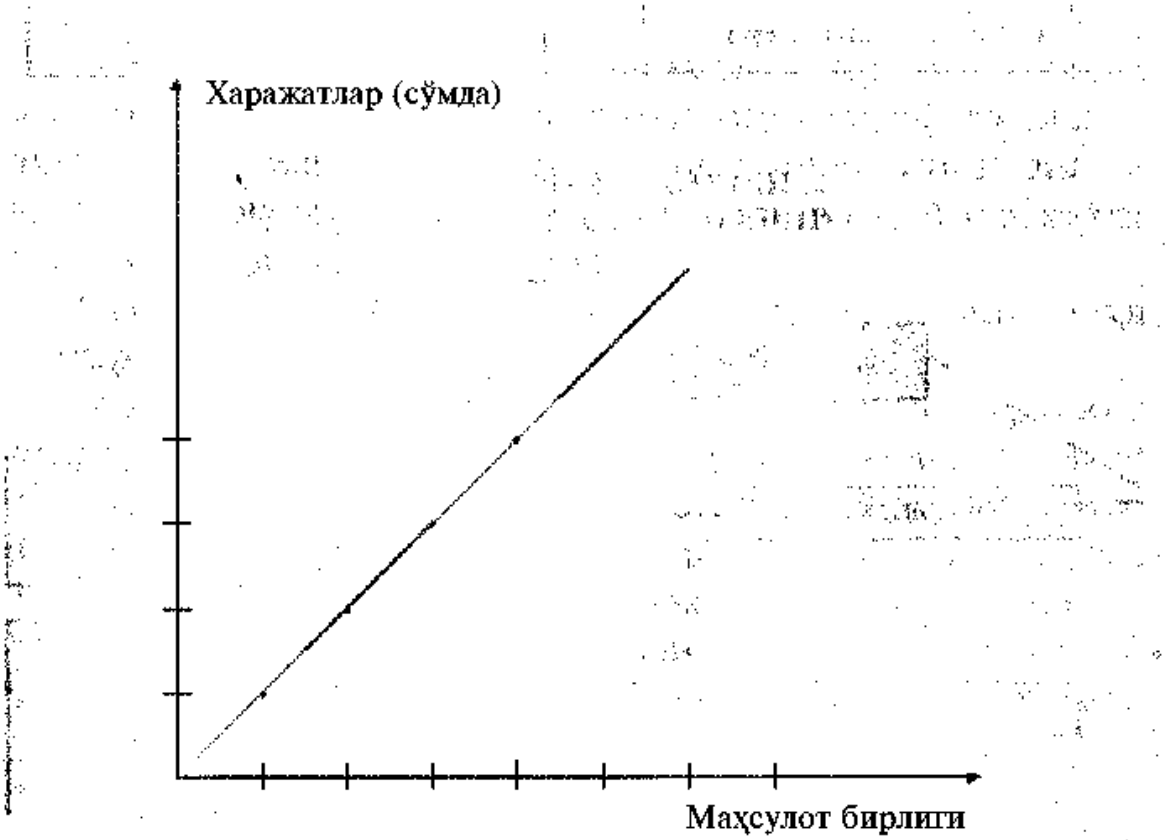
2. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ҲАЖМИ (ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ҚУВВАТИ)



!	Бошқарув ҳисобини юритишда айрим олинган корхонанинг нормал қувват билан ишлаши инобатга олинади

Чизмада кўрсатилганидек, амалиётда назарий қувват кўрсаткичидан фойдаланишнинг реал имконияти йўқ. Корхона фаолиятини ташкил қилишнинг дастлабки босқичидаёқ мана шу кўрсаткичлар моҳиятига жиддий эътибор қаратилиши талаб қилинади. Хусусан, фаолиятнинг техник-иқтисодий асосланишида (ТЭО лойиҳаси) барча асосий воситалар актив қисми учун миқдорлар, ана шу кўрсаткичлар ичидан ўртача (нормал) қувват доирасида ишлаб чиқилиши мақсадга мувофиқдир. Шунга мувофиқ, корхоналарда бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритишда айрим олинган технологик жиҳозларнинг нормал қувват билан ишлаши ҳисобга олиниши лозим.

Ишлаб чиқариш ҳажми билан харажатлар ўртасида (ўзгарувчан харажатлар) ўзаро тўғри чизиқли боғланиш мавжуд (чизмага қаранг).



Шу билан биргаликда бир қанча харажатлар ишлаб чиқариш қуввати билан "тўғри чизиқли боғланишда" бўлмайди (тўғри чизиқсиз боғланиш).

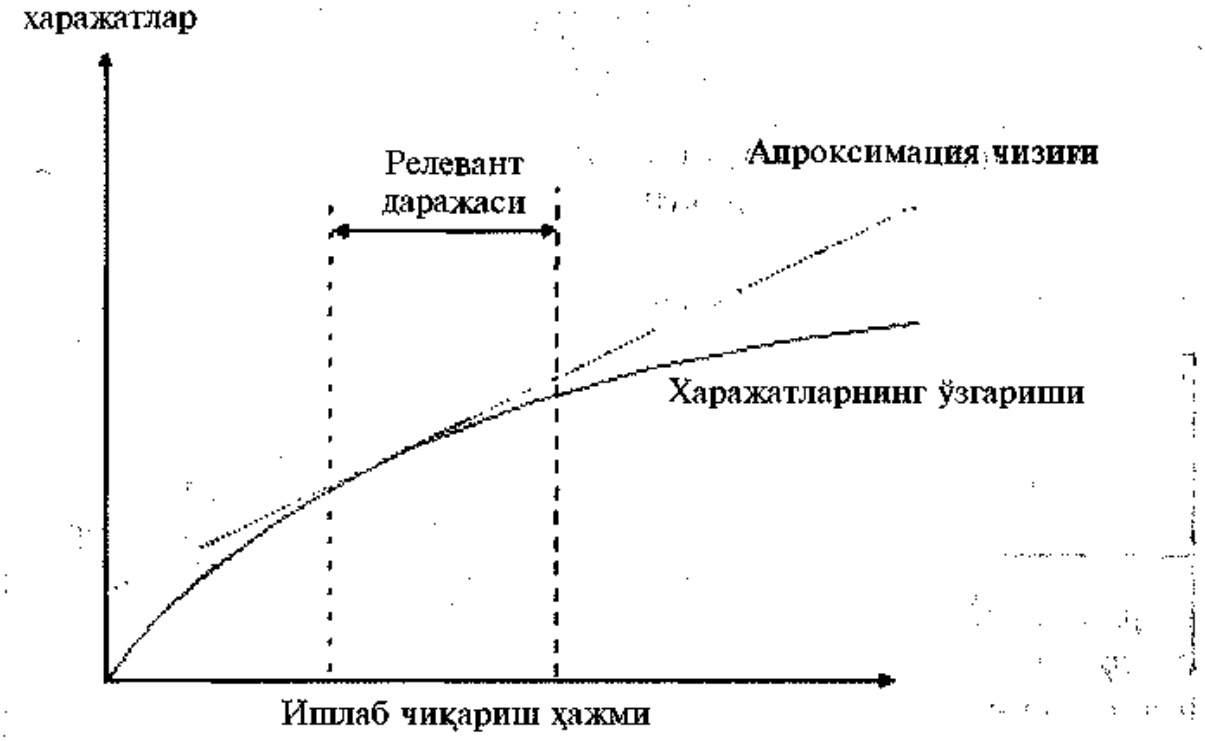
Агар ҳамма ўзгарувчан харажатлар ишлаб чиқариш қуввати билан тўғри чизиқли боғланишда бўлганда эди, уларни таҳ-

лил қилиш, режалаштириш ва тегишли бошқарув қарорларини қабул қилишда фойдаланиш мумкин бўлар эди.

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

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

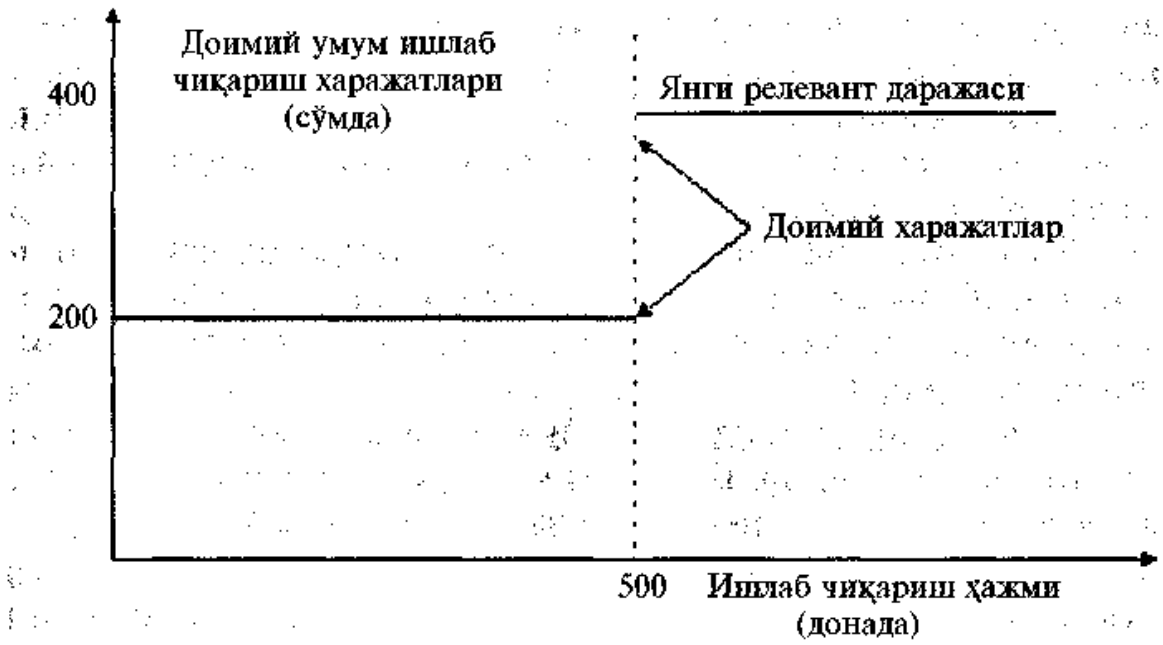
Релевант даражаси усули — бу ишбилармонлик фаоллигини аниқлаш усулидир. Бу усулда чизиқсиз боғланган харажатлар шартли равишда чизиқли боғланишга мослаштирилади:



Ишлаб чиқариш ҳажмининг релевант даражаси оралиғида доимий харажатлар ўзгаришсиз қолади.

Лекин нисбатан узоқроқ муддат олинадиган бўлса, доимий харажатлар ҳам ўзгаради (жиҳозлар, меҳнат ресурслари ва бошқа ишлаб чиқариш омилларининг ўзгариши).

Бошқариш мақсадлари учун одатда маълум вақт оралиғи олинади. Фараз қилинадики, ана шу вақт оралиғида доимий харажатлар ўзгаришсиз қолади. Доимий харажатлар ўзгарадиган бўлса, релевант даражасининг янги чизиғи пайдо бўлади (чизмага қаранг).

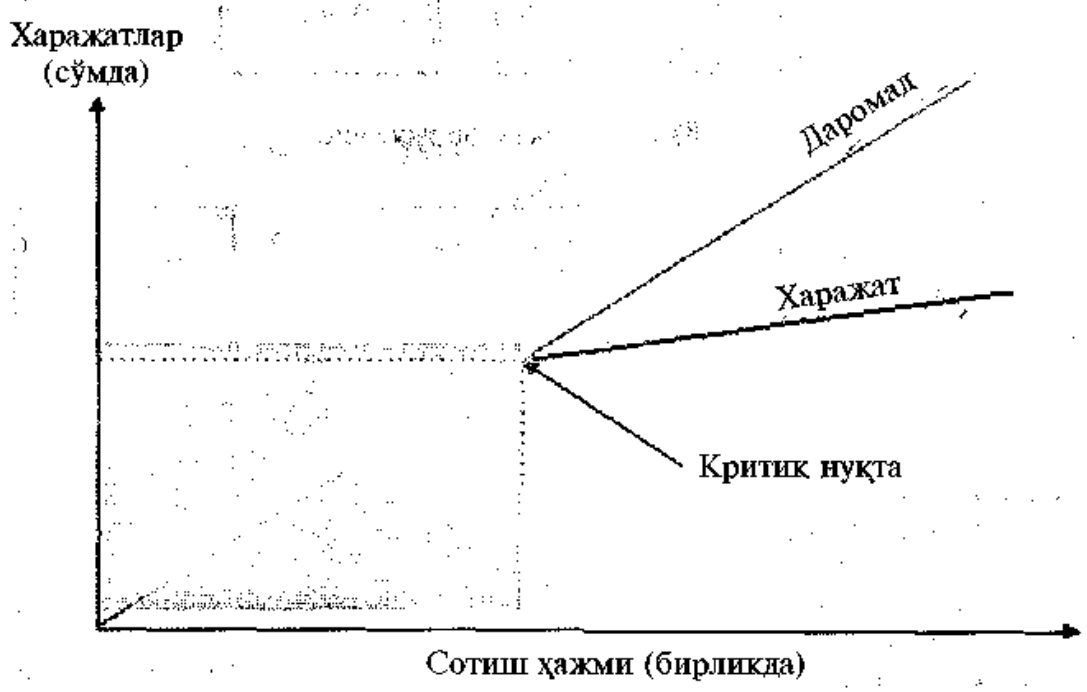


3. «ХАРАЖАТЛАР – ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ҲАЖМИ – ФОЙДА» КЎРСАТКИЧЛАРИ ТАҲЛИЛИ

«Харажатлар – ишлаб чиқариш ҳажми – фойда» таҳлили бу –

- ишлаб чиқариш фаолиятини режалаштириш ва назорат қилишдаги бошқарувнинг энг асосий қуроли
- харажатлар, ишлаб чиқариш ҳажми ва фойданинг ўзаро боғлиқлиги таъсири натижасида харажатларнинг қандай ўзгариши мумкинлигини аниқлаш усули
- бу асосий модель бўлиб, раҳбарларнинг қисқа муддатли режалар қабул қилиш имкониятини яратади
- мавжуд бир нечта альтернатив вариантлар ичидан энг самаралисини танлаб олиш имкониятини беради

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 шакллантириш ва уни тартибга солиш усулларини ишлаб чиқиш талаб, 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 ялпи даромад ўртасидаги ўзаро боғлиқликни ўрганиш, ишлаб чиқаришнинг "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 қўлланилади.

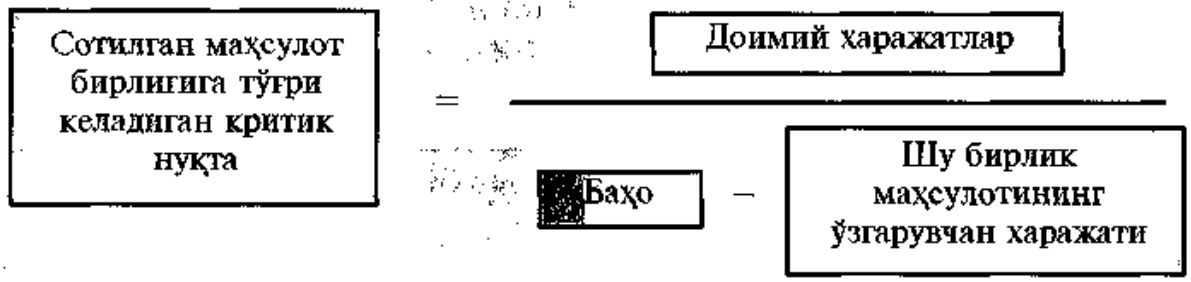
«Харажатлар — ишлаб чиқариш ҳажми — фойда» кўрсаткичлари ўзаро боғлиқлигининг формулада ифодаланиши



Критик нуқта формуласи:



ёки



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:

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

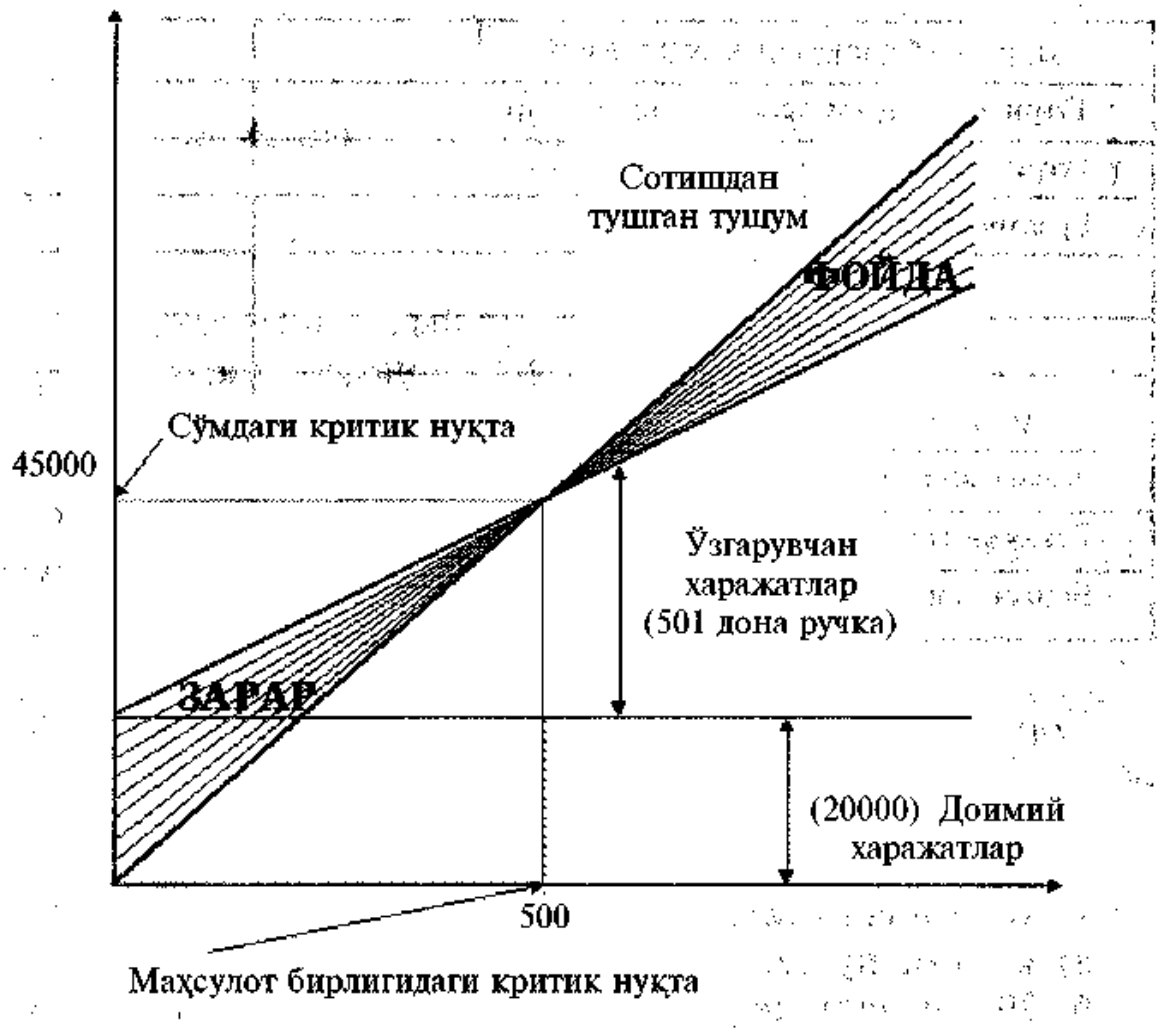
$40 \times X = 20000$

$X = 500$ дона

ёки пул бирлигида

$90 \times 500 = 45$ минг сўм

Шу мисолнинг графиги қуйидагича бўлади:



Графикдан яққол кўриниб турибдики, корхона 500 донагача ёзув ручкалари ишлаб чиқса, унинг даромади билан харажатлари миқдори тенг бўлиб, фойда олиш имконияти нолга тенг (критик нуқта) бўлади. Беш юз биринчи ручкадан бошлаб корхона фойда ола бошлайди. Ишлаб чиқариш ҳажми 500 донадан пастга 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 чиқаришни режалаштирмоқда. Бу маҳсулот турига жуда катта талаб бўлиши кутиляпти. Шу маҳсулот турининг бир бирлигини ишлаб чиқаришдаги ўзгарувчан харажатларнинг қуйидагича бўлиши кутиляпти:

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

Корхона раҳбарлари ишлаб чиқарилаётган бир дона маҳсулотни 5500 сўмдан сотмоқчи.

Талаб қилинади

1. Маржинал усулдан фойдаланиб, корхона учун:

а) критик нуқта;

б) 70 224 сўмлик фойда олиш учун қанча миқдорда маҳсулот ишлаб чиқиши 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. Фараз 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 сарфлаши мумкин?

Ечими:

1. а) Критик нуқта = 92 400 : (5500 - 2860)
= 92 400 : 2640
= 35 бирлик маҳсулот

б) Маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми = (92 400 + 70 224) : 2640
= 162 624 : 2640
= 61 бирлик маҳсулот.

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

3. Бу ерда маҳсулот бирлигининг келажакда сотиш баҳосини "Х" деб белгилаб олиниши лозим.

Шунда,
10000 = (92400 + 131600) : (Х-2860)
10000 х (Х - 2860) = 224000
10000 х Х= 224000 + 2860
Х= 2882.4 сўм (баҳоси)

4. Бу ерда "Х" доимий харажатлар деб белгилаб олиниши лозим.

Шунда,
15000 = (Х + 251000) : (5200-2860) = (Х + 251000) : 2340
15000 х 2340 = Х + 251000
Х = 15000 х (2340) - 251000
Х= 351000 - 251000
Х=100000

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

100 000 – 92 400 (дастлабки доимий харажатлар) = 7600 сўм. Ушбу сумма реклама учун қўшимча сарфланиши мумкин бўлган маблағ миқдори.

1. Релевант даражаси оралиғида бир дона маҳсулот турига тўғри келадиган ўзгарувчан харажатлар:

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) тўғри жавоб йўқ.

2. Келгуси йилга корхона ўз фаолиятини режалаштиришда, сотиш ҳажмини 6 млн сўмга етказиш учун қуйидаги маълумотларни тайёрлади:

№	Харажатлар тури	ўзгарувчан харажатлар (минг сўмда)	доимий харажатлар (минг сўмда)
1.	Тўғри моддий харажатлар	1600	–
2.	Тўғри 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 пул бирлигида (минг сўмда) қанчага тенг бўлади?

а) 2 250
б) 4 000
в) 3 500
г) 5 200

3. Корхона 200 минг дона маҳсулот сотишни режалаштирмоқда. Шундан доимий харажатлар – 400 минг сўм ва ўзгарувчан харажатлар – сотиш баҳосининг 60% ташкил қилган. Корхона 100 минг сўм фойда олиш учун у сотаётган маҳсулот бирлигининг (донасининг) баҳосини қанчадан қилиб белгилаши керак:

а) 3.75 сўм
б) 4.17 сўм
в) 5.00 сўм
г) 6.25 сўм

4. Корхона ишлаб чиққан маҳсулотининг ҳар бир донасини 27 сўмдан сотмоқчи. Ҳар бир дона маҳсулотга тўғри келадиган ўзгарувчан харажатлар – 15 сўм. Доимий харажатлар бир ойга 197040 сўмни ташкил қилади. 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 материалидан фойдаланиб, маҳсулот сотишнинг критик нуқтаси ҳажмини пул бирлигида топинг:

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

6. 4-тест саволи материалларидан фойдаланиб топинг – корхона 6 минг сўм 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 материалларидан фойдаланиб топинг – корхона бир ойда реклама харажатларини яна қўшимча 15 минг сўмга кўпайтириб, 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

1. Маҳсулотни сотиш таркибини аниқлаш

Корхона, фараз қилайлик, ручкалар ишлаб 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 фойда кўриши мумкин.

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

Шу иккала вариантнинг қайси бирини корхона танлайди?

2. Фойдани ҳисоблаш ва баҳони режалаштириш

Корхона жуда юқори рейтингга эга. Менежер бозорда салмоқли улушни эгаллаш учун ҳаракат қилаяпти. Ҳар бир сотилаётган маҳсулотнинг баҳоси 5 сўм, бу баҳо худди шундай бозорда сотилаётган маҳсулотларнинг баҳосидан анча паст. Маҳсулотнинг бир донасига тўғри келадиган ўзгарувчан харажатлар 4.50 сўм, доимий харажатларнинг миқдори шу йили 600 минг сўмни ташкил қилган.

Талаб қилинади

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

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

3. Критик нуқта таҳлили

Режалаштирилаётган йилда сотилиши мўлжалланаётган маҳсулот бўйича қуйидаги маълумотлар мавжуд:

№	Бир дона маҳсулотга тўғри келадиган ўзгарувчан харажатлар	сўмда
1	Тўғри моддий харажатлар	2300
2	Тўғри иш ҳақи харажатлари	800
3	Умум ишлаб чиқариш харажатлари	600
4	Сотиш харажатлари	500

№	Жами доимий харажатлар	сўмда
1	Умум ишлаб чиқариш харажатлари	195000
2	Реклама харажатлари	55000
3	Маъмурий-бошқарув харажатлари	68000

Сотилиш баҳоси — 9 600

Талаб қилинади

1. Режалаштирилаётган йил учун критик нуқтани ҳисоблаш.

2. Шу йили 65 дона маҳсулот сотилган бўлса, корхона қанча фойда кўрган?

3. Корхона менежери келгуси йил учун режалар тузмоқда:

а) корхона 95 400 сўмлик фойда олиши учун қанча маҳсулот сотиши лозим?

б) сотиш ҳажми 20% кўпайиб, бир дона маҳсулотнинг баҳоси 500 сўмга камайса, фойда қанчани ташкил қилади?

в) реклама харажатлари 47 700 сўмга кўпаядиган бўлса, критик нуқтани топинг.

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

4. Г) ВАЗИЯТЛИ МИСОЛЛАР

Корхона режалаштирилаётган 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 танлашдан қатъи назар, маҳсулотнинг сифати ўзгармайди.

Қуйидаги маълумотлар мавжуд

Т/р	Кўрсаткичлар номи	Қўшимча маблағ сарфи усули (сўмда)	Қўшимча меҳнат сарфи усули (сўмда)
1	Хом ашё	5.00	5.60
2	Тўғри 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 қилинаяптики, маҳсулот қайси усулда ишлаб чиқилишидан қатъи назар, йиллик тижорат харажатлари 5 млн сўмни ва ҳар бир дона сотилган маҳсулотга яна қўшимча 2 сўмни ташкил қилади.

Талаб қилинади

1. Қуйидаги 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 таннархини аниқлаш ҳисобланади.

Айнан ишлаб чиқарилаётган (кўрсатилаётган хизмат ёки бажарилаётган иш) маҳсулот бирлиги таннархи бошқарув қарорларини қабул қилишда асос бўлиб хизмат қилади. Хусусан, шу маҳсулотнинг баҳосини белгилаш, баҳо билан таннархни солиштириб кўриб, фойда миқдорини аниқлаш, рентабеллик даражасини ҳисоблаш ва ҳоказо. Бунинг учун бошқарув ҳисоби қуйидаги вазифаларни ҳам бажариши лозим бўлади:

— тегишли харажат моддалари бўйича содир этилаётган харажатларни ўз вақтида ва тўғри акс эттириш;

— мавжуд ресурслардан самарали фойдаланиш, уларнинг тегишли меъёр, меъёр кўрсаткичлари ва сметаларга мос келиши борасидаги ахборотлар базасини шакллантириш;

— харажатларни камайтириш, ноишлаб чиқариш харажатлари ва турли хил йўқотишларни камайтириш борасида асосли таклифларни тайёрлаш ва ш.к.

Молиявий ҳисобни юритишда ҳисобот тузиш учун сотилган маҳсулот таннархининг умумий ҳажми ва омборда мавжуд бўлган тайёр маҳсулотнинг умумий қолдиқ қиймати ҳақидаги маълумотга эга бўлиш зарур. Бошқарув ҳисобида маҳсулот бирлигининг ишлаб чиқариш таннархига кўпроқ урғу берилади. Корхонанинг муваффақияти таннархнинг 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 таннархи борасидаги маълумот ишлаб чиқаришни бошқариш ва истиқболни белгилашда асос бўлиб хизмат қилади;

— бошқарувнинг жуда кўп миқдордаги жорий вазифаларини ҳал қилишда фойдаланилади.

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

1. Маҳсулот таннархини ҳисоблашнинг *буюртма усули*;

2. Маҳсулот бирлиги таннархини ҳисоблашнинг *жараёнли 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 боғлиқ бўлади. Харажатлар ҳисобининг тўғри ва ўз вақтида ташкил қилиниши корхонанинг молиявий-хўжалик фаолияти бўйича тўғри ҳамда самарали бошқарув қарорлари қабул қилинишига асос бўлади. Сабаби — маҳсулот ишлаб чиқариш билан боғлиқ барча моддий ҳаракатларни харажатлар деб ҳисобга олишимиздан қатъи назар, худди ана шу харажатлар табиати таннархга киритилиши, ҳисобга олиниши билан бир-биридан фарқ қилади. Масалан, фараз қилайлик, кичик корхона бир цехда бир вақтнинг ўзида столлар, стуллар ва креслолар ишлаб чиқаради. Бевосита столни ишлаб чиқаришга сарфланаётган тўғри харажатларни (асосий материаллар, ёрдамчи материаллар, ишчининг иш ҳақи харажатлари ва ш.к.) ҳисобга олиш ортиқча қийинчилик туғдирмайди, лекин ана шу столнинг бир донасига тўғри келадиган тижорат, коммунал хизмат ва маъмурий-бошқарув аппарати ходимлари харажатларини ҳисобга олиш учун қўшимча ҳисоб-китоблар амалга оширилиши талаб қилинади.

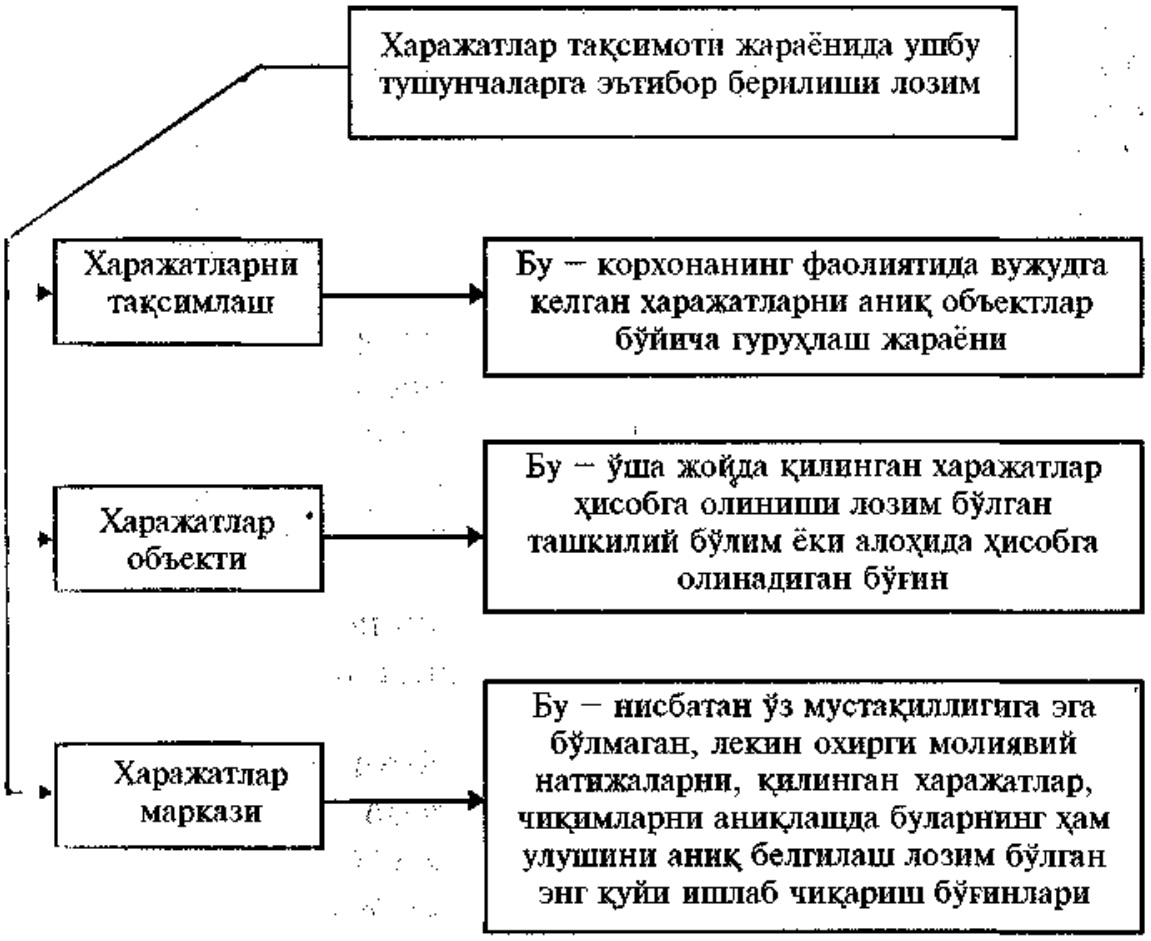
Корхонада харажатлар ҳисобини тўғри ташкил қилиш учун энг аввало, ана шу харажатларни ҳисобга олишда муҳим аҳамиятга эга бўлган бир қатор тушунчалар моҳиятини тўғри англаб олиш лозим бўлади. Хусусан:

Харажатларни тақсимлаш — бу ишлаб чиқариш харажатларини аниқ харажатлар объектига 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 бўйича тўғри ҳисоблаш ва тақсимлаш жуда муҳим.

Харажатлар объекти – бу ташкилий тузилма, шартнома еки бошқа ҳисоб бирлиги ҳисобланиб, ундан харажатлар тўғрисида маълумот олинади ва у орқали жараёнлар, маҳсулотлар, 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 тўғрисидаги маълумотларни тўплаш мақсадга мувофиқдир. Кўп ҳолларда, бу нисбатан мустақил бўлмаган кичик даражадаги таркибий тузилма бўлиб, у ишлаб чиқариш участкаси, бригада, цех бўлиши мумкин.



Ривожланган бозор иқтисодига эга бўлган мамлакатлар амалиётида, корхоналарда ишлаб чиқарилаётган маҳсулот бирлиги таннархини ҳисоблашнинг учта усулидан фойдаланишади: маҳсулот бирлиги таннархини *барча харажатларни* ҳисобга олиб ҳисоблаш усули; фақат *ўзгарувчан харажатларни* ҳисобга олиб ҳисоблаш усули, шунингдек, *норматив харажатларни* киритган ҳолда таннархни ҳисоблаш усули.

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

Харажатларни ҳисобга олишнинг "тўлиқ харажатлар" усули корхонада ишлаб чиқарилаётган маҳсулот бирлигининг тўлиқ таннархи қанчани ташкил қилганини кўрсатади. Бу шу корхонада молиявий ҳисобни юритиш, солиқ муносабатларини ташкил қилиш ва ҳисоб-китобларни олиб бориш, шунингдек, молиявий ҳисоботларни 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 усулдан ташқари "норматив харажатлар" усулидан ҳам фойдаланилади. Бу усулнинг афзаллиги шундаки, харид миқдори ёки сотиш ҳажми аниқ бўлган вақтда олдиндан қилинадиган барча харажатлар миқдорини, белгиланган харажатлар нормасидан фойдаланган ҳолда имкон қадар аниқ белгилаш мумкин.

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

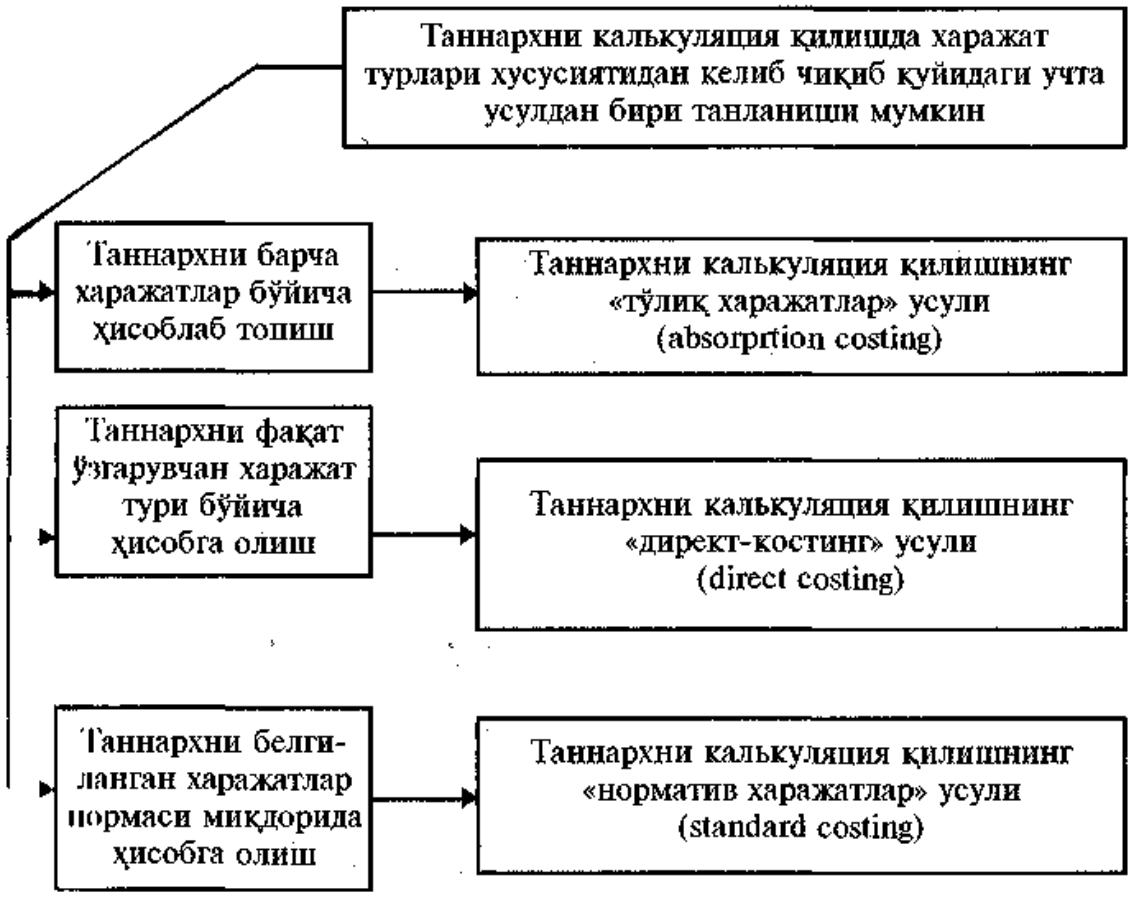
Таркибий тузилмалар ва маҳсулот бўйича.

Ушбу жараён икки босқичда амалга оширилади:

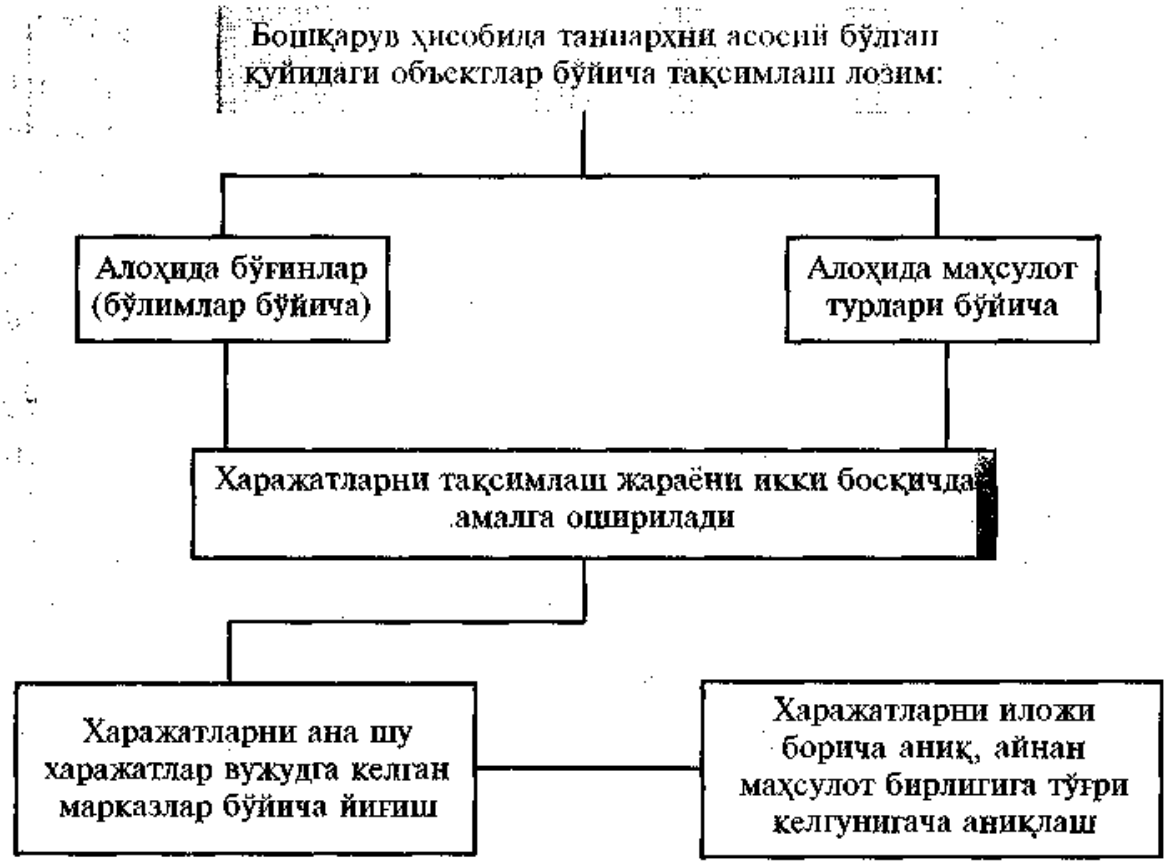
1. Харажатлар маркази бўйича харажатларни йиғиш;

2. Йиғилган харажатларни цехда қайта ишланадиган аниқ маҳсулотга олиб бориш.

Бир дона маҳсулотнинг ишлаб чиқариш таннархини аниқлаш учун харажатлар калькуляция қилинади



!	Бу усулларнинг ҳар бири турли хил бошқарув қарорларини қабул қилиш учун асос бўлади



Ана шундай маҳсулот бирлигининг таннархини ($МБ_т$) қуйидаги формула орқали ҳисоблаш мумкин:

$$МБ_т = \frac{\text{Ишлаб чиқариш таннархи}}{\text{Тайёр маҳсулотлар сони}}$$

! Маҳсулотлар таннархини ҳисоблашда вужудга келадиган барча муаммоларни таннархни калькуляция қилишнинг буюртмали ва жараёнли усулларини қўллаб ечиш мумкин

2. ТАННАРХНИ КАЛЬКУЛЯЦИЯ ҚИЛИШНИНГ БУЮРТМАЛИ УСУЛИ

Корхонада ишлаб чиқарилаётган маҳсулот (иш, хизмат) бирлигининг таннархини аниқлашда қуйидаги тўртта усулнинг биридан фойдаланилади:

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

Баъзи бир мамлакатларда бу усуллардан ташқари яна бошқа, хусусан, ўртача таннарх, коэффициентлар усулидан ҳам фойдаланилади.

Корхонада бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш учун энг самарали ишлатилиши мумкин бўлган усуллар — бу таннархни ҳисоблашнинг буюртмали ва жараёнли усулларидир.

Харажатларни ҳисобга олишнинг ва маҳсулот таннархини ҳисоблашнинг *буюртмали усули* — фақат бир маҳсулот турини ишлаб чиқарувчи, шунингдек, махсус буюртма асосида ишловчи корхоналар томонидан фойдаланиладиган усулдир. Бу усулда барча харажатлар алоҳида бўлинмалар ёки ҳисобот даври учун эмас, ҳар бир буюртма бўйича йиғилади. 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 йиғилади.

Оддийроқ қилиб ифода қилинадиган бўлса, кичик корхоналарда ишлаб чиқарилаётган маҳсулот бирлигининг (иш, хизмат) айнан мана шу буюртмали усул орқали таннархини ҳисоблаш ҳар томонлама самарали, жуда аниқ ва қулайдир. Чунки:

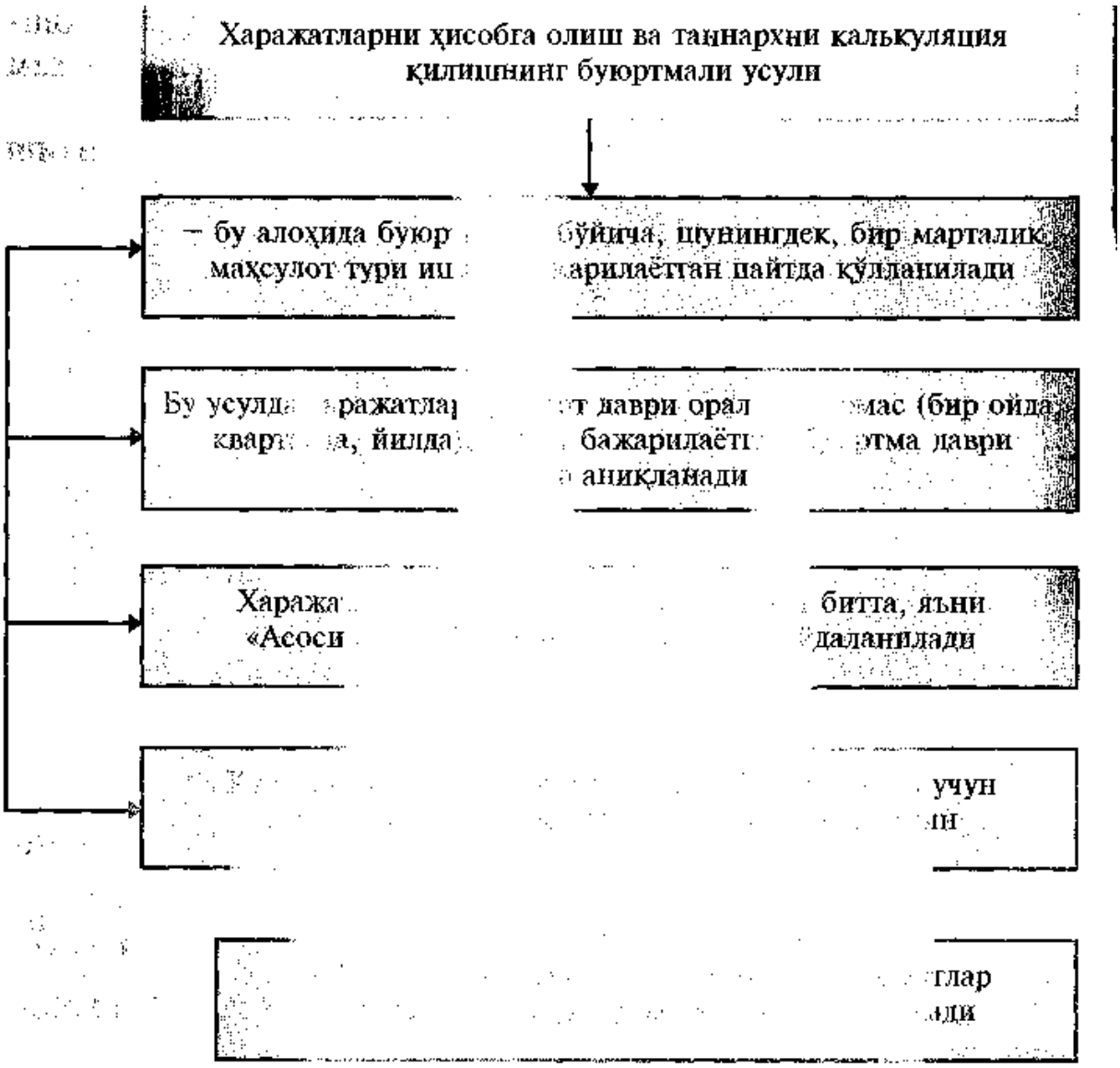
— ортиқча ҳисоб-китобларни талаб қиладиган "Асосий ишлаб чиқариш" қолдиғи бўлмайди;

— 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 махсус услублар ёрдамида тақсимланиши мумкин. Яъни, айнан ана шу буюртма ҳажмига тўғри келадиган қўшимча харажатларни (маъмурий-бошқарув аппарати харажатлари ва барча умум ишлаб чиқариш харажатлари) ҳисоблаш учун тегишли ҳисоб-китобларни амалга ошириш мумкин. Уларни ҳисобдан чиқаришда ҳар бир бўлинма ёки фаолият юритаётган объект учун одатда бир йилга ўрнатилган умум ишлаб чиқариш харажатларини тақсимлашнинг норматив коэффициентларидан фойдаланилади.



!	Бу усулда барча тўғри харажатлар ишлаб чиқарилган ёки бажарилган буюртма бирлигига олиб борилади. Лекин умум ишлаб чиқариш харажатлари махсус усуллар бўйича аниқланади ва таннархга олиб борилади. Бу усуллардан кўп қўлланиладигани – умум ишлаб чиқариш харажатларини тақсимлашнинг норматив коэффициентлар усулидир

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

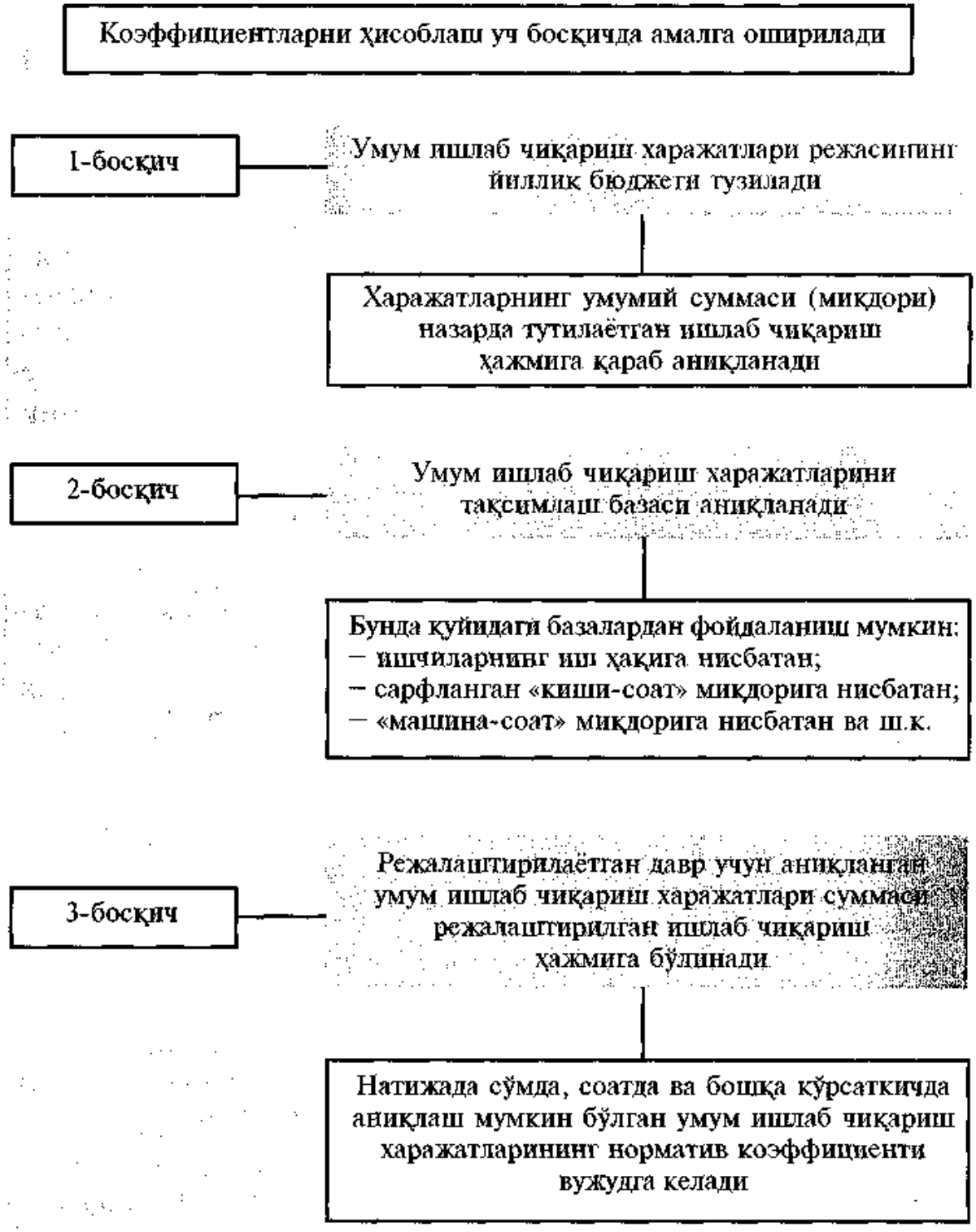
бўлинмаси учун алоҳида бажариш лозим. Айнан мана шу босқичда амалга оширилган ҳисоб-китоблар келгусида самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш учун асос бўлади.

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 киши-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 тўғри қўллаш жуда муҳимдир.

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

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

Ана шу ишлаб чиқарилаётган маҳсулот таннархини ҳисобланда харажатларнинг фақатгина иккита элементини 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 счётлари бўйича маҳсулот ҳаракатини ифода этади.



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 тенг бўлади.

Фараз қилайлик, буюртмалар карточкасида қилинган харажатлар тўғрисида қуйидагича 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 х 105 соат)	52,5
4	Ишлаб чиқариш таннархи, минг сўмда	457,5

Қуйидаги бухгалтерия счётларидан фойдаланиб, ушбу усул моҳиятини кейинги мисолда қайта кўриш мумкин:

Счётлар рақами	Счётлар номи
1010	"Хом ашё ва материаллар"
1040	"Эҳтиёт қисмлар"
2010	"Асосий ишлаб чиқариш"
2510	"Умум ишлаб чиқариш 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 буюртмачилардан олинадиган счётлар"
6010	"Мол етказиб берувчилар ва буюртмачиларга тўланадиган счётлар"
6410	"Бюджетга тўловлар бўйича қарз (турлари бўйича)"
6520	"Мақсадли давлат жамғармаларига тўловлар"
6710	"Меҳнат ҳақи бўйича ходим билан ҳисоблашишлар"

2-мисол

Корхона буюртма бўйича икки хил, яъни "А" ҳамда "Б" маҳсулотларни тайёрлаяпти:

Т/р	Хўжалик операцияларининг мазмуни	счётларнинг боғланиши		сумма (минг сўмда)
		Дебет	Кредит	
1	2	3	4	5
1	Корхона кредитга хом ашё ва материаллар – 1434 минг сўмга ва 76,5 минг сўмга эҳтиёт қисмлар харид қилди	1010 1040	6010 6010	1434,0 76,5
2	Буюртма бўйича омбордан цехга 1260 минг сўм хом ашё ва материаллар ва 297 минг сўмда эҳтиёт қисмлар чиқарилган Шундан: «А» маҳсулотга – 777 минг сўм «Б» маҳсулот учун – 483 минг сўм (жами 1260 минг сўм)	 2010 2510	 1010 1040	 1260,0 297,0
3	Ишчиларга ва цехнинг мастер ходимларига иш ҳақи ҳисобланади	иш ҳақи харажатларини ҳисобга олувчи счётлар	6520 6400 6710	97,2 210,0 1942,8 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 Шундан: «А» маҳсулот учун – 1305 минг сўм «Б» маҳсулот учун – 420 минг сўм	2010 2510	иш ҳақи харажатларини ҳисобга олувчи счётлар	1725,0 525,0 2250,0
6	Фараз қилайлик, шу даврда умум ишлаб чиқариш харажатлари амалга оширилган, (минг сўм):			

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

11-пунктнинг ҳисоб-китоби
қуйидаги жадвал кўринишида амалга оширилади:

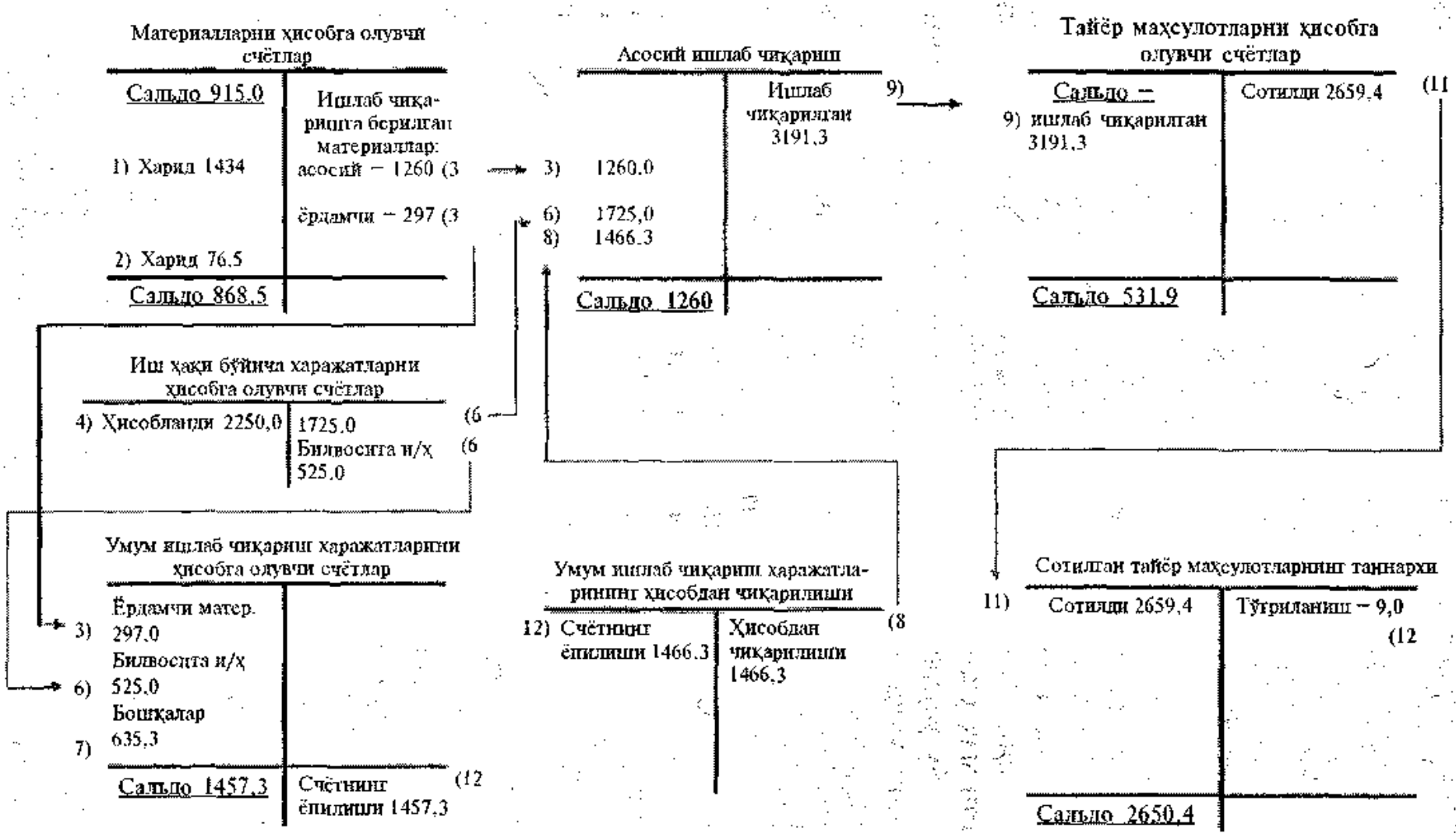
т/р	Счётлар рақами ва номи	Счётлардаги қолдиқ		Суммаси, минг сўмда
		суммаси, минг сўмда	улуши, фоизда	
1.	2010 – «Асосий ишлаб чиқариш»	1260,0	28,30	2,55
2.	2810 – «Омбордаги тайёр маҳсулотлар»	531,9	11,95	1,08
3.	9110 – «Сотилган маҳсулотларнинг таннархи»	2659,4	59,75	5,37
	Жами	4451,3	100,0	9,0

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

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

Шу ўринда мисолнинг якуний босқичидаги амалга оширилган тўғриланиш, 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 қилади.

Харажатлар ҳисобининг буюртмали усулида счётлар ўртасидаги ўзаро боғланишлар чизмаси



3. ТАННАРХНИ КАЛЬКУЛЯЦИЯ ҚИЛИШНИНГ ЖАРАЁНЛИ УСУЛИ

Харажатларни ҳисобга олиш ва таннархни ҳисоблашнинг жараёнли усулини доимий равишда кўп миқдордаги маҳсулотлар ишлаб чиқарувчи ёки узлуксиз ишлаб чиқариш жараёнига эга бўлган корхоналар қўллашлари мумкин. Бу ҳолатда буюртмали усулда бўлгани каби бутун буюртма даври учун эмас, балки маълум муддат давомида (чоракда, ярим йилда ва ш.к.) ишлаб чиқарилган маҳсулот билан боғлиқ харажатларни ҳисобга олишни юритиш мақсадга мувофиқдир. Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот бирлигининг таннархи маълум бир вақт мобайнида аниқ бўлинма томонидан қилинган ишлаб чиқариш 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. Буининг учун ҳар бир бўлинма учун алоҳида "Асосий ишлаб чиқариш" счёти очилади.

Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот бирлигининг таннархини жараёнли усул орқали ҳисобга олишда, доимий ишлаб чиқаришда мавжуд бўлган асосий ишлаб чиқариш ҳисобот даврининг боши ва охири учун шартли тугалланган маҳсулот кўринишини олади.

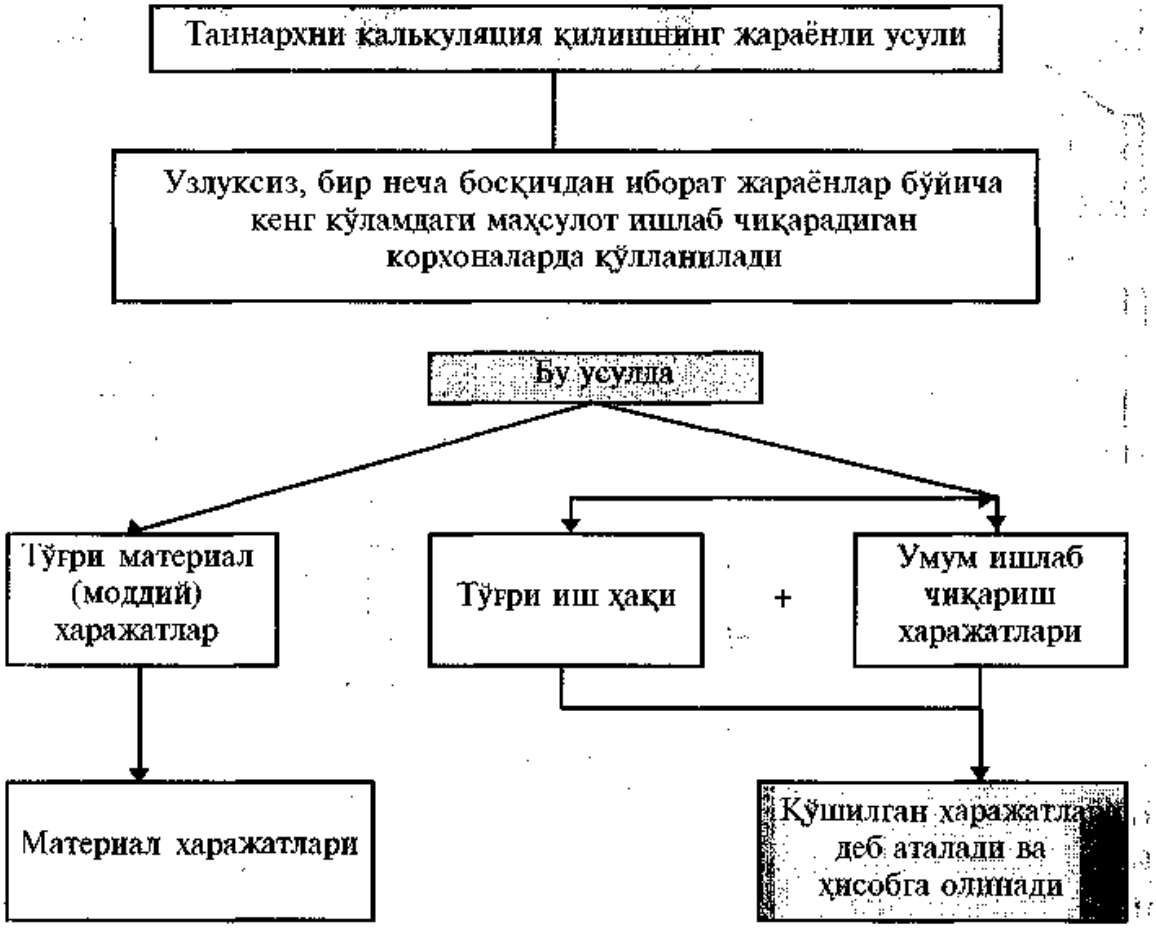
Шартли маҳсулот бирлиги ёки шартли ишлаб чиқариш ҳажми тушунчаси маълум муддат давомида тайёрланган маҳсулот сонини ўлчаш учун ишлатилади. У тўлиқ тугалланмаган маҳсулотларни шартли тайёр маҳсулот сифатида ҳисобга олишга имкон беради. Бу кўрсаткич қуйидагига тенг бўлади, яъни:

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

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

Маҳсулот таннархини ҳисоблашнинг жараёнли усулида тўғри моддий харажатлар маҳсулотни ишлаб чиқариш харажатига ишлаб чиқариш жараёни бошланиши 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 таннархига киритилиб борилади. Шунинг учун материаллар бўйича шартли маҳсулот бирлиги сони қўшилган харажатлар бўйича шартли маҳсулот бирлигидан фарқ қилади.

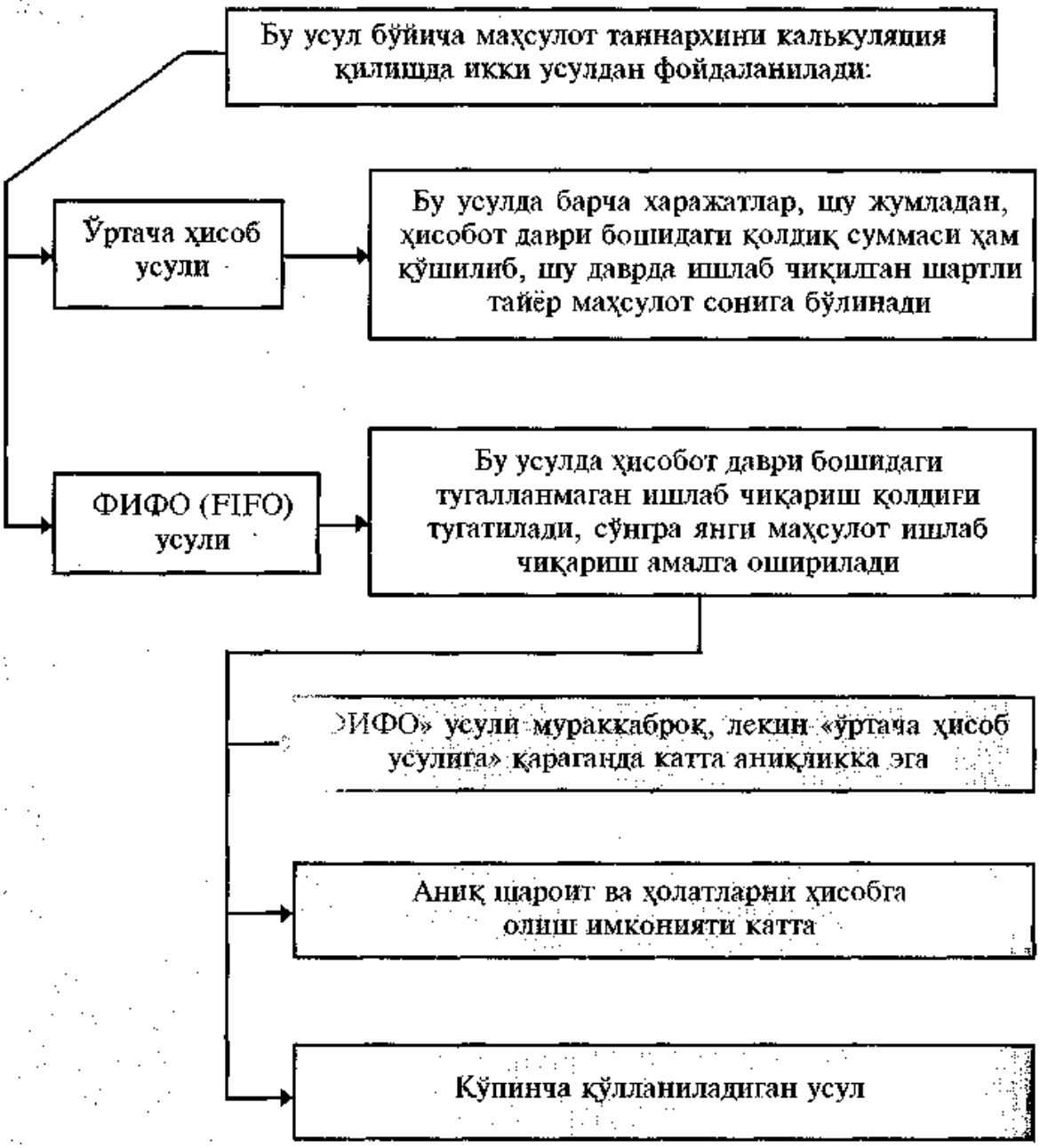


Маҳсулот таннархини жараёнли усул бўйича ҳисоблашда ўртача харажатлар усули ёки FIFO усули қўлланилиши мумкин.

Маҳсулот таннархини ҳисоблашнинг *ўртача харажатлар усули* белгиланган муддат боши учун тугалланмаган ишлаб чиқаришдаги маҳсулотни ҳисобот даври давомида бошланган ва тугатилган 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 тугалланмаган ишлаб чиқариш маҳсулотлари тугалланган кўрилиши олади, шундан кейин янги маҳсулот ишлаб чиқарилади.

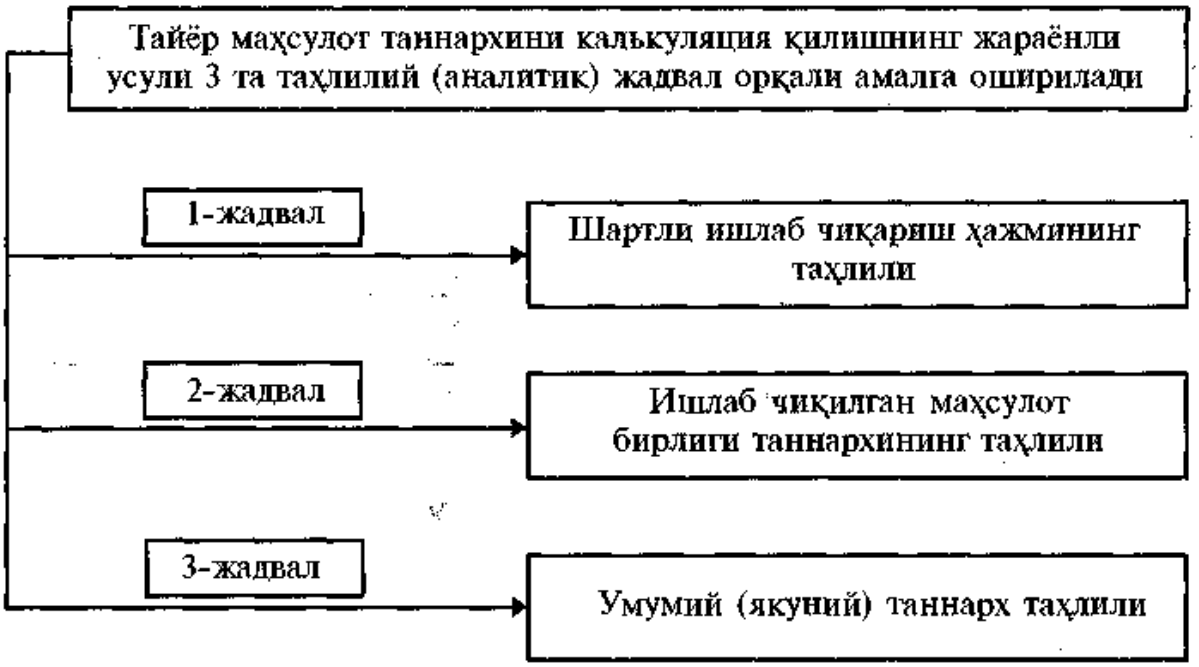
FIFO усули моҳиятини тушуниш бирмунча қийин бўлса ҳам, реал ҳолатдан келиб чиқиб, ўртача харажатлар усулига нисбатан аниқроқ натижаларни бериши билан ўзига хосдир.



Шунинг учун FIFO усули моҳиятини атрофлича кўриб чиқиш мақсадга мувофиқдир.

Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот таннархини ҳисоблашнинг жараёнли усулидан фойдаланган ҳолда тайёр маҳсулот таннархини ҳисоблаш учта таҳлилий жадваллар тузилишига асосланади:

1. Шартли ишлаб чиқариш ҳажмини ҳисоблаш жадвали;
2. Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот бирлиги таннархи таҳлили;
3. Якуний таннархни ҳисоблаш.



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

Қуйидаги мисол ёрдамида ҳисоблашнинг жараёнли усули моҳияти ва жадваллар таҳлилини кўриб чиқамиз.

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

Ҳисобот даври бошида тугалланмаган ишлаб чиқариш		15 минг дона
Материаллар, минг сўм	600,0	
Қўшилган харажатлар (40 % га тугатилган), 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 (50 % га тугатилган), минг сўм		3,0
Ҳисобот ойида асосий материаллар берилган, минг сўм		3300,0
Ҳисобот ойи учун қўшилган харажатлар		
Тўғри меҳнат харажатлари, минг сўм	900,0	
Умум ишлаб чиқариш харажатлари, минг сўм	1800,0	2700,0

Қуйидаги:

1. А цехида ишлаб чиқарилган маҳсулот бирлигининг таннархини ҳисоблаш;

2. А цехдан В цехга берилган ярим фабрикатларнинг таннархини ва А цехидаги тугалланмаган ишлаб чиқариш қолдиғининг миқдорини ҳисоблаш;

3. В цехга берилган ярим фабрикатларнинг бухгалтерия ёзувларини ёзиш талаб қилинади.

Шартли маҳсулот бирлигини ҳисоблаш уч босқичда амалга оширилади:

1. Қўшилган харажатлар бўйича ҳисобот даври бошига тугалланмаган ишлаб чиқариш захирасидаги шартли маҳсулотлар = маҳсулот бирлиги сони * (100% − якунланганлари фоизи) = (15 минг бирлик * (100 − 40)%).

Ҳисобот даври бошида шартли бирликдаги тугалланмаган маҳсулот моддий харажатлар бўйича ҳисобга олинмайди, яъни улар нолга тенг, чунки уларга қилинган моддий харажатлар ўтган даврда амалга оширилган.

2. Ушбу муддат давомида бошланиб, тугалланган маҳсулотлар = ҳисобот даври давомида ишлаб чиқаришга киритилган маҳсулотлардан ҳисобот даври якунига тугалланмаган ишлаб чиқариш маҳсулотлари қолдиғини айириш орқали (60 минг бирлик − 3 минг бирлик).

3. Моддий харажатлар бўйича белгиланган муддат якунига тугалланмаган ишлаб чиқариш захирасидаги шартли бирликлар = маҳсулот бирликлари сони * 100% (3 минг бирлик * 100%), қўшилган харажатлар бўйича эса = маҳсулот бирликлари сони * якунланганлари фоизи (3 минг бирлик * 50%).

а) Қўшилган харажатлар (тугалланмаган ишлаб чиқариш бўйича) = Маҳсулот бирлиги x (100 − Якунланганлар фоизи)

б) Ҳисобот даврида бошланган ва тугатилган маҳсулот бирлиги = 60 − 3 = 57 минг дона

в) Материал харажатлари бўйича ҳисобот даври охирида қолган тугалланмаган ишлаб чиқариш = $\frac{3 \times 75 \text{ минг дона}}{100} = 2250$

Ушбу жадвал шартли маҳсулот бирлигини FIFO усулида ҳисоблашни ифодалайди.

1-жадвал

Шартли ишлаб чиқариш ҳажмининг ҳисоби

Кўрсаткичлар номи	Ҳисобга олинадиган бирликлар, минг сўм	Шартли бирликлар	
		моддий харажатлар	қўшилган харажатлар
Белгиланган муддат бошида тугалланмаган ишлаб чиқариш	15	—	9
Муддат давомида бошланган ва тугалланган	57	57	57
Белгиланган муддат якунида тугалланмаган 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 харажатларни моддий харажатлар ва қўшилган харажатлар бўйича алоҳида-алоҳида ҳисоблаш мумкин. Шартли маҳсулот бирлигига қилинган харажатларни аниқлаш учун ушбу муддат давомида қилинган моддий харажатлар ҳамда қўшилган харажатларни шу харажатлар бўйича шартли маҳсулот бирлиги сонига бўлинади. "Асосий ишлаб чиқариш" счётидаги ҳисобот даври боши қолдиғига киритилган харажатлар ҳисоб-китобда эътиборга олинмайди, чунки улар ўтган муддатга тегишлидир.

2-жадвал

Маҳсулот бирлиги таннархи таҳлили

Харажатлар тури	Харажатлар			Шартли бирликлар, минг дона	Шартли бирликларга қилинган харажатлар
	бошланғич захиралар, минг сўмда	жорий муддатдаги, минг сўмда	жами харажатлар, минг сўмда		
Моддий 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 ишлатилади. Харажатларнинг бир қисми А цехида ишлаб чиқарилган маҳсулот таннархига киритилади, харажатларнинг қолган қисми эса ҳисобот даври якунига ушбу цех учун "Асосий ишлаб чиқариш" счётида қолдиқ сифатида қолдирилади.

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

дағи асосий ишлаб чиқариш счётига ҳисобдан чиқариш орқали амалга ошади.

Бунда бухгалтерия ёзуви қуйидагича бўлади:

В цехидаги *"Асосий ишлаб чиқариш"* 6541,5 минг сўм

А цехидаги *"Асосий ишлаб чиқариш"* 6541,5 минг сўм

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

3-жадвал

Маҳсулот бирлиги таннархининг таҳлили

Кўрсаткичлар	Тайёр маҳсулот	Тугалланмаган ишлаб чиқариш
Бошланғич захиралар		
Бошланғич қолдиқ, минг сўм	766,5	
тугаллаш учун харажатлар (9 минг бирлик * 0, 40 сўм)	360,0	
ишлаб чиқарилиши ҳисобот даврида бошланган ва тугатилганлари (57 минг бирлик * 0, 95 сўм)	5415,0	
Якуний захиралар		
моддий харажатлар (2000 * 0, 55 сўм)		165
қўшилган харажатлар (1000 * 0, 40 сўм)		60
Жами	6541,5	225
Текшириш:		
тайёр маҳсулот	6541,5	
тугалланмаган ишлаб чиқариш	225,0	
	6766,5	

Шу жадвалнинг қуйи қисмидаги текширишнинг келтирилиш маъноси шундаки, агар текшириш натижасида тафовут, яъни четланишлар аниқланса, ишлаб чиқарилаётган бир дона миқдоридаги тайёр маҳсулот таннархи ўша миқдорга тўғриланади – корректировка қилинади.

4. А) ИЛЛЮСТРАТИВ МИСОЛ

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

Қуйидаги маълумотлар мавжуд

Ҳисобот даври бошига:	(минг сўмда)
Материаллар	6063
(Б-2 буюртма) бўйича тугалланмаган ишлаб чиқариш	8865
(Б-1 буюртма) бўйича тайёр маҳсулот	10755
Ҳисобот даврида буюртмаларни бажариш учун 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 қуйидагича бўлган:	
К-2 буюртма бўйича	5295
К-4 буюртма бўйича	6522
К-9 буюртма бўйича	9840

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

а) Б-2, Б-4 буюртмалар тугатилган;
б) Б-1, Б-2 буюртмалар харидорларга жўнатилган;
в) Б-1 буюртма – 450 бирлик маҳсулот;
Б-2 буюртма – 825 бирлик маҳсулот;
Б-4 буюртма – 720 бирлик маҳсулот.

Талаб қилинади

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

2. "Асосий ишлаб чиқариш", "Тайёр маҳсулотларни ҳисобга олувчи счётлар" қолдиғини ва "Сотилган тайёр маҳсулотларнинг таннархи"ни ҳисобланг.

Ечими:

1

Б-1 буюртма

Бир дона маҳсулот таннархи	10755 : 450 = 23900 сўм

Б-2 буюртма

Буюртма таннархи, жами	24652,5 минг сўм
а) ҳисобот даври бошида тугалланмаган 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 (150% x 5295) / 100%	7942,5 минг сўм
Бир дона маҳсулот таннархи	(24652,5 : 825) = 29880 сўм

Б-4 буюртма

Буюртма таннархи, жами	22725 минг сўм
тўғри материал харажатлар	6420 минг сўм
тўғри иш ҳақи харажатлари	6522 минг сўм
умум ишлаб чиқариш харажатлари (150% x 6522) / 100%	9783 минг сўм
Бир дона маҳсулот таннархи (22725 : 720)	31560 сўм

Б-6 буюртма

Буюртма таннархи, жами, минг сўмда	32775
шу жумладан:	
тўғри материал харажатлар, минг сўмда	8175
тўғри иш ҳақи харажатлари, минг сўмда	9840
умум ишлаб чиқариш харажатлари, минг сўмда (150% x 9840)	14760

а) Кўриниб турибдики, Б-6 буюртма тугалланмаган, шунинг учун шу буюртма таннархи – 32775 минг сўм, бу "Асосий ишлаб чиқариш" (2010-счёт);

б) Б-4 буюртма тугатилган, лекин харидор, яъни буюртмачига жўнатилмаган, шунинг учун шу буюртма таннархи 22725 минг сўм – бу "Омбордаги тайёр маҳсулотлар" (2810-счёт);

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

4. Б) ТЕСТ САВОЛЛАРИ

1. Буюртмали усул бўйича таннархни калькуляция қилиш жараёнида умум ишлаб чиқариш харажатларини ҳисобдан чиқариш учун:

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

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

а) ҳақиқий умум ишлаб чиқариш харажатларининг ҳақиқий ишлаб чиқариш ҳажмига нисбати шаклида аниқланади;

б) ҳақиқий умум ишлаб чиқариш харажатларининг 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 келгуси даврга умум ишлаб чиқариш харажатларини – 255 минг сўмга режалаштирган. Режалаштирилган тўғри иш ҳақи харажатлари – 100 минг кишн-соат. Ҳисобот даври охирида умум ишлаб чиқариш харажатлари бўйича қолдиқ – 270 минг сўмни ташкил қилган. Ҳақиқий иш ҳақи харажатлари – 105 минг киши-соатни ташкил қилган. Шу ҳолатда умум ишлаб чиқариш харажатлари кўп ёки кам ҳисобдан чиқарилганлигини 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, тугалланмаган ишлаб чиқариш – 400 донани ташкил қилган. Қўшилган харажатлар 10 фоизга ниҳоясига етказилмаган (тугалланмаган), материал харажатлар сарфи 100 фоиз ниҳоясига етказилган. Давр бошида тугалланмаган ишлаб чиқариш бўлмаган. Харажат турлари бўйича маҳсулот бирлигини топинг.

а) қўшилган харажатлар бўйича – 3400 дона;
материал харажатлар бўйича – 3360 дона;

б) 3360 қўшилган харажатлар ва 3400 материал харажатлар;

в) 3040 дона қўшилган харажатлар ва 3400 материал харажатлар;

г) тўғри жавоб йўқ.

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

а) 13050 сўм;

б) 12785 сўм;

в) 13450 сўм;

г) тўғри жавоб йўқ.

6. Маҳсулот таннархини жараёнли усул билан калькуляция қилишда корхона нечта 2010 – (асосий ишлаб чиқариш) счётидан фойдаланади:

а) ишлаб чиқарилаётган маҳсулот миқдорига ва турига боғлиқ;

б) фақат битта;

в) ҳар бир ишлаб чиқариш бўғинига (бўлимига) биттадан;

г) ҳамма вақт иккита.

7. Қўшилган харажатлар – бу:

а) умум ишлаб чиқариш ва иш ҳақи харажатлари;

б) тўғри материал ва тўғри иш ҳақи харажатлари;

в) ҳамма ишлаб чиқариш харажатлари;

г) ҳамма давр харажатлари.

4. в) ВАЗИЯТЛИ МАСАЛАЛАР

Охирги 3–4 йил мобайнида учта корхона спиртсиз ичимликлар ишлаб чиқариш соҳасида асосий мавқени, аниқроғи, бозорнинг 85 фоиздан кўпроғини эгаллаб келмоқда. "А" корхона ўтган йили 411,8 млн сўм миқдорида маҳсулот сотиб, иккинчи ўринни эгаллаган. Корхона менежери янги маҳсулот турини ишлаб чиқаришни жорий қилмоқчи. Бундай маҳсулот тўлиқ битта цехда ишлаб чиқарилиши мумкин. Янги ишлаб чиқарилиши режалаштирилаётган маҳсулотнинг харажатлари, шу вақтгача ишлаб чиқарилаётган "d" маҳсулот таннархи билан бир хилда бўлиши кутилмоқда.

У қуйидагича бўлган:

	Дона	Харажати
Йил бошидаги тугалланмаган ишлаб чиқариш	19260	
Материаллар харажатлари (минг сўм)		154,2
Йил охиригача бўлган қўшилган харажатлар (50 фоизга тугалланган)		58,1
Йил охиригача бўлган тугалланмаган ишлаб чиқариш (минг сўмда)	267	

Материал харажатлари		213,6
Қўшилган харажатлар (70 фоизга тугалланган)		112,1
Бирлик (ҳар бирлик, бу – 24 бутилка)	137814	
Йил охиридаги харажатлар		11295,0
Тўғри иш ҳақи харажатлари		51738,8
Ҳисобдан чиқарилган ташқи ишлаб чиқариш харажатлари		31043,3
Шишалар, минг дона		32896,8

Ўзгарувчан тижорат ва маъмурий-бошқарув харажатлари ҳар бир дона маҳсулотга 165 сўмни ташкил қилган. Доимий тижорат ва маъмурий-бошқарув харажатлари – бир дона учун 75 сўм.

Қолган икки корхонанинг биринчиси бир дона маҳсулотни 600 сўмга, иккинчиси 593 сўмга сотмоқда. Бу йили барча харажатларнинг 10 фоизга ўсиши кутилмоқда.

Корхона камида 12 фоиз рентабелликка эришмоқчи (харажатларга нисбатан).

Талаб қилинади

1) Маҳсулотга баҳони белгилашда қайси омилларни эътиборга олиш лозим?

2) FIFO усулидан фойдаланиб:

а) бир дона ишлаб чиқилган маҳсулотнинг умумий таннархини;

б) бир дона ишлаб чиқилиши режалаштирилган маҳсулотнинг умумий таннархини ҳисоблаш.

3) Янги маҳсулотнинг бир донаси баҳосини қайси оралиқда белгилаш мақсадга мувофиқ. Нима учун?

IV БОБ. ХАРАЖАТЛАРНИ РЕЖАЛАШТИРИШ ВА НАЗОРАТ ҚИЛИШ

Мавзунинг мақсади

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

Биринчиси – қабул қилинган стратегияни амалга ошириш учун мўлжалланаётган ўрта ва узоқ муддатли режаларни амалга ошириш бўйича махсус 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 АСОСЛАРИ ВА ДАСТУРИ

Мамлакат иқтисодининг бозор муносабатларига ўтиши билан микро ва макро даражаларда режалаштиришнинг ўрни янада ошди. Хусусан, ҳар қандай корхонани бошқариш жараёнида назорат қанчалик муҳим ҳисобланса, режалаштириш ҳам ундан кам бўлмаган муҳим функцияни бажаради.

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

Ривожланган мамлакатлар тажрибасида режалаштиришнинг бир неча турларидан фойдаланишни кузатиш мумкин. Режалаштиришни бир неча турларга бўлишнинг асосий мезони – бу вақт кўрсаткичидир. Шу нуқтаи назардан хулоса қилиш мумкинки, режалаштириш борасидаги асосий мақсад – бу узоқ

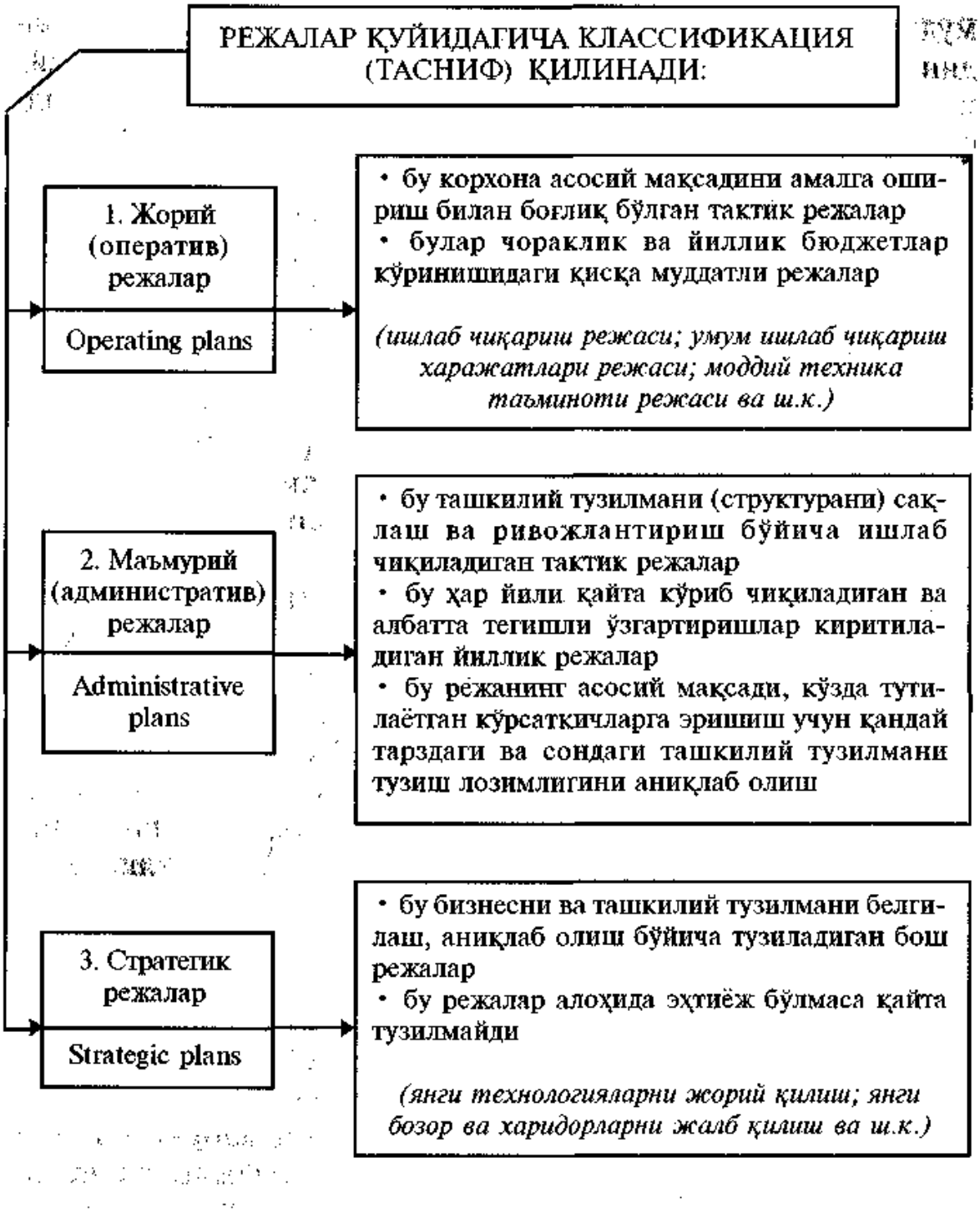
муддатларга мўлжалланган муҳим ҳаракатлар йўналишини олдиндан белгилаб олишдир. Шу билан биргаликда, алоҳида қайд қилиш лозимки, режалаштириш жараёнида иккита муҳим тадбир мавжуд. Булар:

1. Дастурлар ишлаб чиқиш;
2. Тегишли бюджетларни шакллантириш.

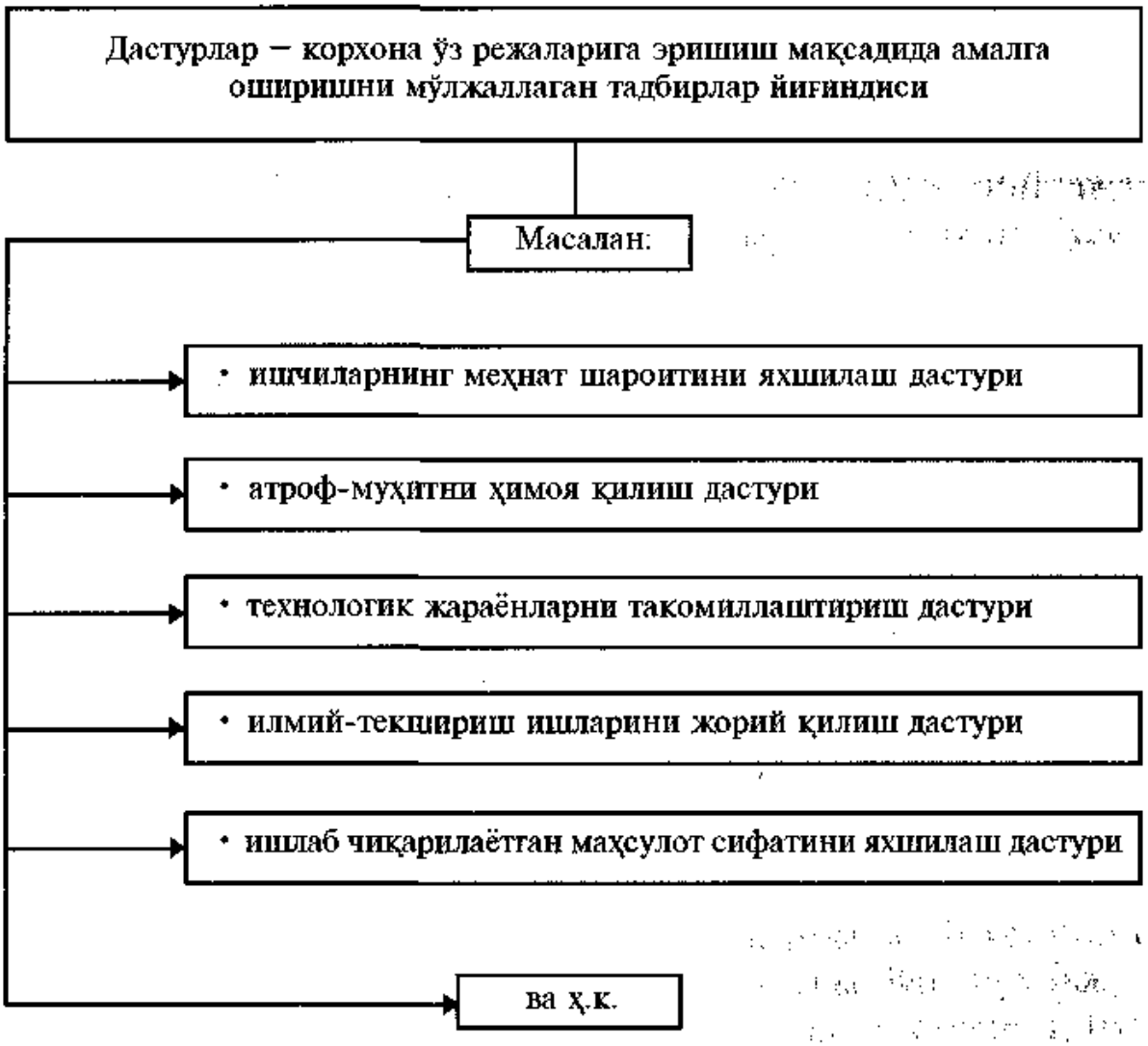
Режалаштириш натижасида кўзда тутиладиган узоқ муддатли стратегик мақсадга эришиш учун бир неча *дастурлар* ишлаб чиқилади. Масалан, стол ва стуллар ишлаб чиқариш ва келгусида улардан фойда олиш учун сотиш мақсадини белгилашда қуйидаги дастурларни ишлаб чиқиш мақсадга мувофиқдир: ишлаб чиқаришнинг ускуна ва материаллар билан таъминлаш дастури; ишлаб чиқаришни малакали ишчи кучи билан таъминлаш; ишлаб чиқилган маҳсулотларни сотишнинг оптимал дастури ва ш.к.

Ана шу ҳар бир дастурнинг ишлаши, яъни дастур доирасида белгиланган тадбирлар бажарилиши маълум миқдордаги маблағ билан таъминланишни талаб қилади. Шунга мувофиқ, дастурлар бўйича тегишли *бюджетларни* ишлаб чиқиш ва шакллантириш — режалаштиришдаги муҳим бир омилдир. Анъанавий тарзда бюджет икки қисмдан иборат бўлиб, унинг дастлаб даромад қисми шаклланиши таъминланади, сўнгра шаклланган маблағларни харажат қилиш моддалари белгиланади. Дастурлар бўйича тегишли бюджетларни тузиш корхона миқёсида бошқарувни бир тизимга солишни таъминлаб қолмасдан, келгусида оператив тарзда ҳар бир дастурнинг бажарилишини кузатиш, тегишли ўзгаришларни зудлик билан киритиш, четланишларни аниқ ҳисоблаш, турли омиллар таъсирини ҳисоблаш, таққослама таҳлиллар қилиш ва умуман, асосли бошқарув қарорларини қабул қилишни таъминлайди. Корхона раҳбарида бошқарув маданияти шаклланишини таъминлайди.

Амалиётда режалаштиришнинг қуйидаги кенг қўлланадиган учта тури мавжуд:



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

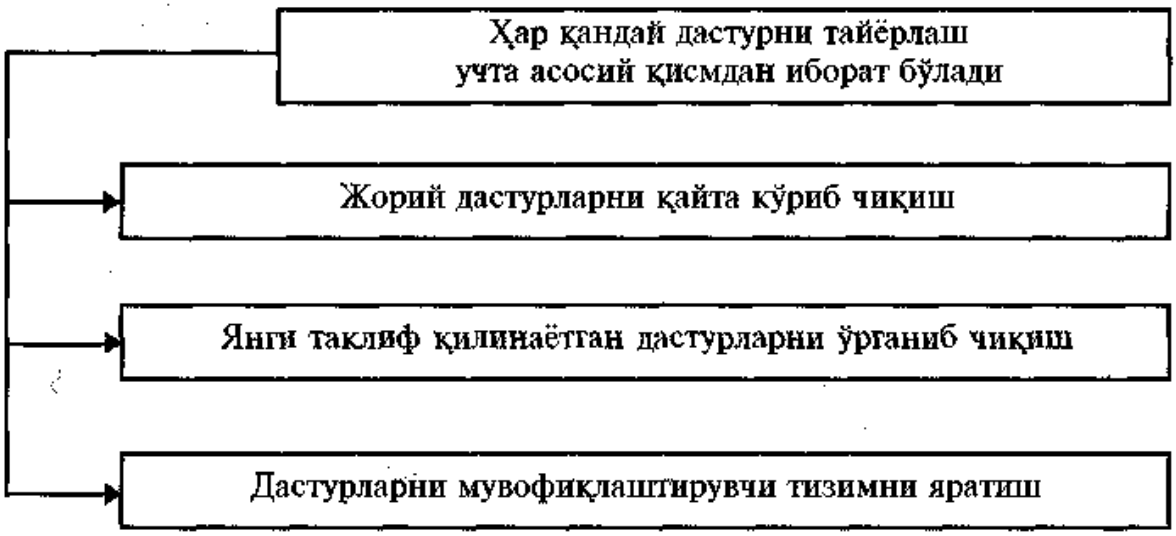


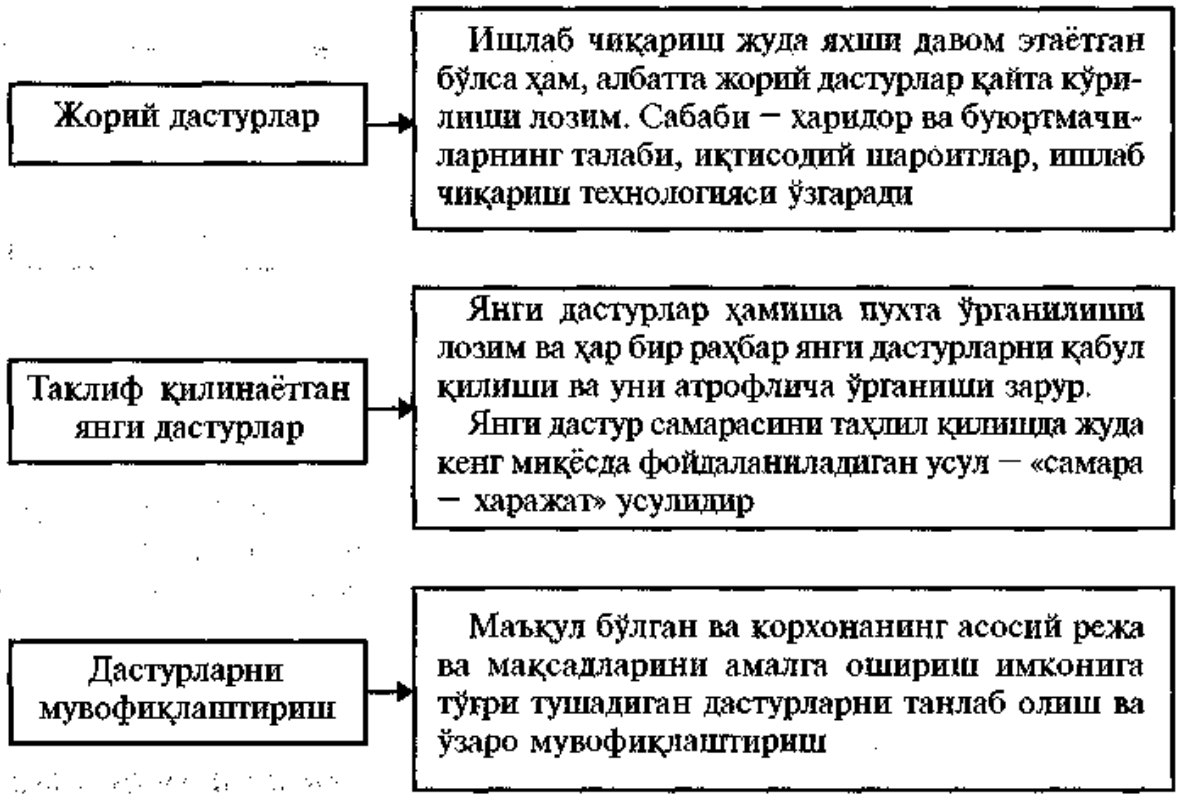
Аммо таъкидлаш жоизки, режалаштирилган мақсадга эришиш борасидаги белгиланган тадбирлар бўйича дастурлар тузиш амалиётига барча корхоналарда ҳам етарлича эътибор қилинмайди. Баъзи корхоналарда бунга зарурият сезилмаса, баъзи бирларида эса ана шу корхона раҳбарлари учун тегишли иқтисодий билимларнинг 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 олишлари лозим бўлган қуйидаги тадбирлар кетма-кетлигини таклиф қиламиз.

Энг аввало, дастурлар тузиш қуйидаги 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 тегишли ўзгартиришларни киритиб бориш талаб қилинади. Чунки корхона миқёсида ўзгариш бўлмаса-да, корхонанинг маҳсулоти сотиладиган ташқи муҳитда (бозорда) ўзгаришлар тез рўй бериши мумкин. Хусусан, янги технологиялар, бозордаги рақобат муҳити ва истеъмолчиларнинг талаб даражаси ўзгаради ва ш.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 нисбатан ижобий ёндашиши лозим. Янги тавсия қилинаётган дастурнинг афзаллигини ифодаловчи омилларнинг ҳар бирини батафсил ўрганиб чиқиши, янги имкониятлар очилишини шубҳасиз бўлганда, уни бошқа дастурлар билан комплекс ҳолда таҳлил қилиши ва оператив тарзда тегишли бошқарув қарорини қабул қила олиши лозим.

Ривожланган мамлакатларда айнан 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 мавжуд барча маълумотларни шахсан ўзи ўрганиб, шу дастурни қабул қилиш қанча харажат талаб қилиши ва уни сотиш қанча даромад келтиришига иқрор бўлиши, кутилаётган даромад миқдорини амалдаги дастур кўрсаткичлари билан таққослаши лозимдир.

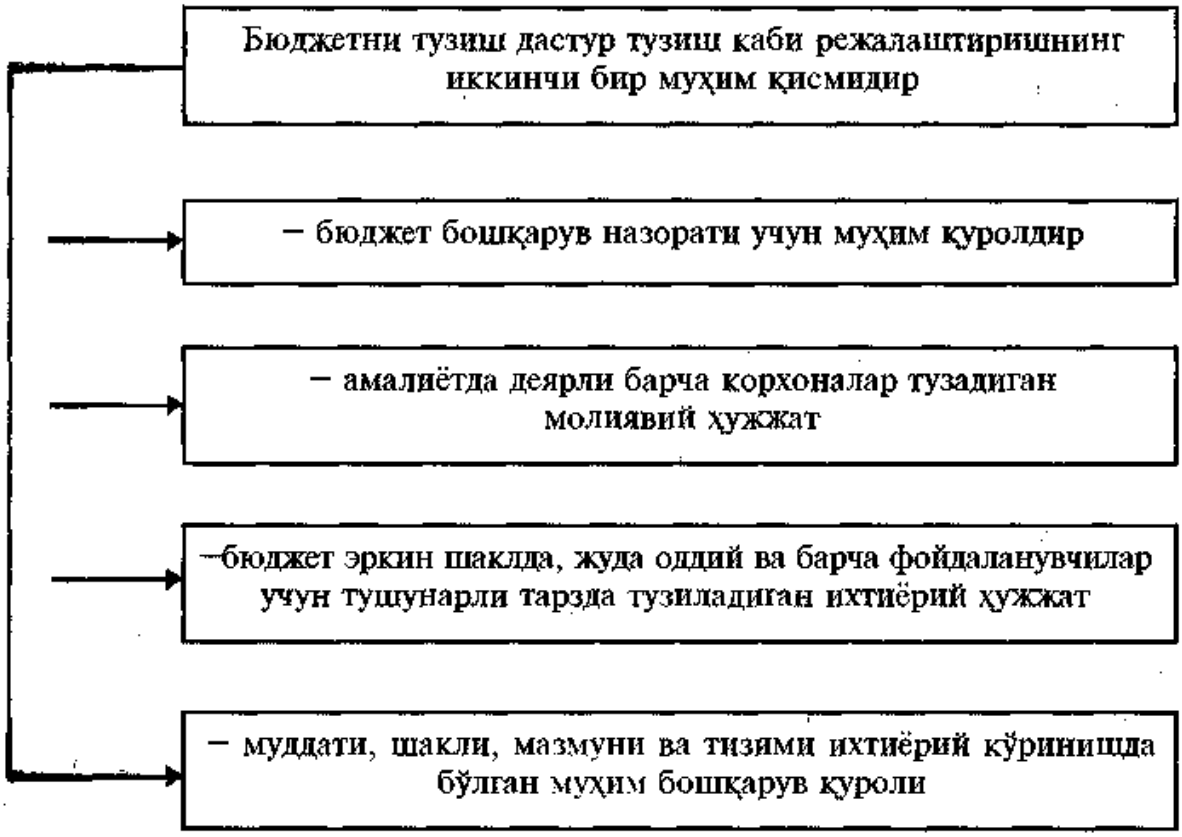
Нима учун корхона раҳбари шу масалани шахсан ўзи ўрганиб чиқиб, шахсан ўзи қарор қабул қилиши лозим? – деган ўринли савол туғилади. Сабаби, айнан раҳбар ҳисобга олиши лозим бўлган жуда кўп омиллар вужудга келади, уларнинг аксариятини бевосита миқдор жиҳатдан ўлчаш имкони бўлмаганлиги учун мутахассислар 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 ошириши ва шу каби бевосита миқдор жиҳатдан ўлчаб бўлмайдиган самараларни бериши мумкин.

Жуда кўп корхоналар мана шу масала борасидаги амалиётида дастурларни мувофиқлаштириш тадбирини амалга оширади. Бунинг учун улар даставвал амалдаги дастур ва таклиф қилинаётган лойиҳалар ўртасидаги фарқли томонларни ўрганишади, сўнгра таққослаб кўришади ва ниҳоят, иккаласидаги энг маъқул кўрсаткичлар доирасида *мувофиқлаштирилган дастур* параметрларини шакллантиришади. Мувофиқлаштирилган дастурлар одатда узоқ муддатга, одатда 2—3 йил, баъзи вақтларда 5—10 йилларга мўлжалланади ва шунга мувофиқ, у олдиндан тайёрланади. Мувофиқлаштирилган дастурнинг муҳим томони шундаки, унга асосан бюджет шаклланиши мумкин бўлади. Аниқроғи, келгусида бўладиган барча тадбирлар аниқ белгиланган бўлади ва бу ўз навбатида, эндиликда ана шу тадбирларнинг амалга ошириш харажатларини сарф-ҳисоб қилиш ва ушбу харажатларни қоплаш манбаларини белгилаш имконини яратади.

2. КОРХОНА БЮДЖЕТИ МОҲИЯТИ ВА УНИ ШАКЛЛАНТИРИШ

Одатда, бюджет ҳақида гап кетганда жуда кўпчилик корхона раҳбарлари ўзларини ғайритабиий сезишади. Сабаби, бюджет атамаси одатда давлат молиясига, давлат бюджети тушунчалари билан боғлиқ, деб қарашади ҳамда уни харажатлар сметаси кўринишида тасаввур қилишади. Корхона миқёсида эса бу тушунчанинг асл моҳиятига тегишли даражада эътибор қаратишмайди. Замонавий корхона раҳбарлари келажакда фаолияти самарали бўлишини, тобора кескинлашиб борадиган рақобатга чидамининг ортиб боришини астойдил истаса — бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш мақсадида бюджетни корхона ва ташкилотлар миқёсида тушуниш — бутунлай бошқа маънони англатишини эътироф эта билишлари лозим.

Бундан ташқари, ривожланган мамлакатлар тажрибаси кўрсатадики, корхона миқёсида бир неча бюджет тузилиб, шунга мувофиқ, уларнинг якуний умумлаштирувчиси сифатида бош бюджет ҳам тузилади. Корхона амалиётида тузиладиган бюджетнинг туб моҳияти ана шу анъанавий бюджет таркиби ва моҳияти билан ўхшаш бўлганлиги учун ҳам бир қатор иқтисодчи олимлар уни шу номда қолдириб, фойдаланишни таклиф қиладилар. Бу фикрга албатта қўшилишни мақсадга мувофиқ, деб ҳисоблаймиз.



Келгусида амалга оширилиши белгиланган дастурлар доирасидаги тадбирлар бўйича бюджетни ишлаб чиқиш дастурларни ишлаб чиқиш каби режалаштиришнинг муҳим жараёни ҳисобланади. Бюджет билан дастурлаш 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 чиқиш корхонада бошқарув ҳисоби ни ҳимини ташкил қилишнинг асосларидан бири ҳисобланади. Ривожланган мамлакатларнинг тажрибасидан келиб чиқиб, шу нарсани қайд этиш лозимки, мавқеи ва кўламидан қатъи назар, барча корхоналар ўз фаолиятларини самарали олиб бориш мақсадида бир неча бюджетларни тузадилар. Бу эса, ўз навбатида, корхона фаолиятини режали тарзда бошқариш имкониини яратади.

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

этади. Қайд қилиш лозимки, нафақат тижорат мақсадларини кўзловчи, балки нотижорат корхоналари ҳам ўз бюджетларини тузишлари 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 ошириладиган бир нечта тадбирларнинг режаси кўринишида ифодаланади. Шундан хулоса қилиш лозимки, бюджет орқали келгусидаги молиявий жараёнларнинг истиқболи белгиланади. Иқтисодий адабиётлардан маълумки, бюджет турли кўринишларда ифодаланиши мумкин. Корхонанинг бухгалтерия ҳисобида юритиладиган бухгалтерия баланси ёки молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисоботда акс эттирилган маълумотлардан фарқли равишда, бюджет қатъий тартибда бажарилиши лозим бўлган стандартлаштирилган шаклга эга эмас. Хусусан, бюджет кичик бир дўконнинг оддий олди-сотди ҳисоботи шаклида ҳам, йирик бир банкнинг мураккаб молиявий дастури кўринишида 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 етказиш учун маълумотлар қисқа ва аниқ бўлиши лозим, чунки маълумотларнинг керагидан ортиқлиги ёки етишмаслиги бюджет моҳиятини тушунишни қийинлаштиради. Бюджет бир вақтнинг ўзида ҳам даромадлар, ҳам харажатларни ўзида ифода этмаслиги, шунингдек, уларнинг балансланган кўринишда бўлиши ҳам шарт эмас. Масалан, хом ашё ва материаллардан фойдаланиш бюджети фақатгина хом ашё ва ярим фабрикатлар харажатлари режасини ўз ичига олиши мумкин. Шунингдек, бюджет пулсиз кўринишда ҳам тузилиб, унинг таркибида меҳнат соати, маҳсулот бирлиги, хизматлар миқдори каби ўлчамлар қўлланилади.

Бюджетни тайёрлашда унинг аниқ сарлавҳаси ёки номланиши ва қайси муддат учун тузилаётганлиги кўрсатилиши лозим. Бюджетнинг белгиланган шакли уни ишлаб чиқувчилари томонидан тузилади. Корхона ўзи учун мос бўлган шаклдаги бюджет кўринишини ишлаб чиқиб, ундан доимий равишда фойдаланиши мумкин. Агар бюджетга янги маҳсулот ёки хизмат тўғрисидаги маълумотларни киритиш зарурати туғилса, ушбу ҳужжатга 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 қилиш лозим.

Иқтисодий адабиётларда кўпинча бюджет режа сифатида ифодаланиб, у миқдор (кўпинча пул) кўрсаткичида, шунингдек, маълум бир муддат (кўпинча бир йил) га тузилган бўлади. АҚШнинг бошқарув ҳисобини юритиш бўйича ҳисобчилар институтининг таъкидлашича, бюджет бу "пул кўринишидаги миқдорий режа бўлиб, у маълум муддатгача тайёрланиб тасдиқланган, одатда эришилиши лозим бўлган режалаштирилган даромадлар ҳажми ёки ушбу муддат давомида инвестицияни керак бўлган харажатлар ва мақсадга эришиш учун жалб қилиниши зарур бўлган капиталларни ифодалайди"

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

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

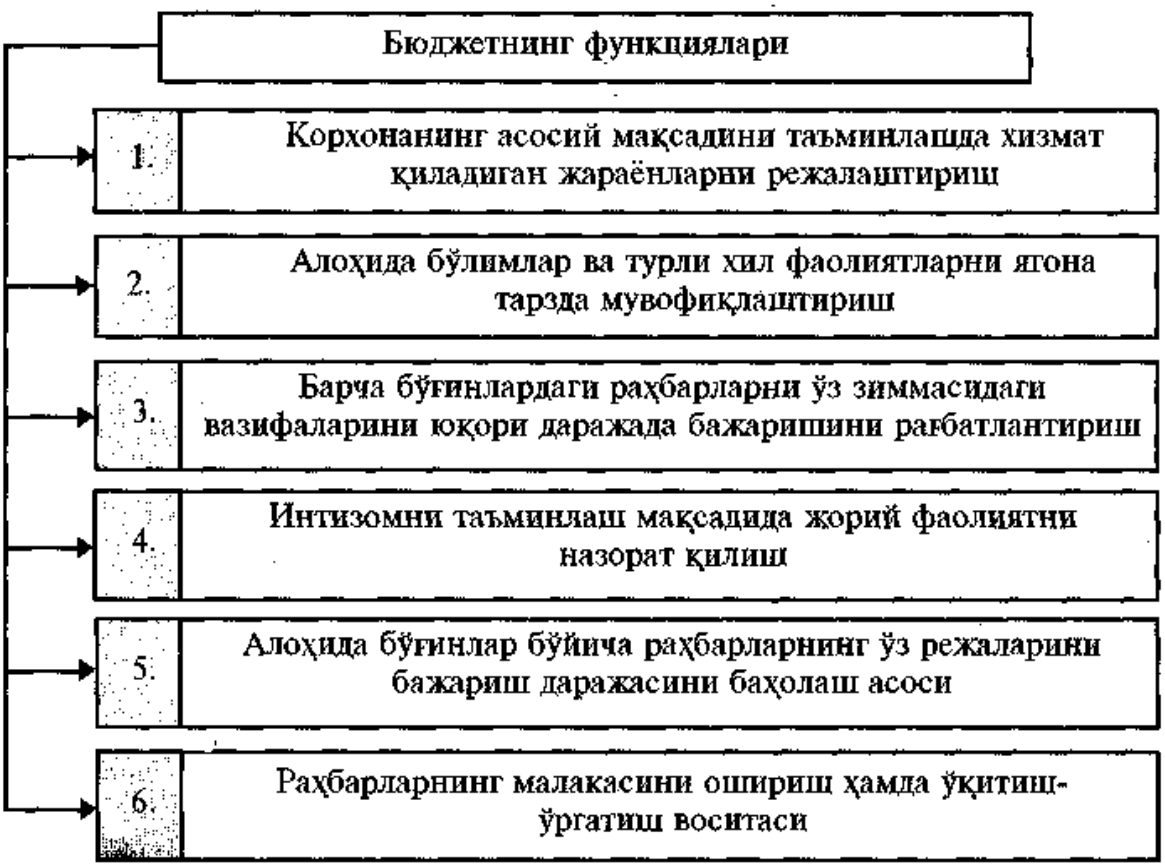
Одатда, амалиётда узлуксиз ёки эгилувчан бюджетлар, деб ном олган бюджет турлари кенг қўлланилади. Уларнинг асосий моҳияти — ҳар бир ой ёки чорак тугагандан сўнг бюджетнинг тегишли бандларига ўзгартиришлар киритилиш имконияти

мавжуд бўлади ва шу тартибда кейинги муддатга мўлжалланган бюджет моддалари таклиф қилинади. Бу ўз навбатида йиллик режалаштиришнинг узлуксизлигини таъминлайди. Умуман олганда, бюджетни ишлаб чиқиш даврийлиги аниқ бир корхонанинг режалаштирилаётган маълумотлари ва эҳтиёжлари ҳажмини инобатга олган ҳолда аниқланади.

Корхона томонидан қўшимча инвестицияларни талаб қиладиган янги турдаги маҳсулотни ишлаб чиқариш, янги технологиялар ва жиҳозларни жорий этиш билан боғлиқ бўлган катта ўзгаришлар амалга ошса, бюджет беш йиллар ва ҳатто ундан ҳам кўп бўлган муддатларга тузилади. Эътироф этиш лозимки, корхоналар амалиётига эндигина жорий қилина бошланишига қарамасдан, бюджетдан узоқ муддатли режалаштиришнинг асоси сифатида фойдаланадиган 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:



Режалаштириш. 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.

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

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

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

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

Назорат. Бюджетни тузаётган вақтда кейинчалик бўлиши мумкин бўлган, яъни кутилаётган натижа тўғрисидаги 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 ичига қамраб олган бўлади.

Амалиётда аксарият ҳолларда натижаларни ўтган йиллар билан таққослаш умумий амалиёти қўлланиб келинмоқда. Лекин ушбу таққослаш тури айрим камчиликлардан холи эмас. Масалан, кўрсаткичларни бир-бири билан таққослаганда фаолият йўналиши ҳамда келгуси йилга режалаштирилган 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 хатоларни кўрсатади.

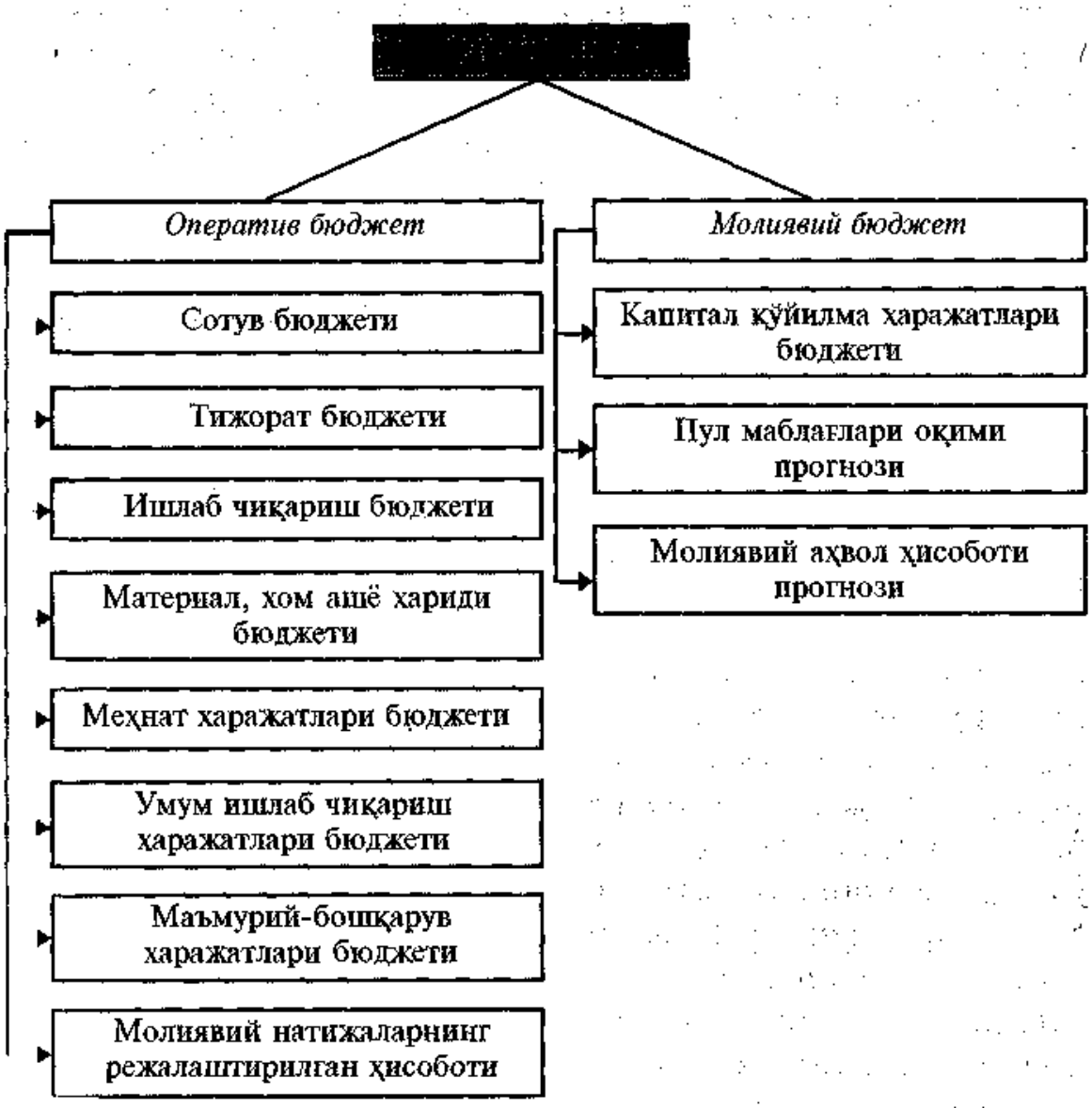
Баҳолаш. Бюджетнинг ҳар бир банди бўйича ҳар ойда аниқланиши лозим бўлган тадбир, яъни бюджетдан четланишларни ҳисоблаш йил давомида назорат мақсадларида хизмат қилади. Амалда эришилган натижалар бюджет кўрсаткичлари билан таққослаганда ҳар бир бўлим ва унинг раҳбари фаолиятини реал баҳолаш имконияти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

Малака ошириш ҳамда ўқитиш-ўргатиш. Бюджет менежерларнинг малакасини ошириш 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 маълумотга эга бўлади. Бу айниқса, янги тайинланган раҳбар ходимлар

учун зарурдир. Йиллик бюджетни ишлаб чиқиш тажрибасига эга ҳар бир ходим бу жараённинг ижобий ва фойдали томонларини яхши билади. Бюджет менежерларнинг иқтисодий билимлар базасини кенгайтириб боришни талаб қилади, таҳлил қилиш, бунинг учун ўрганиш, гуруҳлаш, баҳолаш ва хулоса-лар чиқариш каби қарорлар ва ҳаракатлар қилишга ундайди.

3. БОШ (АСОСИЙ) БЮДЖЕТ

Бош бюджет корхонанинг барча бўлинмалари ёки йўналишлари бўйича мувофиқлаштирилган 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 тузиш 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. Ушбу ҳисобот сотув бюджети, ишлаб чиқариш бюджети, товар-моддий захиралар бюджети ва тижорат, умумий ва бошқарув харажатлари бюджетларидан тузилади.

Сотув бюджети. Кутилаётган сотув ҳажми энг асосий кўрсаткич бўлганлиги учун бюджетни тузиш жараёни шу кўрсаткични аниқлашдан бошланади ва унинг ўзгариши бошқа кўрсаткичларга бевосита таъсир кўрсатади. Сотув режаси корхона маркетинг бўлими тадқиқотларининг бош йўналиши ҳисобланади. Кўп 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 ҳақи каби харажатлар доимий ҳисобланади. Тижорат харажатлари бюджетини тузиш 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 чиқариш жадвали тузилади.

Хом ашё ҳамда материлларни сотиб олиш ва улардан фойдаланиш бюджети. Хом ашё ҳамда материалларни сотиб олиш ва улардан фойдаланишнинг режадаги эҳтиёжи бир ҳужжатда, шунингдек, алоҳида-алоҳида ҳужжатларда ҳам тайёрланиши 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 аниқлаштирилади. Хом ашё материалларидан фойдаланиш, 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 кўпайтириш 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 кўпайтириш орқали пул кўринишидаги меҳнат харажатлари аниқланади.

Умум ишлаб чиқариш харажатлари. Бу бюджет хом ашё ва иш ҳақи харажатларидан фарқли равишда кутилаётган ишлаб чиқариш харажатлари режаси кўринишида бўлади. Бу бюджет қуйидаги икки мақсадни кўзлайди:

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

2. Ушбу маълумот йиғилганидан сўнг ҳисобот даврида юқорида кўрсатилган харажатлар меъёрини ҳисоблаш ҳамда келгусида ишлаб чиқарилиши мўлжалланаётган маҳсулот бирлиги бўйича уларни тақсимлаш ёки бошқа ихтиёрий олинган ҳар қандай харажат объектлари бўйича таннархни ҳисоблаш имконини беради.

Умумий ва бошқарув харажатлари бюджети. Бу бюджет ишлаб чиқариш ва сотув харажатларидан фарқли равишда тегишли бандларга ажратилган жорий харажатлар режаси бўлиб, корхонанинг келгусидаги умумий фаолиятини қўллаб-қувватлашга хизмат қилади. Бу бюджетнинг ишлаб чиқилиши пул маблағлари бюджетини тайёрлашда ва уни назорат қилишда

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

Молиявий натижалар тўғрисидаги кутилаётган ҳисобот. Тайёрланган даврий бюджетларга асосланиб, корхонанинг бош менежери ёки бюджетни тузиш бўйича мутахассис хом ашё ва материаллар, меҳнат сарфи ва умум ишлаб чиқариш харажатлари бюджетларидан фойдаланган ҳолда сотилган маҳсулот таннархи истиқболини ишлаб чиқишни бошлаши мумкин. Даромадлар тўғрисидаги маълумотлар сотув бюджетидан олинади. Кутилаётган даромадлар ва маҳсулот сотиш таннархи тўғрисидаги маълумотлардан фойдаланиб ҳамда уларга тижорат, умумий ва бошқарув харажатларидан олинган маълумотларни қўшиб, фойда ва зарарлар тўғрисидаги кутилаётган ҳисоботни ишлаб чиқиш мумкин.

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

Молиявий бюджет. Молиявий бюджет бу молиявий маблағларнинг кутилаётган манбалари ва улардан келгуси даврда фойдаланиш йўналишларини ўзида акс эттирувчи режадир. Молиявий бюджет молиявий натажалар тўғрисидаги ҳисобот бюджети билан биргаликда капитал харажатлар бюджети, корхонанинг пул маблағлари бюджети ва уларнинг асосида тузилган бухгалтерия баланси ва пул оқимлари тўғрисидаги ҳисобот каби ҳужжатларни ўз ичига қамраб олади.

Капитал харажатлар бюджети. Капитал қўйилмалар эҳтиёжини аниқлаш ва улар учун инвестиция ресурсларини жалб қилиш бошқарув ҳисобининг комплекс вазифаси ҳисобланади. Бундай қарор қабул қилиш учун танланган мезон асосида инвестиция рентабеллигини аниқлаш билан боғлиқ узоқ муддатли активларни сотиб олиш ёки қуриш масаласини ҳал қилиш 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 кўрсатади. Шу борада капитал харажатлар бўйича барча қарорлар режалаштирилиши ва умумий бюджетга киритилиши лозим.

Барча жорий бюджетлар бир-бири билан чамбарчас боғлиқдир. Кутилаётган сотув бюджетни тузиш жараёнида дастлабки қадам ҳисобланади. Ундан кейин тижорат харажатлари бюджети ишлаб чиқилади. Шунингдек, хом ашё материалларини харид қилиш ва ундан фойдаланиш бюджети, меҳнат бюджети ва умум ишлаб чиқариш 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 бюджетга қўшилади.

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

Кутилаётган молиявий натижа тўғрисидаги ҳисобот. Умумий бюджетни тайёрлашдаги якуний қадам кутилаётган молиявий натижа ёки корхона учун бухгалтерия баланси лойиҳасини ишлаб чиқиш ҳисобланади.

Пул маблағлари бюджети тайёрлангандан сўнг бюджет даври якуни бўйича кутилаётган пул маблағлари қолдиғи тўғрисидаги маълумотга эга бўлиб ва соф фойда ҳамда зарур бўлган капитал қўйилмалари суммасини аниқлаган ҳолда асосий бюджет тузиш жараёнининг якуний маҳсули бўлган кутилаётган бухгалтерия балансини тайёрлаш имконияти туғилади.

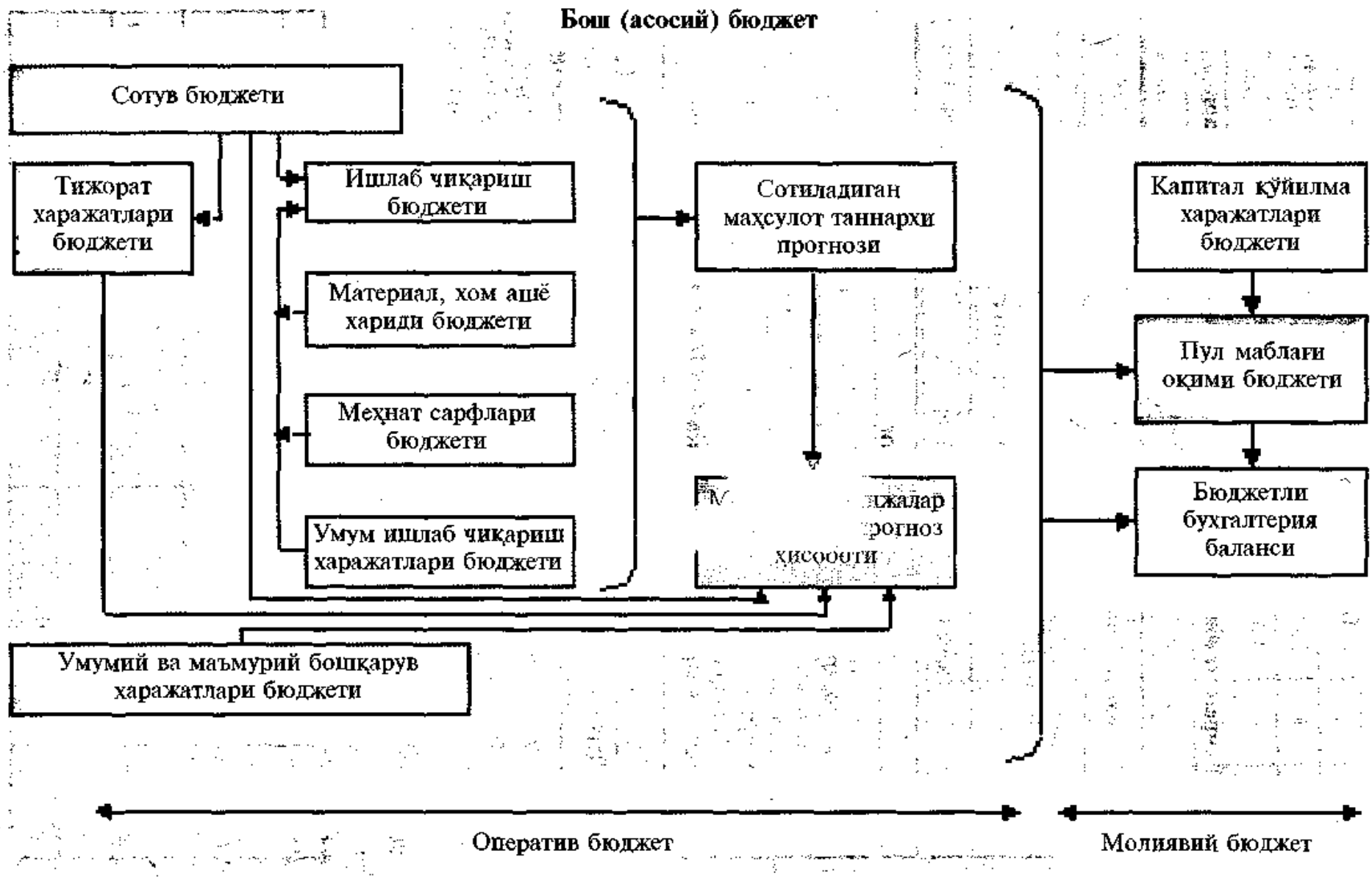
Айнан шу нуқтада бошқарув таклиф этилаётган умумий бюджетни қабул қилиш ёки ушбу режани ўзгартириш ҳамда бюджетнинг айрим қисмларини қайта кўриб чиқиш борасидаги якуний қарорга келиши лозим.

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

Биринчидан, 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.

Иккинчидан, раҳбарият томонидан ана шу бюджет кўрсаткичларининг бажарилиши асосида ходимларни қўллаб-қувватлаш ва моддий рағбатлантириш тизими ишлаб чиқилиши керак. Бюджетни тузиш жараёни қанчалик қийин бўлмасин, у фақатгина юқори турган раҳбар якуний натижага эришишга ҳақиқатдан ҳам қизиқса, ўрта ва паст даражадаги раҳбарлар бунга ишонч ҳосил қилса, барча бажарилган ишлар учун рағбатлантириш тизими киритилса, буни амалга ошириш мумкин, деб ҳисоблаймиз.

Бюджетнинг бажарилишини баҳолаш амалда эришилган натижаларнинг режалаштирилган бюджетдан четланиши таҳлилига асосланади.


Бош (асосий) бюджет
Сотув бюджети
Тижорат харажатлари бюджети
Ишлаб чиқариш бюджети
Материал, хом ашё хариди бюджети
Меҳнат сарфлари бюджети
Умум ишлаб чиқариш харажатлари бюджети
Сотиладиган маҳсулот таннархи прогнози
Умумий ва маъмурий бошқарув харажатлари бюджети
Капитал қўйилма харажатлари бюджети
Пул маблағи оқими бюджети
Бюджетли бухгалтерия баланси
Оператив бюджет
Молиявий бюджет

Бюджет турларига мисоллар

1-мисол

Автокорхона

Байрам тадбирини ўтказиш даромадлари ва харажатлари бюджети

Бюджетнинг даромад манбалари:	
1. Муассасалар ажратмалари 2. Касаба уюшмаси жамғармасидан ажратма 3. Корхонанинг махсус жамғармасидан ажратма	50000 20000 15000
жами бюджет даромади	85000
Харажатлар бюджети	
1. Санъаткорлар гуруҳи учун 2. Салқин ичимликлар учун 3. Иссиқ овқат учун 4. Нон, кўкатлар хариди учун 5. Мукофотлар учун 6. Ширинликлар ва мевалар харидига	5000 15000 25000 1000 10000 5000
жами бюджет харажатлари	75000
Даромадларнинг харажатлардан ошиши	10000

2-мисол

Меҳмонхона

Йил давомида хоналарнинг мижозлар билан банд бўлиш бюджети

Ойлар	Режалаштирилган бандлик							
	1 ўринлик (30 дона)		2 ўринлик (50 дона)		Кичик апартамент (5 дона)		Люкс (5 дона)	
	сони	улуши (фоизда)	сони	улуши (фоизда)	сони	улуши (фоизда)	сони	улуши (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 бирлигида тузилган бўлса, 2-мисолдаги бюджет маълумотлари натурал кўрсаткичларда — *сон ва фоизда тузилган*

4. ПУЛ МАБЛАҒЛАРИ БЮДЖЕТИ

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

Пул маблағлари бюджети (ёки кутилаётган пул айланмалари) 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 кутилаётган 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 қолдиқнинг катталиги молиявий маблағлар тўлиқ самара билан ишлатилмаганлигини билдира-

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

Пул маблағлари бюджети икки мақсадни кўзлайди. Биринчидан, у кутилаётган бухгалтерия балансини якунлаш учун бюджет даври охирига пул маблағлари ҳисоб рақамидаги 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 қуроли 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 тушум 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 тузишнинг 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, меҳнатга 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, меҳнатга ҳақ тўлаш харажатлари маълум сабабларга кўра узоқ муд-

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

Пул маблағлари бюджетининг умумий кўриниши ва маълумотлар манбаи.

Пул маблағи бюджетининг элементлари	*Маълумотлар манбаи*
Пул маблағлари тушуми: – нақд пулга сотишдан	Сотиш бюджети (нақдга)
– кредитга сотишдан	Сотиш бюджети (кредитга)
– бошқа активларни сотишдан	Фойда ва зарарлар тўғрисидаги прогноз ҳисобот
– олинган қарзлар	Олдинги ойларнинг пул маблағлари бюджети
Пул маблағлари тўлови: – 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 солиғи тўлови учун	Молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот
– фоизлар бўйича тўловлар учун	Фойда ва зарарлар тўғрисидаги прогноз ҳисоботи
– қарзларнинг қайтарилишига	Кредит шартномалари

Корхонанинг пул маблағлари бюджетини тузиш бўйича иллюстратив мисол

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

(пул бирлигида)

Кўрсаткичлар номи	жорий йил, ҳақиқатда		келгуси йил режаси		
Сотиш ҳажми	25000	35000	25000	20000	40000
Тижорат харажатлари	4500	5000	4000	4000	5000
Умумий ва маъмурий-бошқарув харажатлари	7500	8000	8000	7000	7500
Материал харажатлари	2500	3500	2500	2500	4000
Умум ишлаб чиқариш харажатлари	3200	3500	3000	2500	3500

Қўшимча қуйидаги маълумотлар мавжуд:

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

Пул тушумлари режаси қуйидагича:

1. Сотиш 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.

Талаб қилинади

Корхонанинг келгуси йил 1-чорагига пул маблағлари бюджетини тузиш лозим.

Ечими:

Корхона пул маблағининг 1-чоракдаги ойлар бўйича бюджети

Кўрсаткичлар номи	Ойлар			жами:
	январь	февраль	март	
Маблағлар кирими:	28000	2300	325000	83500
– мижозларга тақдим этилган счёт-лар бўйича*				
Маблағлар тўлови:				
– материаллар сотиб олиш учун;	2500	2500	4000	9000
– иш ҳақи харажатлари учун;	6800	6800	6800	20400
– умум ишлаб чиқариш харажати учун;	3500	3000	2500	9000
– тижорат харажатлари учун;	5000	4000	4000	13000
– умумий ва маъмурий-бошқарув харажатлари учун;	8000	8000	7000	23000
– банк фоизлари учун;	120	120	100	340
– кредитнинг қайтарилиши учун;	–	2000		2000
– фойда солиғи тўлови учун;	–		4550	4550
Жами тўловлар	25920	26420	28950	81290
Маблағнинг кўпайиши (камайиши)	2080	(3420)	3550	2210
Бошланғич қолдиқ	13840	15920	12500	13840
Ой охирига қолдиқ	15920	12500	16050	16050

* ҳисоблаш изоҳи: мижозларга тақдим этилган счётлар бўйича тушадиган тушумларнинг 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 (5 ишчи х 60х 8.50)	6800	6800	6800
3. Умум ишлаб чиқариш харажатлари (келгуси ойда тўланади)	3500	3000	2500
4. Тижорат харажатлари (келгуси ойда тўланади)	5000	4000	4000
5. Умум ишлаб чиқариш ва маъмурий-бошқарув харажатлари (келгуси ойда тўланади)	8000	8000	7000
6. Банк фоизлари тўлови январда – 12000 дан 1 % февралда – 12000 дан 1 % мартда — 10000 дан 1 %	120	120	100
7. Кредитнинг қайтарилиши		2000	
8. Солиқ тўлови			4550

Хулоса:
январдаги нақд пул қолдиғи – 15920;
февралдаги – 12500;
мартдаги – 16050.

Бу ўртача ҳолат, аммо корхонанинг фаолияти учун юқори эмас.

5. СОТИШ ҲАЖМИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ МУАММОЛАРИ

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

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

ган даромад нафақат корхонанинг ишлаб чиқариш имкониятлари, балки назоратга олинмайдиган омилларнинг таъсиридаги реал бозорда сотиш имкониятлари билан ҳам боғлиқ. Сотув бюджетини тузишда эътиборга олиниши лозим бўлган, лекин ҳисобга олинишида бемалол ҳисобланиши мумкин бўлган омиллар билан бир қаторда ҳисобланиши мумкин бўлмаган ёки алоҳида ёндашувни талаб қиладиган 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 харидорлар ва хом ашё ҳамда материалларни етказиб берувчиларнинг муқимлиги;

– корхона имижини кўтаришга ҳамда маҳсулот сотишни таъминлашга қаратилган рекламанинг самараси;

– даврий, мавсумий ва бошқа тебранишлар;

– корхонанинг ишлаб чиқарилган маҳсулот баҳосини шакллантириш (белгилаш) сиёсати;

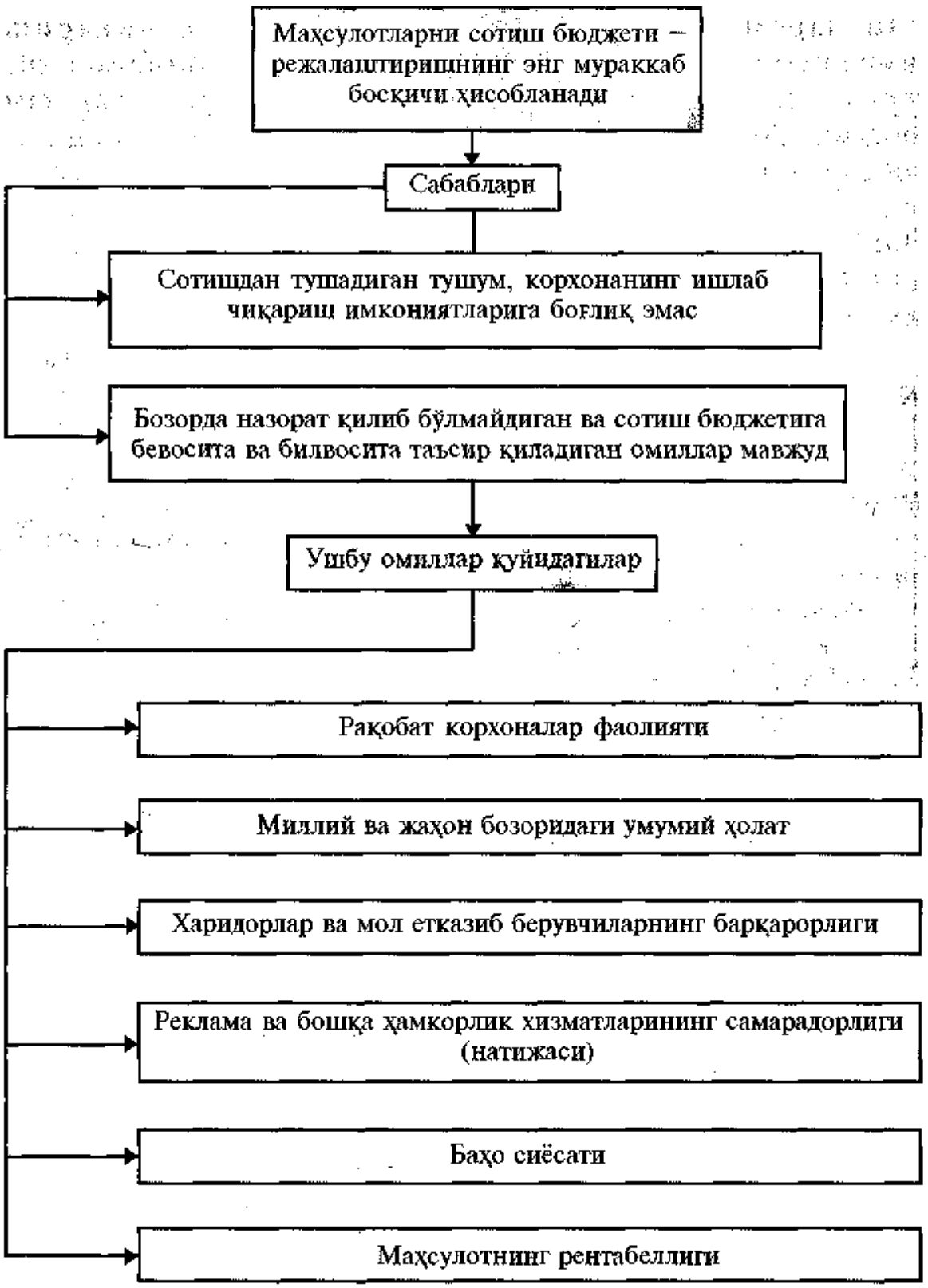
– сотилаётган маҳсулотнинг рентабеллик даражаси.

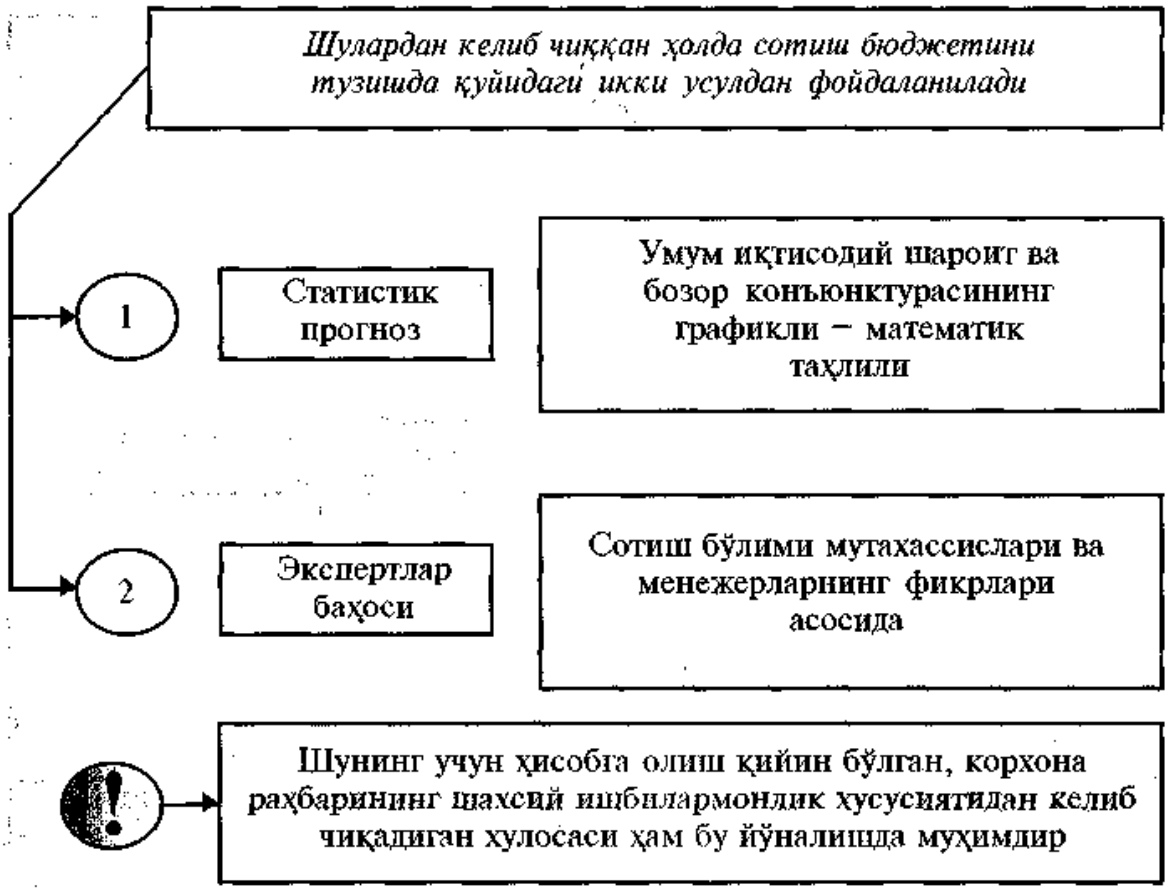
Сотув бюджети асосидаги баҳоларни аниқлашнинг иккита асосий усули мавжуд:

1. Умумиқтисодий шарт-шароитлар, бозор конъюктураси ва ишлаб чиқариш ўсишининг эгри чизиғини математик таҳлил қилиш асосида статистик истиқболни белгилаш.

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

Бу усулларнинг ҳар бири ўз ижобий ва салбий жиҳатларига эга. Амалиётнинг кўрсатишича, кўпгина йирик корхоналар бу усулларнинг иккаласидан ҳам мос равишда фойдаланишади. Айрим корхоналар регрессив таҳлил, маҳсулот чиқариш/харажатлари ва эконометрик моделлар каби қийин усуллардан фойдаланиш истиқболни тўғри белгилашда қўл келмайди, деган нуқтаи назарга эгалар.


Маҳсулотларни сотиш бюджети – режалаштиришнинг энг мураккаб босқичи ҳисобланади
Сабаблари
Сотишдан тушадиган тушум, корхонанинг ишлаб чиқариш имкониятларига боғлиқ эмас
Бозорда назорат қилиб бўлмайдиган ва сотиш бюджетига бевосита ва билвосита таъсир қиладиган омиллар мавжуд
Ушбу омиллар қуйидагилар
Рақобат корхоналар фаолияти
Миллий ва жаҳон бозоридаги умумий ҳолат
Харидорлар ва мол етказиб берувчиларнинг барқарорлиги
Реклама ва бошқа ҳамкорлик хизматларининг самарадорлиги (натижаси)
Баҳо сиёсати
Маҳсулотнинг рентабеллиги



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

6. А) ИЛЛЮСТРАТИВ МИСОЛ

"Улуғбек" корхонаси уй-рўзғор буюмлари ишлаб чиқаради ва сотади. Ўтган йил якуни бўйича бухгалтерия счётларида қуйидаги қолдиқлар мавжуд:

Т.р	Счётларнинг номи	Миқдори, сўмда
1.	Пул маблағлари	15450
2.	Олинадиган счётлар	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
10.	Тўланадиган счётлар	52640
11.	Тўланадиган гаров пуллари	70000
12.	Оддий акциялар	90000
13.	Тақсимланмаган фойда	74980

Ҳисобот йилининг I чораги учун харажатлар бюджети тузилган. Бу бюджет маълумотлари қуйидагича:

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

Пул маблағлари бўйича ҳар ой охирига қолиши режалаштирилаётган миқдор: январь ойи охирида 34610 сўм; февралда – 60190 сўм; мартда – 96240 сўм.

Сотув ҳажми қуйидагича режалаштирилган:

январь ойида	175 210;
февраль ойида	124 890;
март ойида	122 860.

"Олинадиган счётлар"даги қолдиқ суммасининг чорак охирида икки марта ўсиши, "тўланадиган счётлар"даги қолдиқнинг бўлса, 25 фоизга камайиши кутилмоқда. Шунингдек, гаров тўловларининг шу чоракда 6000 сўмга, бўнак сифатида тўланадиган харажатларнинг 20000 сўмга ва бошқа активлар миқдорининг 50 фоизга ўсиши кутилмоқда. Асосий

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

Талаб қилинади

1. I чорак учун молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисоботни тузинг;

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

Ечими:

а) дастлабки ҳисоб-китоблар:

материаллар захираси:	
чорак бошидаги қолдиқ	– 18 510
сотиб олинган материаллар	– 58 100
фойдаланишга яроқли материаллар	– 76 610
минус: ишлатилган материаллар	– 60 240
чорак охиридаги қолдиқ	– 16 370
асосий ишлаб чиқариш:	
чорак бошидаги қолдиқ	– 24 680
ҳисобот давридаги харажатлар:	
материаллар	– 60 240
меҳнат харажатлари	– 42 880
умум ишлаб чиқариш 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 сотишдан тушган тушум		422960
Сотиладиган маҳсулот таннархи		165440
Ялпи фойда		257520
минус: тижорат харажатлари	35820	
маъмурий-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 счётлар (19900 х 2)	39800	
материаллар захираси	16370	
асосий ишлаб чиқариш	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
бошқа активлар		429930
жами узоқ муддатли активлар		
жорий мажбуриятлар		
тўланадиган счётлар	39480	
тўланадиган солиқлар	54220	

жами жорий мажбуриятлар		93700
тўланадиган 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 чиқишда қуйидаги қайси жорий бюджет асос қилиб олинади?

а) тижорат харажатлари бюджети;
б) сотиш бюджети;
в) ишлаб чиқариш бюджети;
г) материалларни харид қилиш ва ишлатиш бюджети.

2. Харид қилиниши лозим бўлган материалларнинг умумий ҳажмини аниқлаш учун қандай бюджет тузиш лозим?

а) тижорат харажатлари бюджети;
б) сотиш бюджети;
в) ишлаб чиқариш бюджети;
г) материалларни ишлатиш бюджети.

3. Келгусидаги ишлаб чиқариш режасини бажаришда эътиборга олинадиган, назарда тутилаётган ишлаб чиқариш харажатлари тўғрисидаги атрофлича маълумотни ўзида мужассамлаштирган бюджетлардан бири (тўғри материаллар сарфи ва тўғри иш ҳақи харажатларидан ташқари), бу:

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

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

а) молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисоботнинг аниқ маълумоти;

б) капитал харажатлар бюджети;

в) сотиш бюджети;

г) корхонанинг молиявий ҳолати тўғрисида ҳисоботнинг аниқ маълумоти (бухгалтерия баланси).

5. Корхонанинг сотиш бюджетида қуйидаги 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 кирими 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 кредитга сотган. Товарларни кредитга 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 олиш 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 режаларнинг бажарилиши;

б) хақиқатда бажарилган ҳолатнинг ўтган йилдаги худди шу ой ҳолати билан таққосланиши;

в) ҳақиқатда бажарилган ҳолатнинг ўтган ой билан таққосланиши;

г) бошқа мезонлар.

8. Қуйидаги мулоҳазалар ҳақида фикрингиз қандай?

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

а) ҲА б) ЙЎҚ

б) ҳар қандай бюджетни тузишда энг катта тўсиқ, бу – ишлаб чиқариш ҳажми:

а) ҲА б) ЙЎҚ

9. Корхонанинг жорий бюджетини тайёрлашда энг сўнгги босқич, бу:

а) молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот;

б) бухгалтерия баланси;

в) пул оқимлари тўғрисидаги ҳисобот;

г) тўғри жавоб йўқ.

10. Харид қилиниши зарур бўлган материаллар миқдори ишлатилган материалларнинг сонига нисбатан:

а) ҳисобот даври охирига режалаштирилган материаллар захирасини қўшиб, ҳисобот даври бошига бўлган материаллар захирасини айириш қийматига тенг;

б) ҳисобот даври бошига бўлган материаллар захирасини қўшиб, ҳисобот даври охирига режалаштирилган материаллар захирасини айириш қийматига тенг;

в) иккала банд ҳам тўғри;

г) иккала банд ҳам нотўғри.

11. Корхонада аниқ бир товар бўйича бошланғич қолдиқ – 20000 бирлик. Бюджет тузилаётган ойнинг охирида шу товар бўйича 14500 бирлик қолиши ва ой давомида 59000 бирлик ишлаб чиқарилиши режалаштирилган. Шу ҳолатда сотиш ҳажми қанчани ташкил қилади?

а) 53 500 бирлик;

б) 64 500 бирлик;

в) 59 000 бирлик;

г) тўғри жавоб йўқ.

12. Корхона тўғри материаллар захираси миқдорини 40 фоизга камайтирмоқчи. Бюджет тузилаётган ойнинг бошига шу

материаллар қолдиғи 120000 метрни ташкил қилган. Корхона 84000 бирлик маҳсулот ишлаб чиқаришни режалаштирган. Ҳар бир бирлик маҳсулот ишлаб чиқариш учун 2,5 метр шу хилдаги материал ишлатилади. Бюджет тузилаётган ой учун шу материалдан яна қанча сотиб олиниши лозим?

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

13. Корхона фаолияти бўйича қуйидаги маълумотлар мавжуд:

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

Барча товарлар харид қилинган баҳосидан (таннархидан) 40 фоиз юқори баҳода сотилган. Барча товарлар кредитга сотилган ва барча сотилган товарлар учун пул албатта олинади деб фараз қилинса, йилнинг охирги кунига, яъни 31 декабрга «Олинадиган счётлар»да қолдиқ (сальдо) қанчани ташкил қилади?

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 кредитга 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 қилади. Булардан ташқари, «Пул маблағлари» счётида йилнинг охирида яна 10000 п.б. қолиши лозим бўлса, корхона ўз фаолиятига қўшимча равишда яна қанча маблағни жалб қилиши лозим?

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

6. В) МУАММОЛАР ВА ВАЗИФАЛАР

1. Тўланадиган харажатларни режалаштириш

Корхона келгуси ой учун пул маблағлари бюджетини тузди. Унда товарлар захираси билан боғлиқ қуйидаги маълумотлар мавжуд:

Ой бошидаги захира	180000
Ой давомида сотилиши мумкин бўлган товарлар таннархи	900000
Ой охирига қолиши мўлжалланаётган захира	160000
Ой бошланғичча харид қилинган товарлар учун шу ойда тўланадиган маблағлар	210000
Ҳисобот ойида шу ойда харид қилинган товарлар учун тўловлар	80 фоиз

Талаб қилинади

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

2. Пул маблағлари бюджетининг элементлари

Қуйидаги маълумотлар мавжуд:

Кўрсаткичлар	1-вариант	2-вариант
Пул маблағларининг бошланғич қолдиғи	4200	3700
Тушуми кутилаётган пул маблағлари	98000	73600
Кутилаётган тўловлар	89000	80800
Ой охирига қолиши кутилаётган қолдиқ	8000	9500

Талаб қилинади

Корхона қанча маблағни қарзга олиши лозимлигини ёки қарзлари ва тўловларни тўлаш учун ўз маблағи етиши мумкинлигини топинг. Икки вариантни ҳам мустақил ишлаш лозим.

3. Ишлаб чиқариш бюджетини тайёрлаш

Корхона темир дарвозалар ишлаб чиқаради. Келгуси йил учун сотув ҳажми режаси қуйидагича (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 тамойилга амал қилади: минимал захира миқдори 15 000 донадан кам бўлмаслиги ва максимал миқдори – келгуси ойда сотилиши режалаштирилган миқдорнинг ярмига тенг бўлиши лозим. Максимал ишлаб чиқариш қуввати – бир ойга 65 000 дона эшик.

Талаб қилинади

1. Юқорида келтирилган маълумотлардан фойдаланиб, келгуси йилнинг ҳар бир ойи учун алоҳида кўрсаттан 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 қолдиғи келгуси ойда сотилиши белгиланган миқдорнинг 25 фоиз ҳажмида бўлиши лозим. Январь ойининг дастлабки кунида омбордаги шу маҳсулот қолдиғи 2 700 дона бўлган. Ой охирида тугалланмаган ишлаб чиқариш бўлмаган. Бир дона маҳсулотни ишлаб чиқариш учун икки хилдаги материаллардан қуйидагича миқдорда керак бўлади:

"А" материалидан	4 дона
"В" материалидан	5 дона

Ҳар ойнинг охиридаги материаллар қолдиғи келгуси ойда ишлатилиши белгиланган миқдорнинг ярми ҳажмида бўлиши лозим.

Талаб қилинади

Келгуси йилнинг I чорагидаги ҳар бир ой учун харид қилиниши лозим бўлган материаллар миқдорини топинг — материаллар хариди бюджетини тузинг.

6. Г) ВАЗИЯТЛИ МАСАЛАЛАР

"Авто-мотор" корхонаси юқори малакали мутахассислар меҳнатига таяниб ва махсус қуйилган пўлатлардан енгил автомашиналарга эҳтиёт қисмлар ишлаб чиқаради. Корхона раҳбарияти келгуси йил учун бош (асосий) бюджетни ишлаб чиқишга киришди. Уни тузиш жараёни бўйича қуйидаги мулоҳазалар мавжуд:

1. Тугалланмаган ишлаб чиқариш захираси жуда кам ва шунга 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 тайёр маҳсулот	Маҳсулотлар	
	«А» маҳсулот (оддий режимга мўлжалланган эҳтиёт қисм)	«З» маҳсулот (юқори қувватга мўлжалланган 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
Сотиш ҳажми, донала	5000	1000
Бир донани сотиш баҳоси	600	800
Кутилаётган охирги қолдиқ, донада	1100	50
Бошланғич қолдиқ, донада	100	50
Бошланғич қолдиқ, сўмда	38400	2200

Материаллар захираси

Кўрсаткичлар	Материаллар	
	Пўлат 111	Пўлат 112
Бошланғич захира, кг	7000	6000
Режалаштирилган охирги қолдиқ, кг	8000	2000

Корхона раҳбарлари назарда тутилаётган фаолият учун қуйидаги харажатларни амалга оширишни режалаштирмоқда:

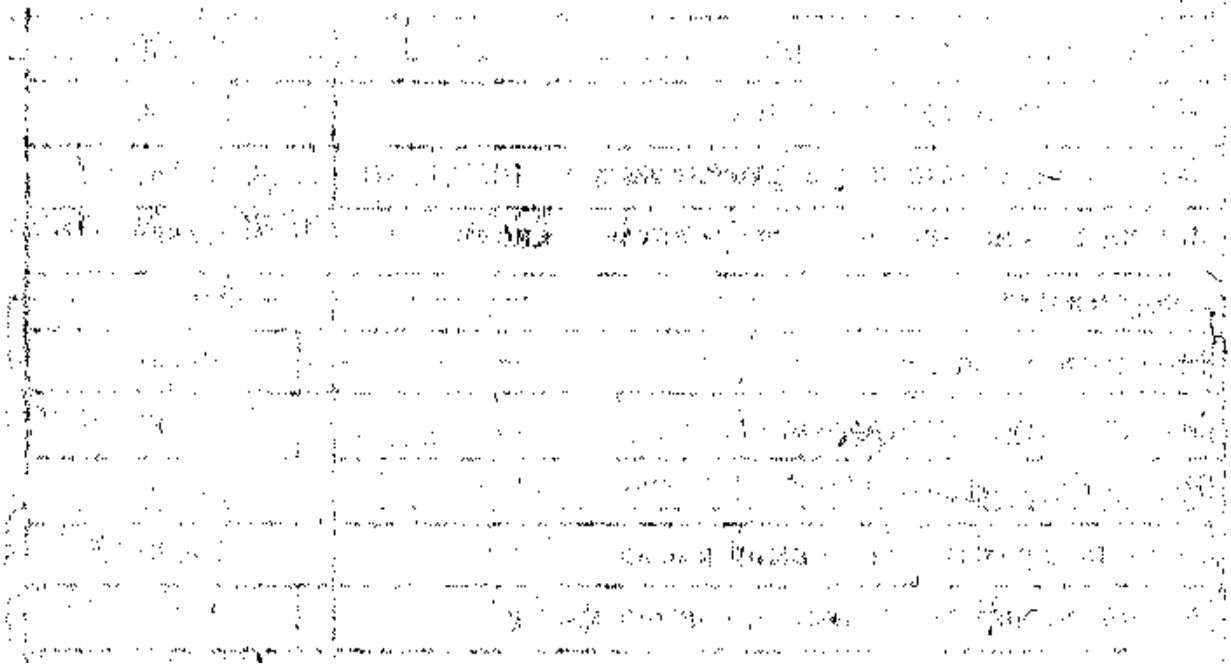
Умум ишлаб чиқариш харажатлари	**сўмда**
Ёрдамчи материаллар	90000
Бевосита меҳнат сарфлари	200000
Меҳнат таътиллари тўловлари	320000
Энергия харажатлари, ўзгарувчан қисми	90000
Жорий таъмирлаш харажати, ўзгарувчан қисми	70000
Амортизация	230000
Мол-мулк солиғи	50000
Мулкни суғурталаш харажатлари	10000
Назорат чиқимлари	100000
Энергия харажатлари, доимий қисми	20000
Жорий таъмирлаш харажати, доимий қисми	20000
жами	**1200000**
Маркетинг ва маъмурий 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
Жами	**870000**

Талаб қилинади

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

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

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



V БОБ. БОШҚАРУВ ҲИСОБИДА МЕЪЁРИЙ (НОРМАТИВ) ХАРАЖАТЛАР ЎРНИ ВА ЧЕТЛАНИШЛАР ҲИСОБИ

1. МЕЪЁРИЙ (НОРМАТИВ) ХАРАЖАТЛАР ҲИСОБИ ВА "СТАНДАРТ-КОСТ" ТИЗИМИ

Бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритишда харажатларни ҳисобга олиш ва уларни бошқариш муҳим аҳамият касб этади. Тўғри, молиявий ҳамда ишлаб чиқариш ҳисоби объекти сифатида харажатлар белгиланган тартибда ҳисобга олинади ва уларни ташкил этиш ҳамда юритиш учун ўрнатилган шаклларда улар тўғрисида маълумотлар турли хил ҳисоботлар, шунингдек, жадваллар кўринишида шаклланади. Лекин бошқарув ҳисоби – бу нафақат ўтган давр кўрсаткичларини ҳисобга олиш ва уларни таҳлил қилишни, балки корхонанинг истиқболдаги кўрсаткичларини ҳам кўра билишни, уларни олдиндан бошқара олишни, тегишли вақтларда талаб қилинадиган бўлса, уларнинг айрим моддаларига ўзгартиришлар киритиб боришни ҳам талаб қилади. Шунинг билан биргаликда бошқарув ҳисобида харажатлар моҳиятига тўғри баҳо бериш ва уни бошқарув қарорлари таъсирига тушириш учун молиявий ва ишлаб чиқариш ҳисобларида уларни ҳисобга олишда фойдаланиладиган усуллари ва ёндашувларидан ҳам фойдаланилади.

Ана шундай усуллардан бири – харажатларни ҳисобга олишнинг норматив усулидир. Дунёнинг ривожланган жуда кўп мамлакатларда ҳам худди шундай ёндашув мавжуд. Аммо иқтисодий адабиётларда харажатларни ҳисобга олишнинг норматив усулини – бу молиявий ва ишлаб чиқариш ҳисобини юритишда фойдаланиладиган усул, шунинг учун бошқарув ҳисоби – бу ишлаб чиқариш ҳисоби деб талқин қилинадиган нотўғри 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 айтганда, «Стандарт-кост» тизими бошқарув томонидан харажатларни режалаштириш ва уларни назорат

қилиш учун ишлатиладиган куролдир. У ўз-ўзидан харажатларни ҳисобга олиш тизими сифатида ишлатилмайди, жараён буйича таннарх ҳисоб-китоб услублари ёки уларнинг ҳар қандай комбинацияларида буюртма сифатида ишлатилиши мумкин. Корхона "Стандарт-кост" тизимини тўлиқ қўллаганда сотилган маҳсулотлар таннархи ва захира ҳисобига таъсир этувчи барча харажатлар амалга оширилган ҳаққоний харажатлар кўринишида эмас, балки олдиндан аниқланган харажат ёки меъёрий кўринишда ифодаланади. Харажатлар ҳаракати ва ҳисоб тизимига киритилган меъёрий харажатлар "харажат-ҳажм-даромад" кўрсаткичлари билан биргаликда бюджетларни назорат қилишда маълумотлар манбаини таъминлайди.

Бу усулдан – корхонани бошқаришнинг турли қирраларида ва махсус ишчиларнинг иш фаолиятини баҳолашда, ҳар хил ишлаб чиқариш истиқболи вариантларини кўриб чиқишда ва бюджетни тайёрлашда фойдаланилади ва бу усул, шунингдек, ишлаб чиқарилган маҳсулотга (бажарилган ишга, кўрсатилган хизматга) сотиш баҳосини белгилашда ёрдам беради.

"Стандарт-кост" тизими ривожланган мамлакатлар ишлаб чиқариш компания ва корхоналарининг деярли барчасида қўлланилади. Лекин бу тизимда қўйилган мақсадга эришишда омилларнинг моҳиятини ва таъсирини баҳолаш турли мамлакатларда турлича (жадвалга қаранг), масалан:

	Аҳамиятлилик даражасига қараб тизимда тутган ўрни			
	АҚШда	Канадада	Японияда	Англияда
Харажатларни бошқариш	1	1	1	2
Баҳоларни белгилаш ва баҳо сиёсати	2	3	2	1
Бюджетни режалаштириш ва уни назорат қилиш	3	2	3	3
Молиявий ҳисоботни тайёрлаш	4	4	4	4

Меъёрий харажатлар (standard costs) – олдиндан обдан ҳисобланилган, бир дона маҳсулотни тайёр ҳолга келтириш 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 қараганда улар бир хил аниқланади. Лекин амалиётда "меъёрий харажатлар" атамаси, одатда тугалланган маҳсулот бирлигига тегишли, "бюджет харажати" эса умумий миқдорга боғлиқ бўлади. "Стандарт-кост" тизимидан фойдаланишнинг асосий ютуғи иқтисодий ҳисоботни ўз вақтида ва таҳлилий жиҳатдан қулай тарзда ёзиб боришдир.

Бошланишда меъёрлардан фойдаланиш ҳисоботни олиб бориш учун ҳақиқий чиқимларни ҳисоблаш тизимига кўра катта харажат керак бўладиганга ўхшайди. Лекин меъёрий харажатларни қўллаш ҳисобга олишни соддалаштиради. Масалан, материаллар (турли нархли партиялар) ҳақидаги бир ойдаги маълумотларни қўшиб йиғиш мумкин, шунингдек, ҳар бир ишчи томонидан аниқ бир маҳсулотни ишлаб чиқариш учун сарфланиши лозим бўлган вақт миқдорини белгилаш ва умуман, барча тўғри меҳнат харажатлари меъёрини аввалдан аниқлаш мумкин.

"Стандарт-кост" тизимидан фойдаланилганда индивидуал меъёрларни ўрнатиш (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 қуйидаги ҳолларда юзага келади: маҳсулот конструкцияси ўзгартирилганда, янги буюмни ясашни ўзлаштиришда, янги технологик жараённи 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 оптимал меъёрлар белгиланган бўлишига қарамасдан, амалиётда барибир ҳақиқий харажатлар содир бўлади. Ҳақиқий харажатлар миқдори эса аксарият пайтда меъёрий кўрсаткичлар миқдоридан фарқ қилади.

Хақиқий ва меъёрий кўрсаткичлар фарқи меъёрдан "четланиш" дейилади. Агар меъёрдан четланиш 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 бошқариш учун фойдали қурол ҳисобланади.

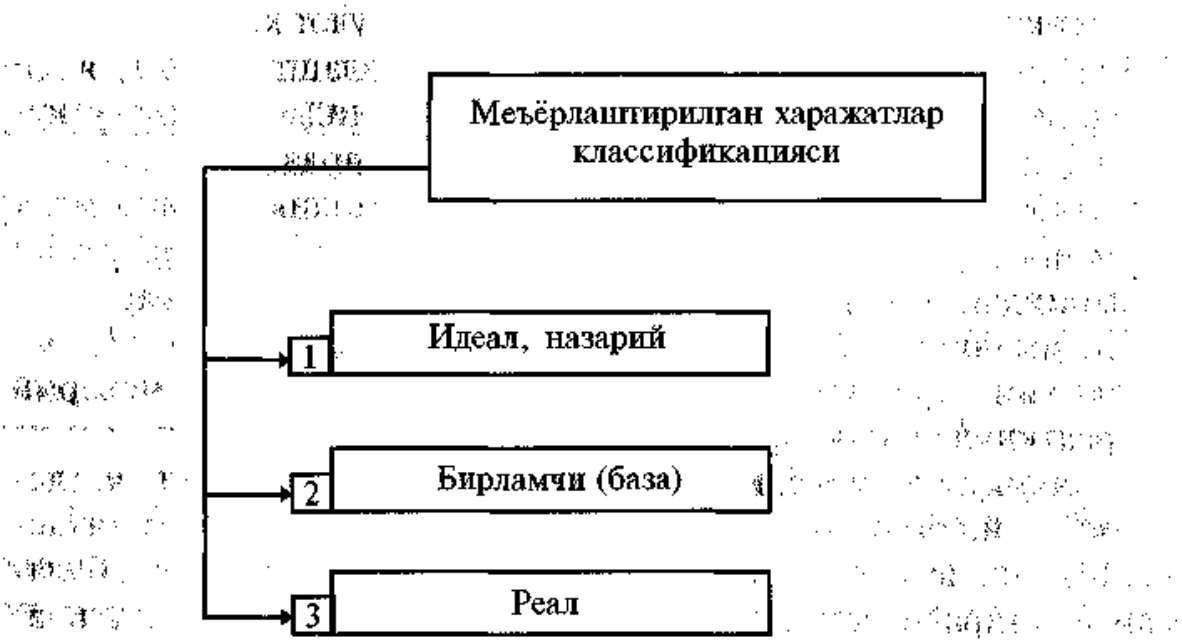
Меъёрий харажатларнинг эътиборга олиниши лозим бўлган қуйидагича кўрсаткичлари мавжуд:

1. Идеал (назарий) меъёр.

Бу кўрсаткичлар асосан ускуналарнинг 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 чиқариш ёки ишлаб чиқариш захиралари таннархини баҳолаш мақсадида идеал меъёр қўлланилмайди, чунки амалиётда идеал ҳолат кам бўлади. Лекин бундай меъёрларни қўллаш, рақобат муҳити кескинлашиб бораётган ва бунинг натижасида маҳсулот сифатини узлуксиз ошириб бориш талаби ошаётган ҳозирги тараққиёт даврида, ривожланган мамлакатларда кўпроқ ишлатилмоқда.

2. Асосий (бирламчи, базавий) меъёр. Бундай кўрсаткичнинг ўзгартирилишига деярли рухсат этилмайдиган – улар эталон 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 (сони)
3	Меъёрлаштирилган иш вақти (тўғри иш вақти сарфи)
4	Иш вақтининг меъёрлаштирилган маълум пул миқдори
5	Ўзгарувчан умум ишлаб чиқариш харажатларининг меъёрлаштирилган коэффициенти
6	Доимий умум ишлаб чиқариш харажатларининг меъёрлаштирилган коэффициенти

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

1. Тўғри материалларнинг меъёрий баҳоси;
2. Тўғри материалларнинг 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 материалларнинг меъёрий миқдорига кўпайтмаси билан аниқланади. ***Тўғри материалларнинг меъёрий баҳоси*** — ушбу ҳисобот давридаги маълум бир аниқланган тўғри материаллар учун харажат баҳосининг мукаммал миқдорини ифодалайди. Сотиб олиш агенти барча тўғри

материалларнинг меъёрий баҳоларини ўрнатиш учун жавобгар. У меъёрий баҳони аниқлашда баҳоларнинг барча мумкин бўлган ошишини, 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 масъулиятни ўз зиммасига олиши лозим.

Материаллар сарфининг меъёрий миқдори — бу бир дона маҳсулотни ишлаб чиқариш учун ишлатилиши керак бўладиган материаллар миқдорини олдиндан аниқлашдир. Бир кўринишда унчалик қийиндек 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 чиқитга чиқиши ва йўқотилиши мумкинлигини эътиборга олиш 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 олиш 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 маблағ 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 бажариш 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 қўйилган бўлади. Ҳар бир ишчи разряди учун маош ора-

лиги (диапазон) белгиланган бўлиб, бу диапазон ичида ҳам турлича бўлиши мумкин ва улар ҳар бир жараён учун ўрта меъёрий маош билан аниқланади. Агар маҳсулотни ишлаб чиқарган ишчи ҳақиқийсидан кам олса ҳам, ҳақиқий меҳнат харажатини ҳисоблашда маош тўлаш меъёридан фойдаланилади.

Умум ишлаб чиқариш харажатлари меъёри. Бу харажат меъёрлари коэффициентларни ҳисоблаш орқали амалга оширилади. Коэффициентларни ҳисоблаш эса аввал амалга оширилган ишлаб чиқариш харажатларини тақсимлаш 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 манбалардан фойдаланилади.

Шартли ўзгарувчан умум ишлаб чиқариш харажатларининг меъёрий коэффициенти. У режалаштирилган ўзгарувчан умум ишлаб чиқариш харажатлари миқдорини асосий мезон сифатида режалаштирилаётган коэффициентга (масалан, машина — соат миқдорига, асосий ишлаб чиқариш жараёнида банд бўлган ишчиларнинг иш ҳақи миқдорига ва ш.к.) бўлиб аниқланади. Умуман олганда, деярли барча ривожланган мамлакатларда ана шу борада мезон сифатида учта кўрсаткичдан бири танлаб олинади. Булар: машина соат, асосий ишлаб чиқаришда банд бўлган ишчилар иш ҳақи миқдори ёки ишлаб чиқариш харажатлари миқдори. Бунда бошқа асосдан ҳам фойдаланиш мумкин.

Шартли доимий умум ишлаб чиқариш харажатининг меъёрий коэффициенти. У — доимий умум ишлаб чиқариш харажатлари миқдорининг одатдаги ишлаб чиқариш қувватига (бу ҳолда, тўғри меҳнат сарфи соат меъёрида аниқланади) нисбати сифатида аниқланади.

Одатдаги (нормал) қувватдан асосий мезон сифатида фойдаланиш 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 ходим, ишчи, хизматчи, албатта, унинг молиявий ҳолати, истиқболдаги режа-

лари билан қизиқади ва умуман, келажакда бу корхонани нималар кутаяпти деган саволлар устида доимо бош қотиради. Бошқарув ҳисобини ташкил қилиш ва юритиш ана шу каби саволларга аниқ ва исталган пайтда жавоб беришга хизмат қилиши лозим. Буни қай тарзда амалга ошириш имконияти борлигини қуйида, амалиётга яқин бўлган оддий мисолда кўриб чиқишга ҳаракат қиламиз. Бунинг учун, албатта, корхонада ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлган бир қатор кўрсаткичлар миқдори ҳақидаги маълумотлар талаб қилинади.

Ишлаб чиқарилиши белгиланаётган маҳсулот бирлиги учун унинг таннархи маълум бўлса — маҳсулот баҳосини белгилаш учун асосий бошқариш қарорларини қабул қилиш, харажат ва фойдани режалаштириш ва харажатлар кўрсаткичларининг асосий моддалари ўзгаришини кузатиб туриш ҳамда ишлаб чиқариш захирасини хоҳлаган вақтда аниқлаш мумкин бўлади.

Мисол:

Корхона ручкалар ишлаб чиқариш бўйича харажатлар меъёрини аниқлаяпти: тўғри материаллар харажати ҳар бир ручка учун — битта (0,040 кв метр) пластмасса корпусдан ва ручкани ҳаракатлантирувчи қисмдан иборат бўлади.

Шундан, тўғри материаллар харажати бир метр квадрат учун 90 сўмни ва битта ҳаракатлантирувчи механизм учун 2,50 сўмни ташкил қилади.

Тўғри меҳнат харажатлари — штамплаш цехида, битта ручка учун — 0,01 соатни ва йиғиш цехида — 0,05 соатни ташкил қилади. Тўғри меҳнат харажатларининг бир соатлик меъёрлаштирилган пул миқдори, штамплаш цехида — 80 сўмга ва йиғиш цехида 100 сўмга тенг.

Умум ишлаб чиқариш харажатларининг меъёрий коэффициентлари қуйидагича: ўзгарувчан харажатлари қисми учун бир соатлик меҳнат харажатлари миқдоридан 135 сўмга ва доимий харажатлари қисми учун — 90 сўмга.

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

Ечими:

	Харажатлар турлари ва маркази	Баҳоси, сўмда
1	**Тўғри материал харажатлар:** а) Пластмасса (90 сўм х 0,040 метр квадрат) б) Бир дона ҳаракатлантирувчи механизм	 3,60 2,50
2	**Тўғри иш ҳақи харажатлари:** а) штамплаш цехида (0,01 соат/қалам х 80 сўм) б) йиғиш цехида (0,05 соат/қалам х 100 сўм)	 0,80 5,00
3	**Умум ишлаб чиқариш харажатлари:** а) ўзгарувчан (0,01+0,05)=0,06 х 135 сўм б) доимийси (0,01+0,05)=0,06 х 90 сўм	 8,10 5,40
4	**Бир дона ручканинг меъёрлаштирилган ишлаб чиқариш таннархи** (1+2+3)	25,40

Жадвал маълумотларидан кўриниб турибдики, ишлаб чиқарилиши режалаштирилаётган бир дона маҳсулотнинг ишлаб чиқариш таннархи 25 сўм 40 тийинга тенг бўлмоқда.

Навбатдаги масала — унинг сотиш баҳосини белгилаб олиш. Агар шу кўрсаткич белгилаб олинса, юқорида қайд қилганидек, маҳсулотни сотишдан олинадиган даромадни, харажатларни ҳисоблаш ва олинадиган даромаддан тўланадиган солиқ миқдорларини ҳисоблаш ва ниҳоят, соф фойдани ҳам ҳисоблаб топиш мумкин.

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

3. ЧЕТЛАНИШЛАР ҲИСОБИ – ХАРАЖАТЛАРНИ НАЗОРАТ ҚИЛИШДАГИ МУҲИМ ВОСИТА

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

лар фаолиятини тўғри баҳолаш ва бунда улардаги харажатлар миқдори устидан қандай назорат тизими ўрнатилганлиги 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 бўлиши керак эди (режалаштирилаётган ёки меъёрий харажатлар), ҳақиқий ҳолатда нима юз берди (ҳақиқатдаги харажатлар) — доимо солиштирилади. Ана шу солиштиришлар 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 сезилади (рағбатлантириш, жарима солиш, мукофотлар белгилаш 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 қуйидагиларни эътиборга олишни мақсадга мувофиқ, деб ҳисоблаймиз.

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

Ҳар қандай корхонада исталган соҳадаги четланишларни аниқлаш ва унинг сабабларини таҳлил қилиб кўриш 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 чиққан эдик. Ана шу мавзуларда эътиборга олинган қуйидаги тушунчалар: тургун (ўзгармайдиган) бюджет; эгилувчан бюджет; даврий бюджет кўрсаткичла-

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

!	Харажатлар ҳисобининг меъёрий усулида, меъёрлаштирилган харажат миқдори билан ҳақиқий қилинган харажатлар ўртасида вужудга келадиган фарқ – «четланиш» деб аталади

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

Мисол[1]:

«ХБ» корхонасида ҳисобот йили режасининг бажарилиши таҳлили

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

*	– мисолимизда режа – 17,5 минг дона маҳсулот бирлигига ҳисобланган
*	– ҳақиқий ишлаб чиқарилган маҳсулот бирлиги – 19,1 минг дона

[1] Николаева О., Шишкова Т. «Управленческий учет». М.:УРСС. 1997., с. 177.

Жадвал маълумотларидан кўриниб турибдики, 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 ноқулайликлар туғдиради. Бироқ ёдда тутиш керак, ҳақиқатда ишлаб чиқарилган маҳсулотлар миқдори (19 100 бирлик) режадагидан (17 500 бирлик) кўп. Шу ҳолат таҳлил жараёнини чуқурлаштиришни, 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 қуйидагича бўлади (ЭБ):

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

Эгилувчан бюджет формуласидан фойдаланган ҳолда маҳсулот ишлаб чиқариш ҳар бир бўғини учун бюджет тузишимиз мумкин. Юқоридаги жадвалда келтирилган эгилувчан бюджет маълумотларидан фойдаланиб, қуйидаги 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[1]: Йилнинг бошида "ХБ" корхонаси 15 минг, 17 минг ҳамда 20 минг бирлик маҳсулот учун эгилувчан бюджет тузган.

"ХБ" корхонасининг эгилувчи бюджети таҳлили

	Харажат моддалари	15000	17500	20000	1 дона учун ўзгарувчан харажат
1.	**Тўғри материал харажатлари**	36000	42000	48000	2,40
2.	**Тўғри меҳнат (иш ҳақи) харажати**	58500	68250	78000	3,90
3.	**Умум ишлаб чиқариш харажатлари:**				
	а) Ўзгарувчанлари:				
	– материаллар	9000	10500	12000	0,60
	– меҳнат (иш 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 Х маҳсулот сони + 49400)

[1] Николаева О., Шишкова Т. «Управленческий учет». М.: УРСС. 1997., стр. 179.

"ХБ" корхона учун режани бажариш ҳисоботи[1]

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

4. ЧЕТЛАНИШЛАРНИ ҲИСОБЛАШ ВА УЛАРНИНГ ТАҲЛИЛИ

Иқтисодчилар таҳлил жараёнида барча четланишларни қуйидаги уч турга ажратишади:

1. Тўғри материал харажатларидаги четланишлар;
2. Тўғри меҳнат харажатларидаги четланишлар;
3. Умумий ишлаб чиқариш харажатларидаги четланишлар.

Тўғри материаллар харажатларидаги четланишлар

Тўғри материалларнинг меъёрий ва ҳақиқий харажатлари орасидаги фарқга ўхшаб, тўғри материаллар харажатларининг ҳам умумий четланишлари аниқланади.

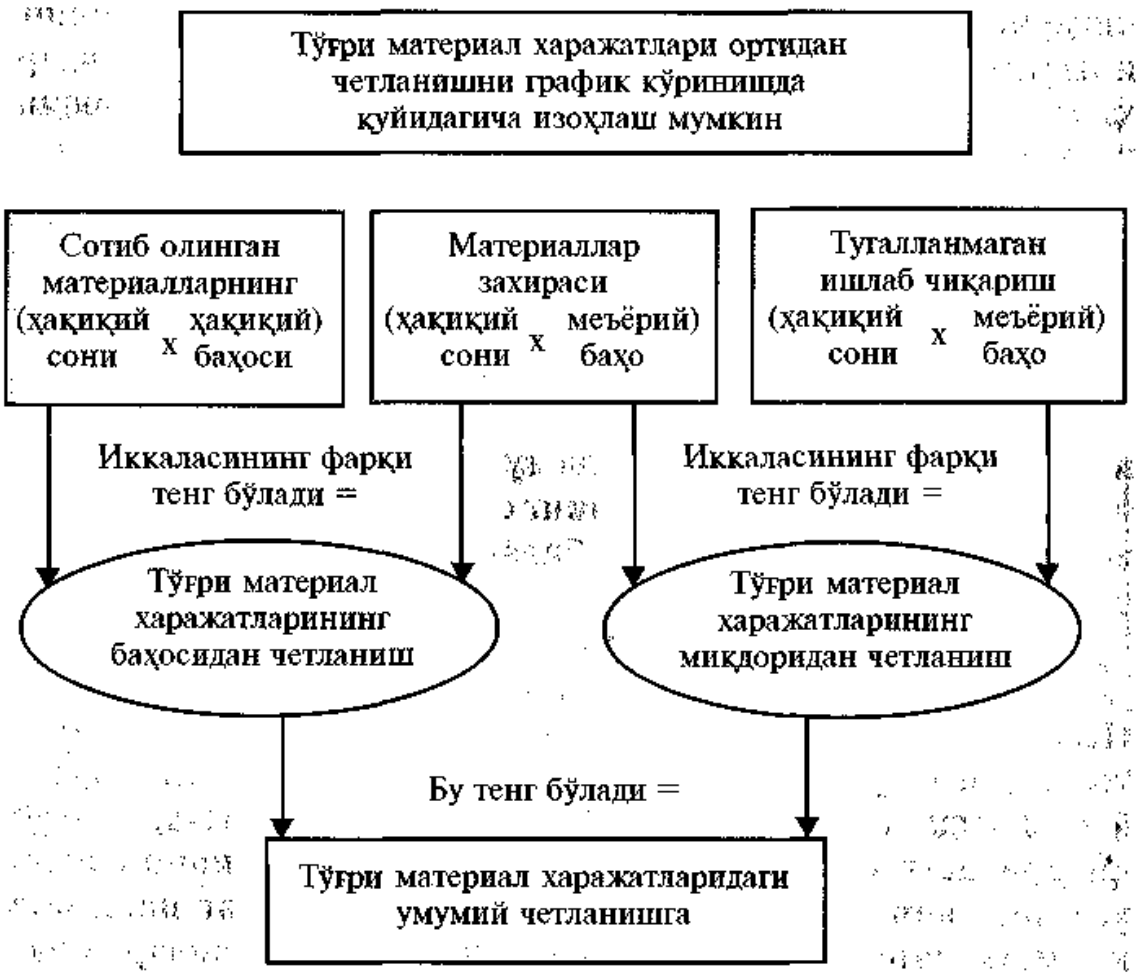
Одатда, корхонанинг савдо-сотиқ ишлари бўйича масъул ходими материалларнинг нархи бўйича четланишга масъулиятни, аниқроғи, жавобгарликни ўз зиммасига олади. Ишлаб

[1] Николаева О., Шишкова Т. «Управленческий учет». М.:УРСС. 1997., стр. 180

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

Бироқ баъзи бир ҳолатларда, баҳоси арзон бўлган материалларнинг сифат кўрсаткичлари паст бўлиши, натижада материалларни ишлатиш бўйича катта миқдорда чиқиндилар чиқиши (кераксиз чекланишларнинг пайдо бўлиши), аниқроғи, чиқинди меъёрлари сезиларли даражада кўпаяди. Оддийроқ қилиб ифода қилинадиган бўлса, нарх бўйича ижобий четланиш кераклигича тўғри материалларни ишлатиш бўйича салбий четланишнинг сезиларли даражада ўрнини қоплаши мумкин. Бошқа сўз билан айтганда, арзон 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 фойдаланиш натижаси, албатта, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот баҳосининг ошиб кетишига олиб келади, яъни ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг истеъмол қиймати материал сифати яхшилиги туфайли сезиларли даражада ошади. Натижада пропорционал тарзда маҳсулот баҳосининг ошишига олиб келади.

Айрим ҳолларда четланиш харажатларини график жадвал тарзида тушунтириб бериш осонроқ деган фикр-мулоҳазалар билан қуйидаги чизма келтирилди.



Тўғри меҳнат харажатларидаги четланишлар

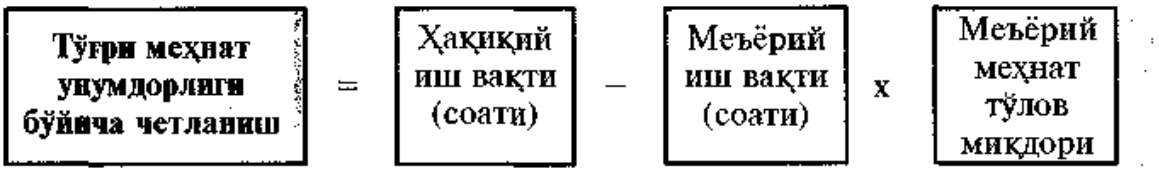
Бу кўрсаткич – меъёрий меҳнат харажатлари билан ҳақиқий меҳнат харажатлари орасидаги фарқ (ишлаб чиқилган бир бирлик маҳсулотларнинг яроқсизидан ташқари) кўринишида аниқланади.

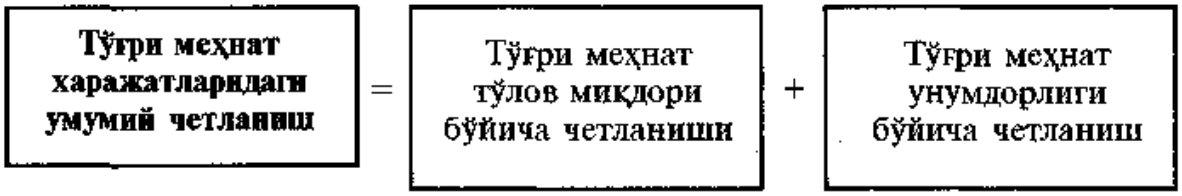
Амалиётда бу кўрсаткич қуйидаги тартибда ҳисобланиб топилади:



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

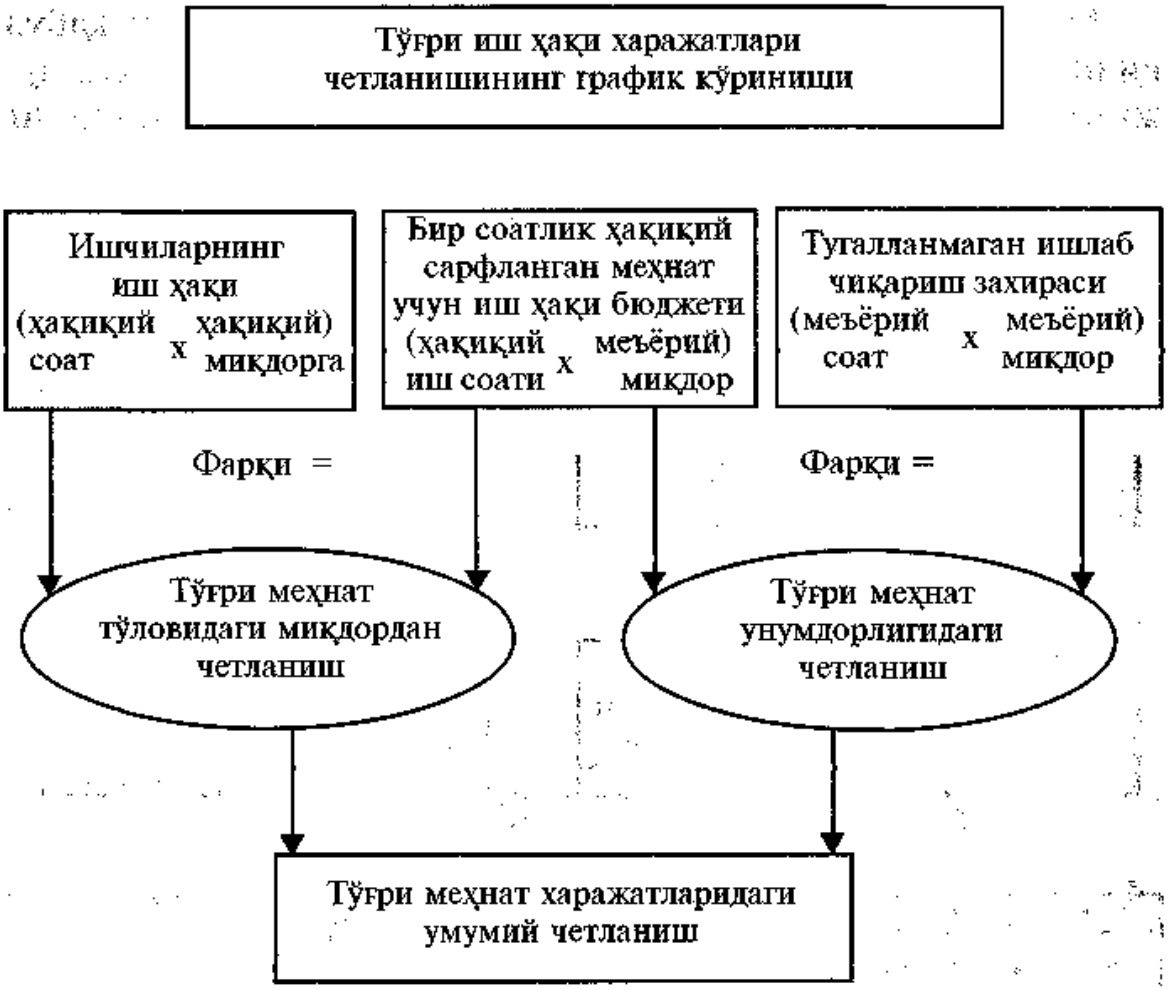






Ҳар қандай корхонада меҳнат харажатлари бўйича четланишларга шу корхонадаги ходимлар бўлими масъул ҳисобланиши мақсадга мувофиқдир. Чунки шу борада вужудга келадиган четланишларга асосан штат жадвалидан чиқишлар юз берганда ёки ишга қабул қилинаётганларнинг мутахассислиги талаб даражасига тўғри келмаганда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

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



Умум ишлаб чиқариш харажатларидаги четланишлар

Корхоналарда, уларнинг фаолият тури ва мулк шаклидан қатъи назар, умум ишлаб чиқариш харажатлари ҳисобини олиб бориш, улар сарфи устидан назорат ўрнатиш тадбирларини амалга ошириш, тўғри харажатларга қараганда анча мураккаб масаладир.

Умуман олиб қаралганда, умум ишлаб чиқариш харажатларидаги четланиш — бу хақиқий умум ишлаб чиқариш харажатлари ва меъёрий умум ишлаб чиқариш харажатлари орасидаги фарқ сифатида аниқланади.

Бунинг учун эса, даставвал умум ишлаб чиқариш харажатларининг ўзгарувчи ва ўзгармас коэффициентлари ҳисоблаб чиқилади. Сўнгра умумий четланиш икки қисмга ажратилади: назорат қилинадиган умум ишлаб чиқариш харажатлари ва умум ишлаб чиқариш харажатлари ҳажми бўйича четланиш.

Мисол[1]:

Фараз қилайлик, компания бир соат тўғри меҳнат учун ўзгарувчан умум ишлаб чиқариш харажатлари меъёрини 575 сўм ва унга қўшимча тарзда бир ойлик доимий (ўзгармас) умум ишлаб чиқариш харажатлари миқдорини 1300 минг сўм (эгилувчан бюджет формуласи) режалаштирган. Ана шу бир ойга тўғри меҳнат харажатлари меъёри 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 четланишни топишдан олдин даставвал, умум ишлаб чиқариш харажатларининг умумий коэффициентини топишимиз талаб қилинади. Бу коэффициент икки қисмдан иборат:

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

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

Шундай қилиб, умум ишлаб чиқариш харажатларининг меъёрий коэффициенти 1 соатга тўғри меҳнат учун 900 сўмга тенг бўлди (575 сўм + 325 сўм).

Фараз қилайлик, корхона ҳисобот ойида жами 180 дона стуллар ишлаб чиқарган ҳамда ҳар бир стулни ишлаб чиқариш учун меъёр бўйича 2,4 соат тўғри меҳнат сарфлаган.

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

Ҳақиқий УИЧХ миқдори		Ишлаб чиқарилган маҳсулот таннархига киритилган УИЧХ меъёри (чиқинди ҳисобга олинмаган)		УИЧХнинг умумий четланиши
4100 минг сўм	–	3888 минг сўм (900 сўм х (180 стул х 2,4 соат)	=	212 сўм

[1] 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 чиқаришнинг ҳақиқий эришилган ҳажмидан келиб чиқиб, ҳақиқий ва меъёрий УИЧХ ўртасидаги фарқ сифатида аниқланади.

Бизнинг мисолимизда бу четланиш қуйидагича ҳисобланади:

Ҳақиқий УИЧХ миқдори		Режалаштирилаётган УИЧХ меъёри, булар: 2484 минг сўм – ўзгарувчани (575 сўм х (180 стул х 2,4 соат), 1300 минг сўм – доимийси		УИЧХнинг назорат қилинадиган четланиши
4100 минг сўм	–	3784 минг сўм	=	+ 316 минг сўм

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

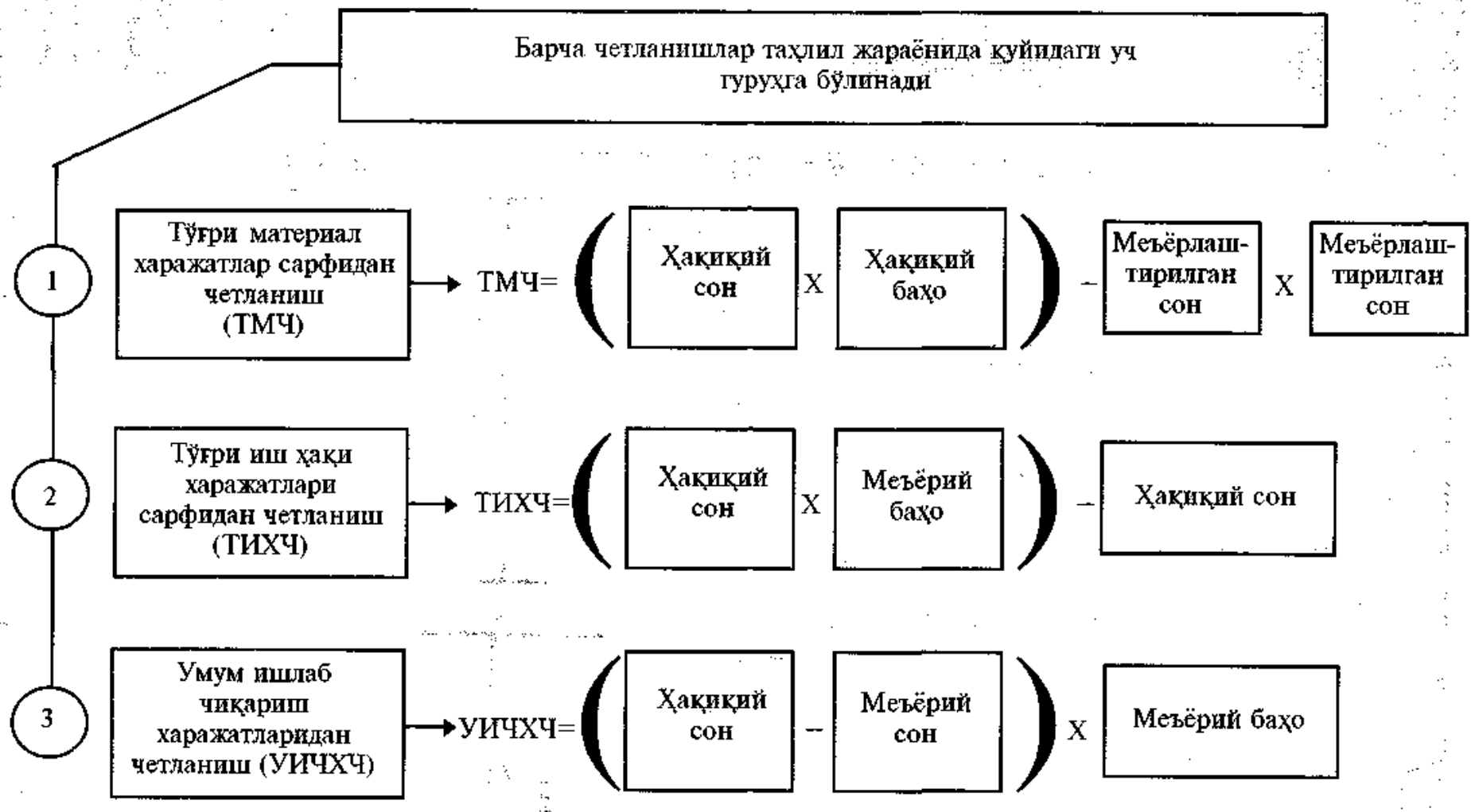
Умум ишлаб чиқариш харажатлари ҳажми бўйича четланиш қуйидаги ҳисоб-китоб тарзида аниқланади:

Режалаштирилаётган УИЧХ меъёри		Ишлаб чиқарилган маҳсулот таннархига киритилган УИЧХ меъёри		УИЧХнинг ҳажми бўйича четланиши
3784 минг сўм	–	3888 минг сўм (900 сўм х (180 стул х 2,4 соат)	=	– 104 минг сўм

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

УИЧХнинг умумий четланиши		УИЧХнинг назорат қилинадиган четланиши		УИЧХнинг ҳажми бўйича четланиши
212 сўм	–	+ 316 минг сўм	=	– 104 минг сўм


Умум ишлаб чиқариш харажатлари четланишининг график кўриниши
Ҳақиқий УИЧ харажатлари
УИЧ харажатлари бюджети
Ишлаб чиқарилган маҳсулот таннархига киритилган УИЧ харажатлари
Фарқи =
Фарқи =
УИЧ харажатларининг назорат қилинадиган четланиши
УИЧ харажатларининг ҳажми бўйича четланиши
УИЧ харажатларининг умумий четланиши

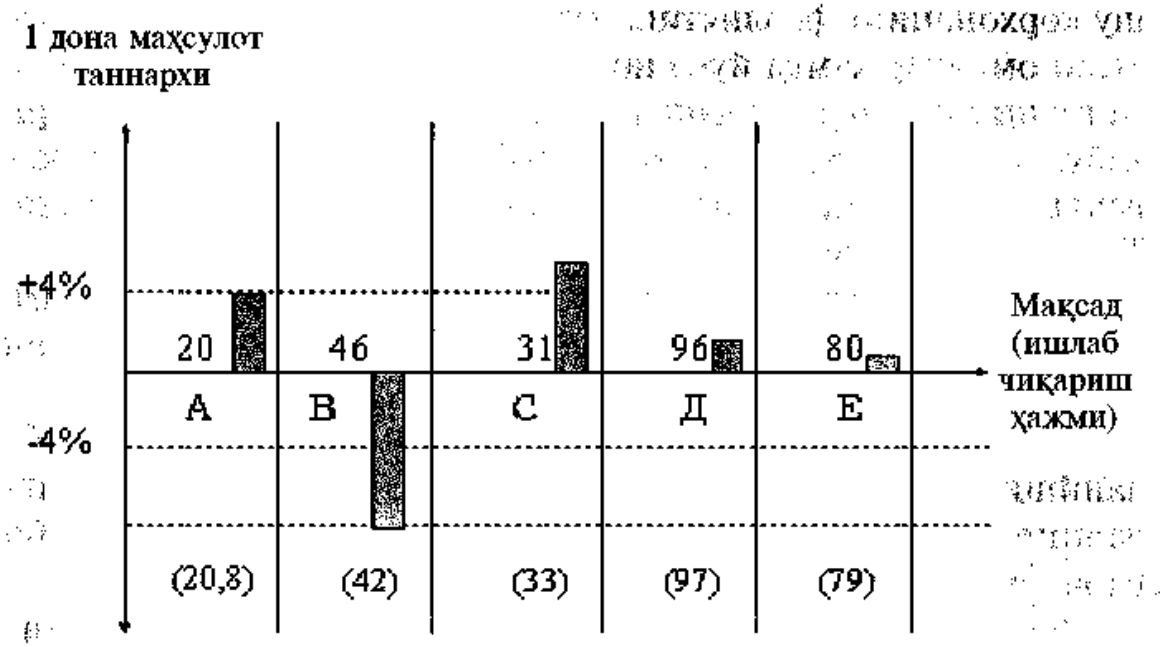

Барча четланишлар таҳлил жараёнида қуйидаги уч гуруҳга бўлинади
1
Тўғри материал харажатлар сарфидан четланиш (ТМЧ)
ТМЧ=
Ҳақиқий сон
Х
Ҳақиқий баҳо
–
Меъёрлаш-тирилган сон
Х
Меъёрлаш-тирилган сон
2
Тўғри иш ҳақи харажатлари сарфидан четланиш (ТИХЧ)
ТИХЧ=
Ҳақиқий сон
Х
Меъёрий баҳо
–
Ҳақиқий сон
3
Умум ишлаб чиқариш харажатларидан четланиш (УИЧХЧ)
УИЧХЧ=
Ҳақиқий сон
–
Меъёрий сон
Х
Меъёрий баҳо

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 қилишда ҳақиқий ҳолатни кўрсатиш билан бирга керакли бўлган маълумотлар манбаларини ҳам ёритиб беради. Таъкидлаш жоизки, четланиш миқдорини аниқлашда бу четланишнинг вужудга келиш сабабларини ҳам аниқлаш лозим. Четланишлар сабаби маълум бўлганда раҳбар муаммоларни ечиш учун тегишли чораларни кўриши мумкин бўлади.

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

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

Қуйида ана шу четланишлар таҳлили техникаси графиги келтирилган. Таҳлилнинг дастлабки ҳолатида кўришиб турибдики, ишлаб чиқарилаётган 5 турдаги маҳсулотнинг учта турида (А, Д, Е) ҳисобот даврида режалаштирилган меъёрдан четланиш рўй бермаган. Шунинг учун ҳам бу маҳсулотлар бўйича четланишлар таҳлилини шу босқичда якунлаш мумкин. Қолган икки турдаги маҳсулотлар (В,С) бўйича эса четланишлар таҳлилини давом эттириш талаб этилади. Бунинг учун эса юқорида ишлаш механизми батафсил келтирилган четланишлар таҳлили усулига риоя этилишини мақсадга мувофиқ, деб ҳисоблаймиз.



1. A, B, C, Д, E – ишлаб чиқарилиши режалаштирилган маҳсулот турлари;

2. 20, 46, 31, 96, 80 – меъёрий харажатлар;

3. Қавс ичидагилари (20.8, 42, 33, 97, 79) ишлаб чиқарилган маҳсулотларнинг ҳақиқий харажатлари (таннарх) миқдори.

5. ТЕСТ САВОЛЛАРИ

1. Маҳсулот бирлигига тегишли тўғри материаллар харажати, тўғри меҳнат харажатлари ва умум ишлаб чиқариш харажатларининг энг аниқ миқдорда аниқланган қисми, бу:

а) давр харажатлари;
б) ўзгарувчан харажатлар;
в) олдиндан аниқланган коэффициентлар;
г) меъёрий харажатлар.

2. Доимий умум ишлаб чиқариш харажатларининг меъёрий коэффициентини аниқлаш учун шу харажатлар бўлиниши лозим:

а) амалий ишлаб чиқариш қувватига;
б) ошиқча ишлаб чиқариш қувватига;

в) меъёрий ишлаб чиқариш қувватига;
г) ишлаб чиқаришнинг назарий қувватига.

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

а) меъёрий харажатлар ҳисоби;
б) четланишлар таҳлили;
в) четланишларни бошқариш;
г) мақсадли бошқариш.

4. Харажатлар меъёрий ҳисоби тизимининг асосий мақсади нима?

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

5. Харажатларнинг меъёрий ҳисоби тизимида:

а) счётлардаги барча ёзувлар меъёрлар бўйича олиб борилади;
б) меъёрлар фақат умум ишлаб чиқариш харажатлари учун жорий қилинади;
в) меъёрлар асосан ўтган даврдаги ишлаб чиқариш харажатлари асосида жорий қилинади;
г) ҳақиқий харажатлар билан, одатда, таққослаш ишлари олиб борилмайди.

6. Тўғри материалларнинг меъёрий баҳосини унинг меъёрий сонига кўпайтириш натижасида:

а) тўғри материалларнинг баҳосидаги четланиш ҳосил бўлади;
б) тўғри материалларнинг сонидаги четланиш ҳосил бўлади;
в) тўғри материалларнинг меъёрий харажатлари ҳосил бўлади;
г) тўғри жавоб йўқ.

7. Қуйидагиларнинг, одатда, қайси бири маҳсулот бирлиги бўйича аниқланаётган меъёрий 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 бўғини 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 бошлангандан кейин ўзгариши мумкин эмас, иккинчиси — ўзгариши мумкин.

9. Қуйидаги четланишлардан қайси бирининг харажатларни назорат қилиш ва бошқаришда 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 олишда «Стандарт-кост» тизимидан фойдаланади. Бир дона маҳсулот ишлаб чиқаришдаги меъёрий харажатлар қуйидагича:

Материаллар (60 метр х 1 сўм)	60
Меҳнат харажатлари (3 соат х 10 сўм)	30
Умум ишлаб чиқариш харажатлари (3 соат х 8 сўм)	24
Жами меъёрий харажатлар	**114**

Жорий-ўзгарувчан умум ишлаб чиқариш харажатларининг бир соатлик қиймати — 3 сўм ва доимий умум ишлаб чиқариш харажатларининг бир ойлик бюджети — 27 минг сўм. Январь ойида корхона белгиланган маҳсулотдан, ишлаб чиқариш қув-

вати 1800 бўлган ҳолда 1650 дона ишлаб чиққан. Бир дона маҳсулотни ишлаб чиқаришнинг ҳақиқий харажатлари қуйидагича бўлган:

Материаллар (58 метр х 1,10 сўм)	63,80
Меҳнат харажатлари (3,1 соат х 10 сўм)	31,00
Умум ишлаб чиқариш харажатлари (39 930 сўм : 1650)	24,20
Жами ҳақиқий харажатлар	**119,00**

Шу ҳолатда январь ойидаги материалларни ишлатиш бўйича четланиш қанчага тенг?

а) 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 четланиш 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 четланиш 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 четланиш қанчага тенг бўлган?

а) 2 250 сўм (кам)
б) 2 250 сўм (кўп)

в) 1 920 сўм (кам)
г) 1 920 сўм (кўп)

14. Шу ойдаги тўғри материал харажатлари баҳосидаги четланиш қанчага тенг бўлган?

а) 165 сўм (кам)
б) 9 570 сўм (кам)
в) 9 570 сўм (кўп)
г) 165 сўм (кўп)

15. Шу ойдаги тўғри меҳнат сарфлари унумдорлигидаги четланиш қанчага тенг бўлган?

а) 0
б) 1 650 сўм (кам)
в) 1 920 сўм (кўп)
г) 1 650 сўм (кўп)

VI БОБ. ҚИСҚА МУДДАТЛИ ҚАРОРЛАР ҚАБУЛ ҚИЛИШ ВА УЛАРНИНГ САМАРАДОРЛИГИ ТАҲЛИЛИ

Мавзунинг мақсади

Ушбу мавзуда эътибор «Бошқарув ҳисоби»нинг асосий мавзуларидан бири бўлган корхона раҳбарлари учун қисқа муддатли самарали қарорлар қабул қилишнинг асосий йўл-йўриқлари, тамойиллари, ёндашувларига қаратилган.

Бошқарув ҳисобининг энг муҳим вазифаларидан бири – бу корхона раҳбариятини қуйидаги учта асосий ахборот тури билан узлуксиз тарзда таъминлашдан иборатдир:

1. Ишлаб чиқилаётган маҳсулот (иш, хизмат) таннархи тўғрисидаги маълумотлар билан, шунингдек, унинг асосида баҳо белгилаш ва товар-моддий захирасини баҳолаш мақсадлари учун;

2. Оператив режалаштириш ва назорат мақсадлари учун харажатларнинг ўзгариши борасидаги таҳлилий маълумотлар билан;

3. Бошқа турли хил хўжалик жараёнлари ҳамда вазиятларида бошқарув қарорларини қабул қилиш учун махсус таҳлил маълумотлари билан.

Маҳсулотлар (ишлар, хизматлар) таннархини ҳисоблаш усуллари, шунингдек, таннархни режалаштириш ва назорат қилиш тартиблари бошқа мавзулар доирасида батафсил кўриб чиқилган. Бу мавзу доирасида эса қисқа муддатли бошқарув қарорларини қабул қилиш сир-асрорлари, яъни корхонани оператив бошқариш учун раҳбарлар томонидан қарор қабул қилишнинг иқтисодий механизмлари кўриб чиқилади.

Шу ўринда бошқарув борасида муҳим ҳисобланган, шунингдек, қизиқарли ва фойдали бўлган – «релевант» тушунчасининг моҳияти тўғрисида ҳам атрофлича фикр юритилади. Бошқарув жараёнига доир қарорлар қабул қилишда вужудга келадиган кўплаб вариантлардан энг самаралисини танлаб олишда релевант ёндашувининг аҳамияти турли вазиятли мисоллар билан атрофлича ёритилган. Хусусан, махсус буюртмани қабул қилиш ёки ундан воз кечиш, бутловчи маҳсу-

лотлар ва эҳтиёт қисмларни сотиб олиш ёки уларни ўзлари ишлаб чиқариш, чекланган ресурслар шароитида маҳсулот турларини танлаш, фойда бермайдиган бизнес сегментини тугатиш, маҳсулотларни сотиш ёки уларни қайта ишлашни давом эттириш, ускуналарни модернизациялаш ёки эскисини қолдиришга ўхшаган одатдаги хўжалик вазиятларида оператив қарорлар қабул қилишда релевант ёндашувлардан фойдаланиш йўллари баён қилинган.

1. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ МОДЕЛЛАРИ. АЛЬТЕРНАТИВ ХАРАЖАТЛАР

Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни кўпинча санъатга ўхшаш юқори малака, амалий тажриба, ривожланган сезгирлик (интуиция)ни талаб этади. Кўплаб қарорлар жуда ноёб бўлиб, уларни ишлаб чиқиш жараёни қатъий бир қоидалар, маълум усул ҳамда аниқ изчиллик билан белгиланмаган. Шунга қарамасдан, бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнидаги қуйидаги умумий босқичларни (циклларни) алоҳида ажратиб кўрсатиш мумкин (чизма).

Мана шу чизмадаги цикпнинг дастлабки босқичида бухгалтер мавжуд муаммолардан келиб чиқиб, раҳбариятга ушбу муаммоларни ҳал қилишга ёрдам берадиган барча мумкин бўлган ҳаракат йўналишларини кўрсатиб бериши 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.

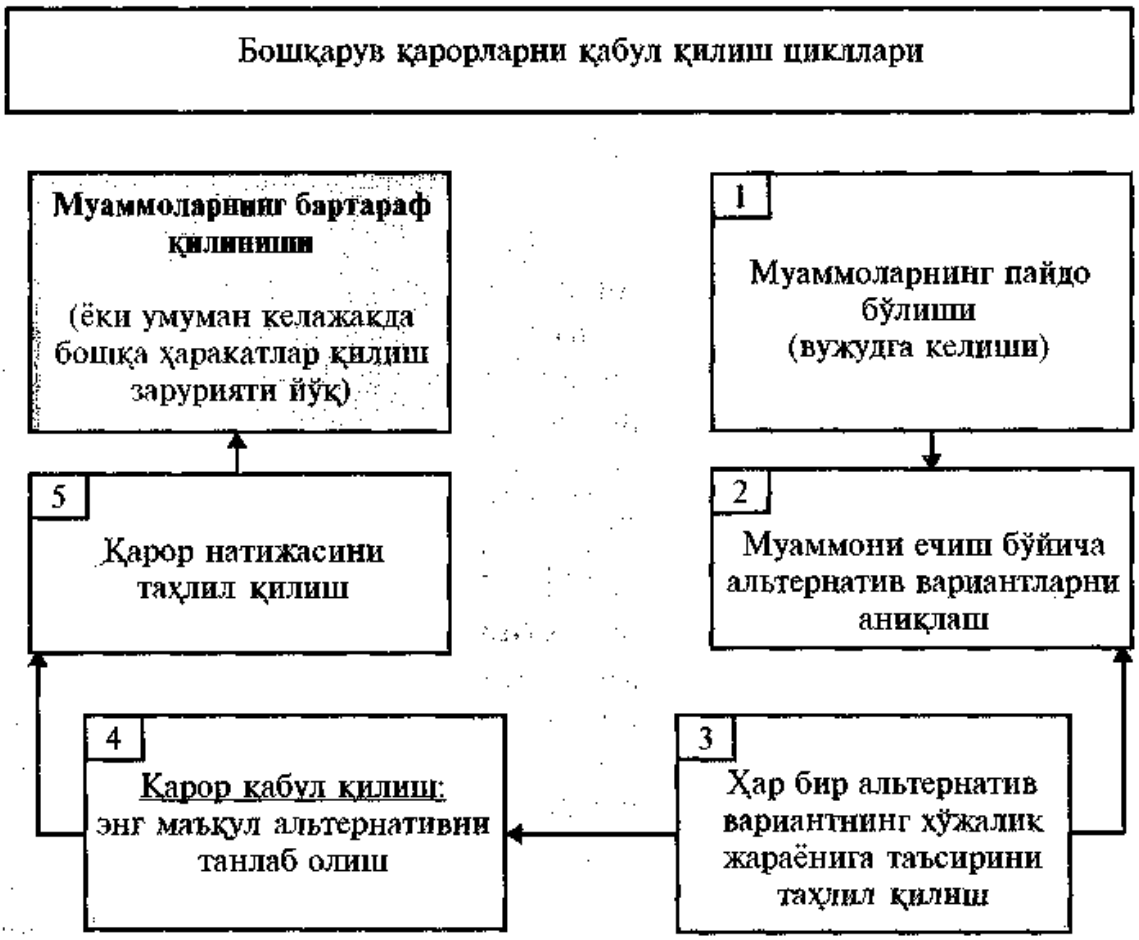
Барча ахборотлар йиғилиб ва тегишли тарзда тақдим этилгандагина раҳбарият энг яхши ҳаракат йўлини танлаши мумкин. Танланган қарор ҳаётга татбиқ қилингандан кейин, бухгалтер уни жорий этилгандан кейинги вазиятни ҳар томонлама таҳлил қилиши ҳамда раҳбариятга амалга оширилган қарорлар таҳлили натижалари ҳақида тўлиқ маълумот етказиши керак.

Кўриб турганимиздек, бошқарув қарори қабул қилиш жараёнининг барча босқичларида бухгалтер раҳбариятни зарур бўлган ахборотлар билан таъминлайди. Бу мақсадлар учун маълум бир ҳисоб шакли ҳамда махсус ҳисоботлар тизимидан фойдаланиши

лозим. Чунки раҳбарият ахборот аниқ, айни вақтда, муаммоларни тўлиқ қамраб олган ва яхши тушуниладиган шаклда тақдим этилишини кутади. Бухгалтер нафақат керакли ахборотларни йиғиш ва уларни ишлаб чиқишга, балки тақдим этилаётган ҳисоботларнинг ҳажмига ҳам жиддий эътибор бериши зарур.

Маржинал ёндашувдан фойдаланиш тажрибасининг асоси ҳисобланган *ўзгарувчан харажатлар* ҳисоби тизими, шунингдек, *ўсувчан таҳлил* – бухгалтерлар томонидан бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнида кенг қўлланиладиган иккита энг қулай умумий ҳисобот тайёрлаш усулидир. Ҳар бир усул ушбу аниқ қарор учун талаб қилинган зарур ахборотлар сонини аниқлашга ёрдам беради ва шунингдек, махсус ҳисобот шаклини кўрсатиб беради.

Муқобил (альтернатив) қарорларнинг кўплиги зарур бўлган энг қулай қарорни қабул қилиш жараёнини қийинлаштиради. Устига-устак, кўп қарорлар кейинчалик бутунлай янгича вазиятларда қабул қилинади, яъни уларнинг ечимига олдинги тажрибалар асосида ёндашиб бўлмайди. Бундай ҳолатларда қарор қабул қилиш модели ишлаб чиқилади.



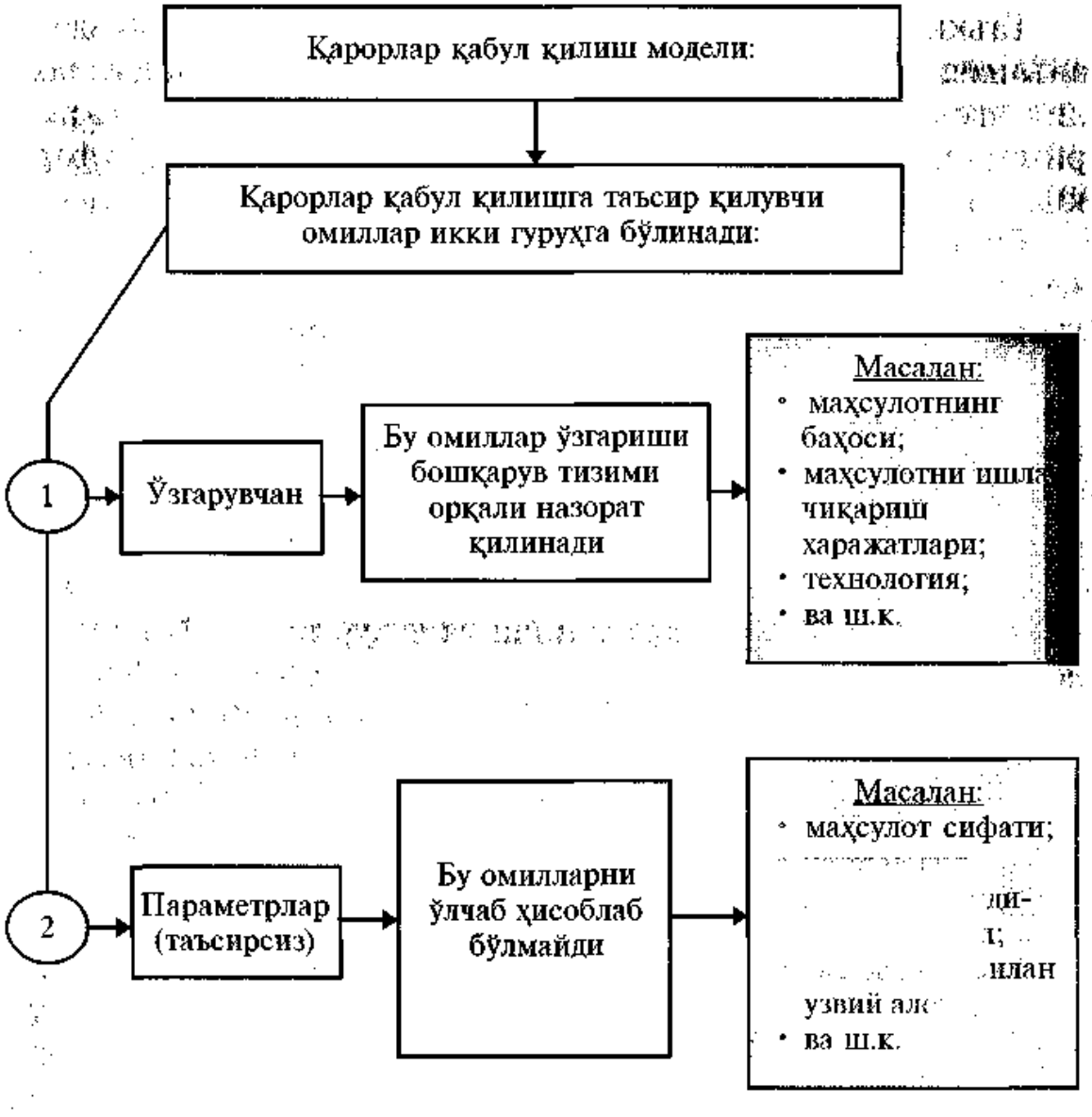
Бошқарув қарорларини қабул қилиш модели – бошқарув ходимлари қабул қиладиган қарорларга бевосита таъсир этадиган ўзгарувчан кўрсаткичлар ва параметрларнинг миқдори ва рамзий ҳолатини ифодалайди. Бошқарув ҳисоби манфаати нуқтаи назаридан шу ёндашув бошқарув қарорларини қабул қилиш модели, деб эътироф этилади. Чунки унда алоҳида эътиборни талаб қиладиган, лекин шу билан биргаликда, ҳисобга олинишида турли қийинчиликларни келтириб чиқарадиган, яъни табиатан турли-туман бўлган кўрсаткичлар, омиллар билан ишланишга тўғри келади. Шулардан энг асосийларини қуйидаги иккита кўрсаткичлар тизимида гуруҳласа 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 чиқилмоқда. Ушбу ҳолатни аниқ баҳолаш мақсадида таҳлил ўтказилиб, унда қуйидаги: истеъмол эҳтиёжи, бозор динамикаси, рақобатчилар хатти-ҳаракати ва ишлаб чиқариш қувватларини чеклаш каби параметрлар тўлиқ акс эттирилиши лозим. Мазкур моделда ўзгарувчан кўрсаткичлар сифатида маҳсулот бирлигининг сотув баҳоси, уни ишлаб чиқаришга сарфланган харажатлар, ишлаб чиқариш технологиялари ҳисобланади. Бундай моделни ишлаб чиқишда асосий вазифа, ушбу қарорга тааллуқли бўлган барча ўзгарувчан кўрсаткичлар ва параметрларни белгилаш, ҳамма зарур ахборотларни йиғиш ҳамда уларни тегишли равишда тақдим этишдан иборат бўлади.



Кўриб чиқилаётган вариантларнинг бирини танлашга ундайдиган барча сабабларни бошқарув ҳисобида икки гуруҳга — сон ва сифат омилига бўладилар.

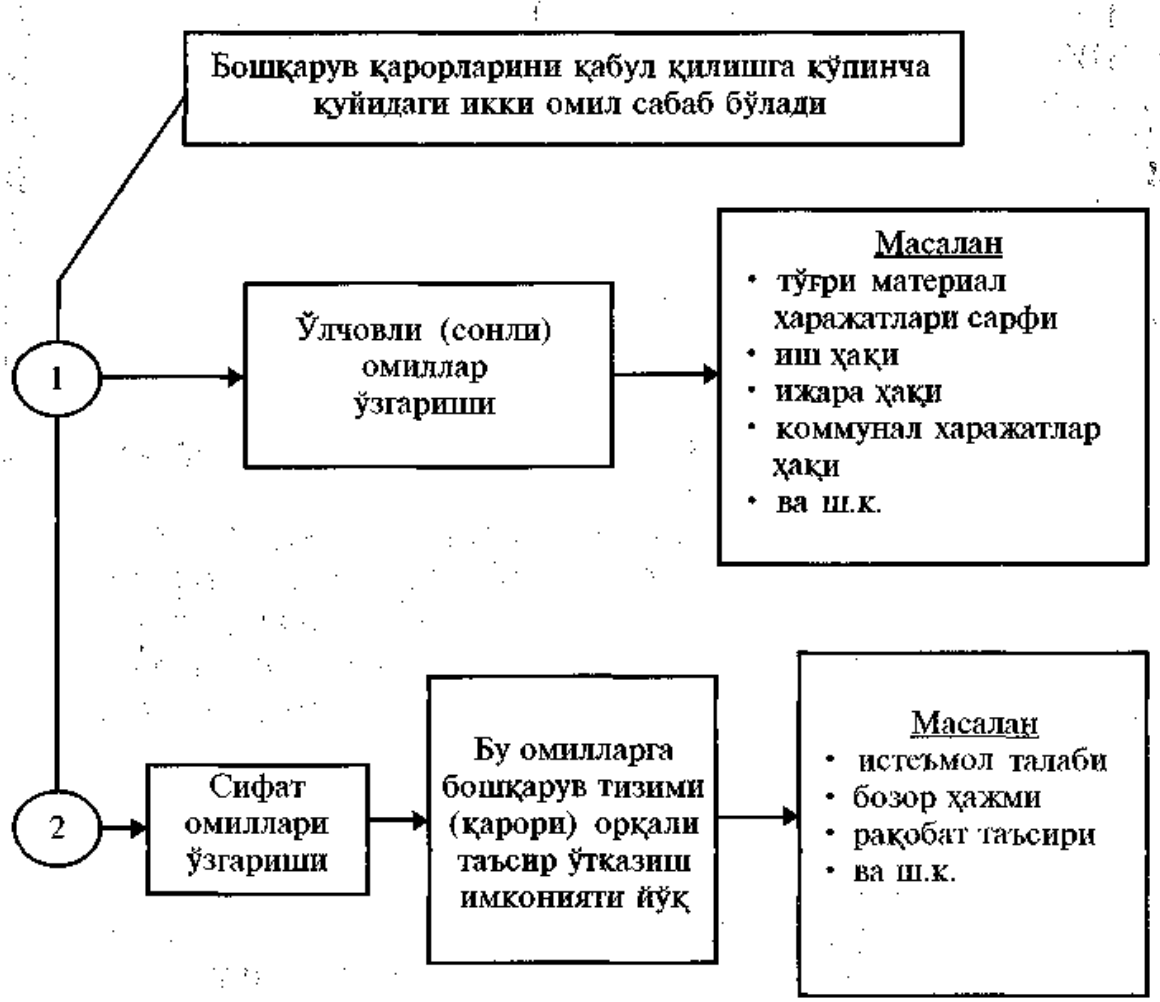
Сонли омиллар — осонлик билан миқдор жиҳатидан ҳисобга олинадиган кўрсаткичлар. Мисол учун, ишлаб чиқаришдаги ишчиларга тўланадиган иш ҳақи, материаллар харажати, ижара харажати миқдори, иситишга кетадиган сарфлар ва ш.к. Ҳар қандай корхонанинг иқтисодчилари ҳисоб ва таҳлил жараёнида қўллаши мумкин бўлган омилларни имкон қадар миқдорий ҳолатда ифодалашга ҳаракат қиладилар.

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 ғарб мамлакатларининг бошқарув ҳисобидаги ушбу термин (атама)лардан фарқ қилади.

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 фойдаланиш самарадорлигини тавсифлайди, масалан, меҳнат унумдорлиги, материал сарфи, фонд ҳажмийлиги ва ш.к. Таҳлилда сифат кўрсаткичларига катта аҳамият берилади, улар якуний кўрсаткичга фаол таъсир этиши тан олинади.

Қарорлар қабул қилишда ҳам сон омилига, ҳам сифат омилига жиддий эътибор қаратилиши ва чуқур таҳлил қилиниши лозим.



Альтернатив харажатлар

У ёки бу қарорни қабул қилишда аксарият ҳолларда айни вазиятдаги имкони бўлган кўп миқдордаги ҳар хил вариантларни таҳлил қилиш зарур бўлади. Одатда, барча вариантларни синчиклаб таҳлил қилиш имкони бўлмаганлиги сабабли, уларнинг бир қисми эътибордан четда қолдирилади ва натижада, уларни амалга оширишнинг қулай имконияти бой берилади. Айрим вариантлар расман таҳлил қилинмайди, аммо ҳар қандай корхона учун асосий кўрсаткич ҳисобланган — фойда миқдорини аниқлашда улар эътиборга олинади. Умуман, битта вариантни танлаш билан альтернатив вариантларни қўллашдаги фойдани бой беришимиз мумкин. Шу сабабли, бошқарув ҳисоби тизимида альтернатив харажат тушунчаси пайдо бўлган.

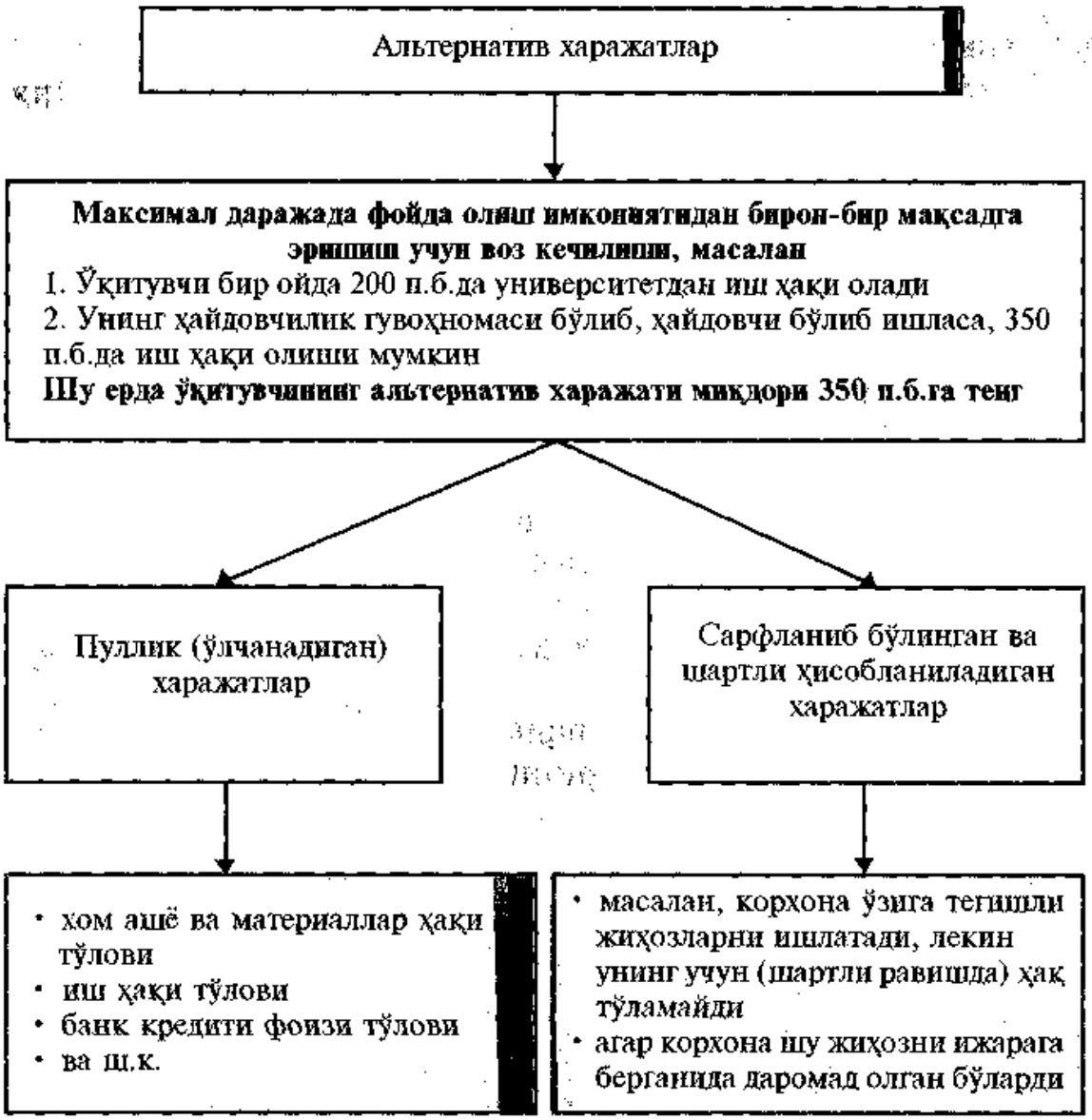
Альтернатив харажатлар — бу максимал даражада фойда олиш имкониятидан бирор мақсадга эришиш учун воз кечилишидир (чизма).

Ишлаб чиқаришнинг альтернатив харажатлари ишлаб чиқарувчиларни ўз даромадларини максималлаштириш омили ҳисобланади. Альтернатив харажатлар расмий молиявий ҳисоботларда кўрсатилмайди, пул оқимига таъсир кўрсатмайди, лекин улар бошқарув қарорларини қабул қилишда албатта ҳисобга олинади.

Альтернатив харажатларни кўриб чиқиш 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 эгаларига пул тўловлари шаклини қабул қиладиган 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 тегишли бўлган альтернатив харажатлардир. Масалан, корхона ўзига қарашли бўлган ускунани ишлатади ва унинг учун ҳақ тўламайди, яъни пул харажатлари йўқ. Агар корхона бу ускунани ижарага берганда эди, у бундан даромад олган бўлар эди. Бу ерда йўқотилган даромад юкланилган харажатларни ифодалайди.



2. РЕЛЕВАНТ ТУШУНЧАСИ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШГА РЕЛЕВАНТЛИ ЁНДАШИШ

Бошқарув қарорини ишлаб чиқиш мавжуд муаммони ҳал этишда мумкин бўлган икки ёки ундан кўпроқ вариантларни таққослаш ва улардан энг яхшисини (оптималини) танлашдан иборатдир. Раҳбарият учун ҳар бир альтернатив вариант учун зарур ахборот билан таъминлашни бошқарув ҳисоби бўйича бухгалтер бажаради. Ушбу маълумотлар асосида раҳбарлар муаммони ечишда амалга оширса бўладиган вариантларни баҳолайдилар.

Буни бажариш учун улар ахборотнинг катта ҳажмини тўплаши шарт эмас, акс ҳолда, улар қайси альтернатив вариант бизнесга қандай таъсир этишини аниқлаши мураккаб бўлади.

Кўп далиллар ва маълумотлар ҳар бир таҳлил этилаётган альтернатив вариант бўйича ўзгармаслиги мумкин.

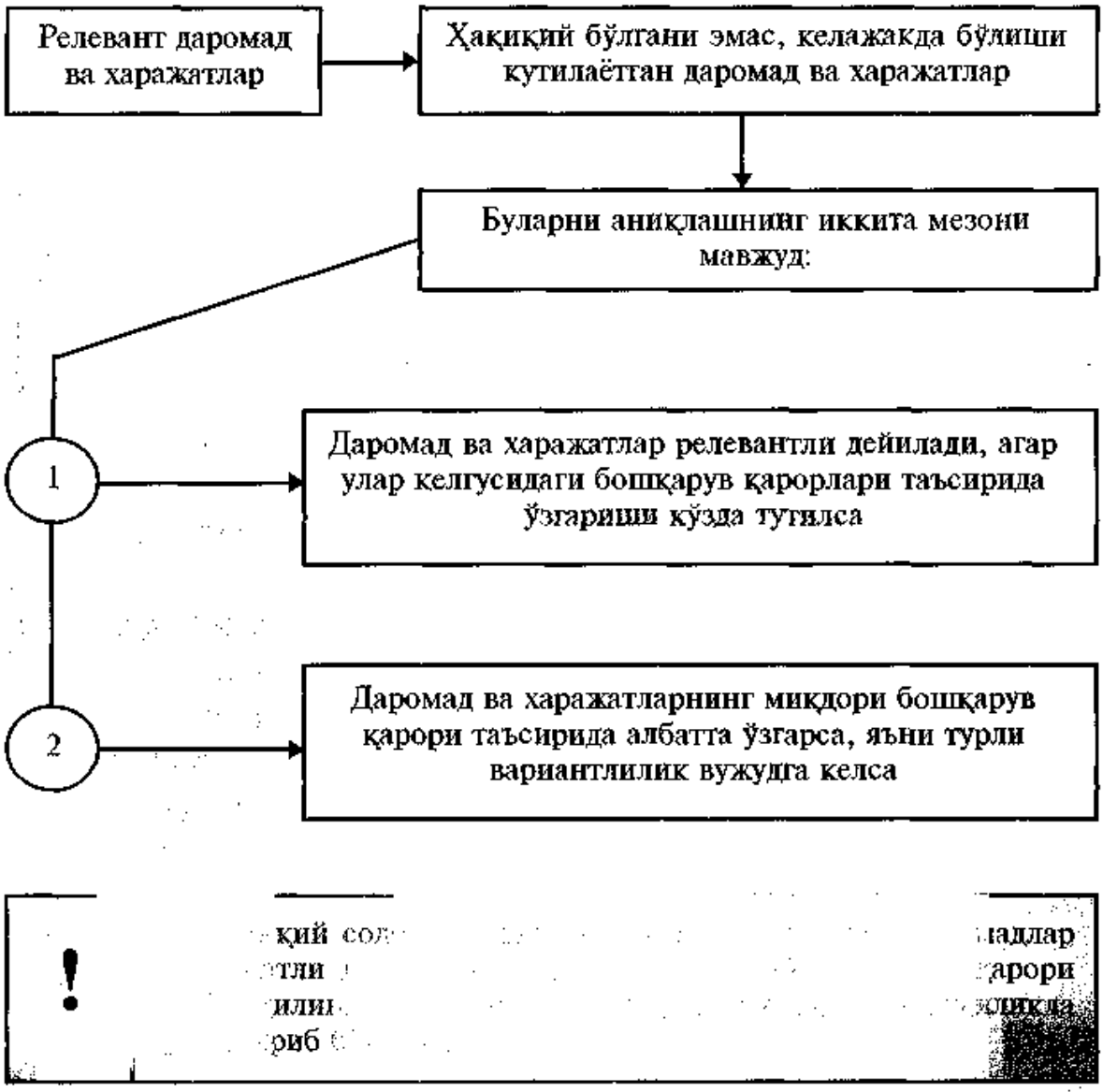
Масалан, янги технологик ускуналар ўрнатилиши натижасида меҳнат сарфини қисқартириш таклифи кўриб чиқилаётган вақтда сотиш ҳажми ўзгармайди.

Ёки бошқачароқ ифода қиладиган бўлсак, ҳаракатнинг уч эҳтимол варианти мавжуд бўлса (масалан, уч хил турдаги ускуналар) ва сотиш ҳажми ҳар бир ҳолда бир хил бўлганда сотиш тўғрисидаги маълумотлар мазкур қарорни қабул қилишга таъсир кўрсатмайди.

Ундан ташқари, устига бухгалтер харажатларни баҳолашда ўзгармайдиган олдинги маълумотлардан фойдаланади. Бошқа томондан, шу вақтнинг ўзида олдинги, тарихий маълумотлар бўлмаса-да, қабул қилинаётган қарорларга сезиларли таъсир кўрсатадиган харажатларни баҳолаш кўзга ташланади.

Релевант харажат ва даромадлар — бу альтернатив вариантлар бўйича фарқ қилувчи кутилаётган келажакдаги харажат ва даромадлардир. Ушбу ҳолатда харажат ва даромадларни релевантга киритишнинг иккита мезони кўрсатилганини таъкидлаб ўтмоқчимиз. Биринчидан, фақат келажак бошқарув қарорларига кирадиган, иккинчидан, вариантлар бўйича фарқ қилувчи харажатлар релевант харажатларга кириши мумкин.

Демак, ҳақиқий (тарихий) маълумотлар ўзича релевант бўла олмайди, улар қарор ишлаб чиқилаётганда ҳеч қандай фойда бермайди, альтернатив вариантларни муҳокама қилаётганда умуман кўриб чиқилмаслиги ҳам мумкин. Ўтмишни биз энди ўзгартира олмаймиз. Келажак харажат турлари ва миқдорини прогнозлаш (башоратлаш) учун асосий манба сифатида харажатлар тўғрисидаги олдинги маълумотлар ҳар ҳолда ўта зарур бўлади.



Релевант ёндашув – катта ахборот ҳажми мавжуд бўлиб, энг мақбул қарор ишлаб чиқиш жараёнини енгиллаштиради ва тезлаштиради ҳамда бошқарув қарорини қабул қилиш пайтида эътиборни фақат релевант ахборотга қаратишга имкон яратади.

Қуйидаги вазиятга релевант ёндашувни қўллашни намойиш қиламиз. Фараз қилайлик, қўл меҳнати сарфини тежаш мақсадида ишлаб чиқариш линиясини модернизациялаш ҳақидаги масала ҳал қилинмоқда. Фақат икки вариант кўрилмоқда – модернизациялаш ёки модернизация қилмаслик.

Қуйидаги маълумотлар берилган: модернизациялаш харажатлари 30 минг п.б.ни ташкил қилади. Лойиҳадаги сотув ҳажми ҳар қандай вариант қабул қилинганда ҳам ўзгармайди ва 200 минг п.б. даражасида қолади, шунингдек, ҳар қандай қарор

ҳам сотиш баҳосига таъсир кўрсатмайди (бир донанинг сотув баҳоси 10 п.б.) ва бир дона маҳсулотнинг меъёрий тўғри материаллар харажати 5 п.б.ни ташкил қилади. "Модернизациялаш" вариантидаги тўғри меҳнат харажатлари аниқ маълумоти маҳсулот бирлигига 1,8 ни ташкил қилади. "Модернизацияламаслик" вариантида улар маҳсулот бирлигига 2,0 ни ташкил қилади.

Юқоридаги мисолда биз бир қанча кўрсаткичларни кўриб чиқдик. Энди фараз қилайлик, кундалик ҳаётда энг яхши қарор танлаш учун тавсия этилаётган альтернатив вариантлардан кўпроқ сонини эътиборга олиш зарур ва шунда маълум бўладики, фақат релевант ахборотни кўриб чиқиш сизнинг танловингизни тезлаштиради ва осонлаштиради.

Альтернатив вариантлар бўйича харажат ва даромадлардаги фарқ ўсимли харажат ва даромадлар деб аталади, шунингдек, дифференциал ёки соф релевантли ҳам дейилади. Бизнинг мисолимизда ўсимли харажатлар 10 минг п.б.ни ташкил қилади.

Раҳбарга ҳисобот тузишда бухгалтер унга фақат релевант ахборотни киритиши мумкин, албатта, бунда алоҳида олинган ҳар бир раҳбарнинг диди, талаби ва одатларини унутмаслиги даркор. Альтернатив лойиҳаларнинг харажат ва даромадлар моддалари бўйича ўзгаришини таққослаш учун фойдаланиладиган услуб ўсимли таҳлил дейилади. Ушбу услуб қўлланилиб тузилган ҳисобот қарор қабул қилувчига вариантларни баҳолашни осонлаштиради, энг яхши вариантни танлашда ҳамда таҳлил қилишга кетадиган вақтни қисқартиради.

1	Махсус буюртма қабул қилишга релевантли ёндашиш

Аксарият корхоналар раҳбарлари кўпинча бозорнинг ўртача баҳосидан паст, баъзида эса ўз таннархидан ҳам паст баҳолардаги махсус буюртмани қабул қилиш керакми ёки йўқ деган муаммога дуч келади. Бундай буюртмалар, одатда, кўп миқдордаги бир хил маҳсулотлардан иборат бўлиб, улар кўтарасига (масалан, катта контейнерга ёки коробкаларга ўраб жойлаштириш) сотилади. Бундай буюртмани раҳбарлар кутмаганлиги сабабли бир марталик буюртмалар йиллик сотиш ва харажатлар режасига киритилмаган бўлади. Бу буюртмалар

фақат бир марталик, яъни, аниқроғи, тасодифан содир бўлганлиги учун улар кейинги йиллардаги даромад ва харажатлар аниқ маълумотига киритилмайди. Корхона уларни фақат ишлаб чиқариш 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 ящикларга жойлаб беришга махсус буюртма тушди. Футбол Федерацияси ҳар бир тўп учун 2.45 п.б. тўламоқчи.

2. Бухгалтер қуйидаги маълумотларни тайёрлади:

- Ишлаб чиқариш (йиллик) ҳажми — 410 000 тўп;
- Ишлаб чиқариш ҳажми (max) — 450 000 тўп.

Қўшимча яна қуйидаги маълумотлар бор:

	Бир дона маҳсулот харажати	сўм (п.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-қадоқлаш	0,30
5.	Реклама харажатлари	0,15
6.	Бошқа тижорат ва маъмурий-бошқарув харажатлари	0,30
	ЖАМИ	3,00
	Бир дона тўпнинг сотиш баҳоси	4,00
	Яшикларнинг умумий харажати	2500

? Корхона футбол Федерацияси буюртмасини қабул қилиши керакми, йўқми?

Биринчи қарашда, бу махсус буюртмани қабул қилиш керак эмас, деган таассурот пайдо бўлади, чунки бу тўпга так-

лиф қилинаётган 2,45 п.б. нарх нафақат корпорациянинг доимий нархи(4,00)дан паст, у тўпнинг тўлиқ таннархи (3,00) дан ҳам пастдир.

Лекин бундай хулоса билан шошилмаслик лозим. Икки мумкин бўлган вариантлар – махсус буюртмасиз ва махсус буюртмани ҳисобга олган ҳолдаги вариантларни қиёсий таҳлил қилиш зарур бўлади.

Буюртманинг таққослама таҳлили

		Буюртмали (410 000)	Буюртмасиз (440 000)
1.	**Сотишдан тушум**	**1 640 000**	**1 713 000**
2.	Ўзгарувчан харажатлар: а) материаллар б) иш ҳақи в) ўзгарувчан УИЧХ г) ўраш, қадоқлаш	 369 000 246 000 205 000 123 000	 396 000 264 000 220 000 125 500
3.	**Жами ўзгарувчан харажатлар**	**943 000**	**1 005 500**
4.	**Маржинал фойда,** (1–2)	**697 000**	**708 000**
	Доимий харажатлар: а) умум ишлаб чиқариш харажати б) реклама в) тижорат ва маъмурий-бошқарув харажатлари	 100 000 60 000 120 000	 100 000 60 000 120 000
	Жами доимий харажатлар	**280 000**	**280 000**
	Солиққача бўлган фойда, (3–4)	**417 000**	**428 000**



Қарор: Буюртмани қабул қилиш керак, чунки у фойдани 11 000 п.б. кўпайтиради.

Таҳлил кўрсатадики, агар махсус буюртма қабул қилинса, фақатгина тўғри материаллар, тўғри меҳнат сарфлари, ўзгарувчи умум ишлаб чиқариш харажатлари ҳамда маҳсулотларни ўраш билан боғлиқ 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 кўпайишидир.

Соф фойданинг кўпайиши = ((бирлик сотув нархи – ўзгарувчан ишлаб чиқаришнинг бирлик харажатлари) х бирликлар сони) – махсус буюртманинг ўраш-қадоқлаш харажатлари = ((2,45 - 2,00) х 30,000 бирлик)- 2,500= 13,500-2,500=11,000.

Шундай қилиб, таҳлил буюртмачининг ушбу таклифи қабул қилиниши мумкинлигини кўрсатади.

Махсус буюртмани қабул қилиш ҳақидаги қарорни қабул қилишда ҳисоб-китоблар учунгина маржинал фойда усулидан фойдаланиш мумкин. Маржинал ёндашув – фойда миқдорининг ўзгарувчан харажатлар ўзгариши билан ўзгариши самарасини яққол намойиш қилади.

Шу борада раҳбарлар учун тайёрланган таҳлил маълумотларида юқорида кўриб чиқилганидек, ҳар бир позиция бўйича ўзгаришларни кўрсатадиган яна бир графа қилиш мумкин, у ҳолда ҳисобот янада таҳлилбоп бўлади. Шу билан биргаликда, раҳбарият учун маълумотлар базасини имкон қадар соддалаштириш мақсадида таҳлил маълумотларини харажатларнинг барча моддалари бўйича эмас, балким фақат ўзгариш рўй берган харажат моддалари бўйича ҳам тузиш мумкин. Хусусан, махсус буюртма қабул қилинган бўлса, мавжуд ишлаб чиқариш имкониятлари даражасида доимий харажатларнинг барчаси одатда ўзгармайди, демак, улар релевант эмас ва уларни умуман, таҳлил маълумотларидан чиқариб ташлаш мумкин. Бошқа томондан, агар зарур операцияларни бажариш учун қўшимча доимий харажатлар талаб қилинса, унда улар мазкур қарорга релевант бўлиб қолади. Релевант доимий харажатларга мисол қилиб, қўшимча ускуналар сотиб олиш, бинонинг ижара харажатларини ошириш, хизмат кўрсатиш, суғурта ва назорат учун харажатларни кўрсатиш мумкин.

Шундай қилиб, махсус буюртма муаммосида барча ўзгарувчан харажатлар, одатда, релевант харажатлар, доимий ишлаб чиқариш харажатлари ва барча тижорат, умумий ва маъмурий харажатлар норелевант харажатлар бўлиб, биз уларни юқоридаги мисолда кўриб чиқдик. Аммо шуни эътиборга олиш лозимки, ҳар доим ҳам бундай бўлавермайди. Доимий хара-

жатлар релевант бўлиши ҳам мумкин, биз буни олдинги мисолларда кўрдик. Шунингдек, ўзгарувчан харажатлар ҳам доим релевант бўлавермайди. Бунга кўрилаётган вариантлар бўйича ўзгармайдиган тижорат харажатлари, маҳсулотни ташишга, агар у харидор ҳисобидан амалга оширилса, сарфланган харажатлар кабиларни мисол қилиб кўрсатса бўлади.

Умуман, доимий харажатларнинг релевантлиги режа даврлари билан белгиланади. Узоқ келажакда деярли барча харажатлар ўзгарувчан бўлади. Агар вақт борасида пулларнинг ҳар хил нархини эътиборга оладиган бўлсак, унда барча кутилаётган келажакдаги даромад ва харажатлар шу миқдорда, аммо вақт бўйича фарқ қилувчи, релевант бўлиб қолади.

2 Маҳсулотнинг қайси турини ишлаб чиқариш лозимлигини аниқлаш жараёнига релевантли ёндашиш

Чекланган ишлаб чиқариш қувватлари шароитида ишлаб чиқариш дастурларини шакллантириш борасида, масалан, киши-соат ёки машина-соат, кўпинча энг кўп фойда берадиган, маълум бир маҳсулот (хизмат, буюртма) турини танлашга тўғри келади. Кўпроқ фойда кўриш учун қайси маҳсулот ва маҳсулотларни ишлаб чиқариш (сотиш)ни аниқлашда маржинал ёндашувдан фойдаланиш яхши натижа беради. Аваламбор, бухгалтер ҳар қайси маҳсулот учун маржинал фойдани аниқлаб олиши шарт, сўнг эса чекланган ресурс бирлигига маржинал фойдани ҳисоблаб чиқиши 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 омиллар мавжуд бўлади.

Ана шундай ҳолларда фойдани кўпайтириш (максималлаштириш) ёки камайтириш (минималлаштириш) масаласи чизиқли дастурлаш модели ёрдамида амалга оширилади. Бошқарув ҳисобида чизиқли дастурлаш моделини кейинги мавзуларда кўриб чиқамиз.

Корхона иккита маҳсулотнинг бирини ишлаб чиқариши лозим	Маҳсулот тури	
	А	Б
Бир донасининг баҳоси	20	30
Бир донанинг ўзгарувчан харажати	14	18
Бир донанинг маржинал фойдаси	6	12
Маржинал фойда даражаси	30 (6:20)x100	40 (12:30)x100

1 Мисолда "Б" маҳсулот кўпроқ фойда келтириши кўриниб турибди.

2. Фараз қилайлик, йиллик ишлаб чиқариш ҳажми 1000 машина-соат бўлиб, бир соатда "А" маҳсулотдан 4 дона ва "Б" маҳсулотдан 1 дона ишлаб чиқариш мумкин. У ҳолда:

	Маҳсулот тури	
	А	Б
Бир соатда ишлаб чиқиладиган маҳсулот сони	4	1
Бир дона маҳсулотга тўғри келаётган маржинал фойда (олдинги жадвалдаги)	6	12
Бир соатга тўғри келадиган маржинал фойда	24	12
1000 соатга тўғри келадиган маржинал фойда	24000	12 000

Қарор: Кўриниб турибдики, "Б" маҳсулотни эмас, "А" маҳсулотни ишлаб чиқаришни жорий қилиш лозим.

Ишлаб чиқариш бўлинмалари раҳбарияти кўпинча у ёки бу маҳсулотни ўзи ишлаб чиқариш ёки четдан айрим қисмларини ёки барчасини тўлиқ сотиб олиш муаммосига дуч келадилар. Бу ҳамма ишлаб чиқариш учун умумий катта муаммодир, чунки бу йиғув операцияларини бажаришни талаб қилади. "Сотиб олиш ёки ишлаб чиқариш" қарорининг асосий муаммоси – бу бундай қарорга релевант барча харажат ва даромад элементларини белгилашдан иборатдир.



Маҳсулотларни бутлаш учун йиғув операциялари талаб қилинадиган "сотиб олиш ёки ишлаб чиқариш" қарорини танлаш нафақат уларни тайёрлашдаги таннарх ва харид нархлар тўғрисидаги маълумотларни таққослаш, балки асосан бундай ҳолатда бўш қоладиган ускуна ва бошқа ишлаб чиқариш ресурсларидан муқобил фойдаланишни чуқур таҳлил қилишга асосланган бўлиши талаб қилинади.

Мисол: Корхона тайёрлаётган детали бўйича қуйидаги маълумот мавжуд:

Кўрсаткичлар	Деталь таннархи (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 чиқариш харажатлари	60000	6,0
4. Доимий умум ишлаб чиқариш харажатлари	750000	7,5
Жами харажатлар	**270000**	**27,0**

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 олиши лозимми (24.0 п.б.) - ?

Фараз қилайлик, 75000 п.б.даги доимий умум ишлаб чиқариш харажатларининг 45000 п.б.дагиси қандай қарор қабул қилинишидан қатъи назар, ўзгармайди. Булар – бор жиҳозларнинг амортизацияси, мол-мулк солиғи, суғурта тўловлари, цех бошқарув аппарати ходимларининг иш ҳақи ва ш.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 чиқариш харажатлари	60000		6,0	

5.	Доимий умум ишлаб чиқариш харажатлари	30000		3,0	
	Жами харажатлар	**225000**	**240000**	**22,5**	**24,0**
	Фарқи: ишлаб чиқариш фойдасига	15000		1,5	

!	Бу ерда детални сотиб олиш қарори қабул қилинадиган бўлса, бўшайдиган ишлаб чиқариш ҳажмидан фойдаланмаслик назарда 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 п.б.га ижарага берилиши мумкин.

Мавжуд тўртта вариантнинг барчасини кўриб чиқамиз

(бир дона деталь учун)

ВАРИАНТЛАР					
Т/р	Кўрсаткичлар	Ишлаб чиқариш	Сотиб олиш (бунда бўшаган жиҳоздан фойдаланилмайди)	Сотиб олиш (бўшаган жиҳоздан бошқа маҳсулотлар ишлаб чиқарилади)	Сотиб олиш (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

3 А) ИЛЛЮСТРАТИВ МИСОЛ

Мисол:

Компьютер марказида 10 нафар оператор ишлайди. Марказ раҳбарига шу 10 нафар операторлар имзоси билан компьютерларнинг операцион хотирасини кенгайтириш мақсадида кучайтиришни 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 қилади. Фойдали иш муддати ҳам 3 йил. Амалдаги системанинг бир йиллик харажатлари 40000 га тенг. Ишлаётган 10 нафар операторнинг бир йиллик харажати 10000 (1 х 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 йиғиб чиқиш: а) эски системани қолдириш; б) уни янги системага алмаштириш
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 қолдириш **(п.б.да)**	б) таклиф қилинаётган система **(п.б.да)**
1.	Бирламчи баҳоси	300 000	135 000
2.	Хизмат қилиш муддати	5 йил	3 йил
3.	Қўшимча хизмат қилиш муддати	3 йил	3 йил

4.	Йиғилган амортизация	120 000	–
5.	Қолдиқ қиймати	180 000	–
6.	Ликвидация қиймати	95 000	–
7.	Бир йиллик операцион харажатлар	40 000	10 000
8.	Йиллик даромад	100 000	1 000 000
9.	Йиллик, компьютер билан боғлиқ 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 х 3 йил)	**3 000 000**	**3 000 000**	–
2. Харажатлар:			
• компьютер билан боғлиқ бўлмаган операцион харажатлар (880000 х 3 йил)	2 640 000	2 640 000	–
• амортизация	180	–	
• компьютер билан боғлиқ 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)
Жами харажатлар	**2 940 000**	**2 890 000**	**50 000**
	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/р	Релевант маълумотлар	Жами 3 йилдагиси		
		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

Тўртинчи банд (савол) ечими:

1. Корхона амалдаги системани ўзгартирмоқчи бўлса, қуйидаги харажат ва чиқимларни ҳисобга олиши лозим:

а) қолдиқ қиймат – 180 000

б) ликвидация <u>қолдиги – 95 000</u>

чиқим – 85 000

2. Умуман олганда, биринчи йили шу марказ 20 000 п.б.да зарар кўради.

Чунки:

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	
Жами чиқим	**1 020 000**	
Натижа		(20000) зарар

3. Б) ТЕСТ САВОЛЛАРИ

1. Келгусида содир этиладиган харажатлар ва олинадиган даромадлар тўғрисидаги альтернатив маълумот қандай номланади?

а) тўпланиб борувчи маълумотлар;
б) релевант маълумотлар;
в) ўзгарувчан харажатлар тўғрисидаги маълумотлар;
г) бартараф этиладиган харажатлар тўғрисидаги маълумотлар.

2. Бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни ўз ичига қуйидагилардан қайсисини олади?

а) бир неча альтернатив вариантларни таҳлил қилиш ва энг маъқулини танлаб олиш;
б) сотиш ҳажмини кенгайтириш (орттириш) бўйича энг оптимал ҳаракатларни белгилаш;
в) мавжуд лойиҳаларга иложи борича четдан молиявий маблағларни жалб қилиш;
г) таҳлил учун зарур бўлган альтернатив вариантлардан фақат энг қулай иккитасини танлаб олиш.

3. Барча бошқарув қарорлари қуйидагилардан қайси бири билан албатта таъминланган бўлиши лозим?

а) ўтган даврдаги даромадлар ва харажатлар тўғрисидаги релевант маълумотларнинг ҳар томонлама чуқур таҳлили маълумотлари билан;
б) энг оптимал вариант иш натижасининг таҳлили билан;
в) альтернатив вариантлар иш натижасининг таҳлили билан;
г) акциядорларни қўллаб-қувватлаш бўйича мавжуд маълумотлар билан.

4. Қуйидаги бандлардан одатда қайси бири доимий ўсиб борувчи харажатлар деб қаралади?

а) қайта ишлаш харажатлари (қўшилган 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 қўшиласизми?

а) ҲА б) ЙЎҚ

6. Бир марталик махсус буюртмаларда, агар ҳақиқатан ҳам ана шу буюртма тўлиқ ҳажмда бажариладиган бўлса, унда бир дона маҳсулотга тўғри келадиган барча тўғри ва эгри харажатлар йиғиндиси ҳеч қачон келишилган дастлабки баҳодан кам бўлмайди. Шу фикрга қўшиласизми?

а) ҲА б) ЙЎҚ

7. Қарорлар учун релевант деб қабул қилинган харажатлар, қуйидагилардан қайси бирини ўз ичига олиши мумкин?

а) келгусида кутилаётган доимий харажатларни;
б) ўтган давр ўзгарувчан харажатларини;
в) «а» ва «б» бандлар;
г) «а» ва «б» бандлар ҳам эмас.

8. Тарихий харажатлар бўлиши мумкин:

а) келгусидаги харажатлар учун релевантли;
б) келгусида рўй бериши мумкин бўлган харажатларни олдиндан айтиб бериши;
в) «а» ва «б» бандлар;
г) «а» ва «б» бандлар эмас.

9. Корхона унга таклиф қилинаётган иккита машинанинг бирини сотиб олиш учун уларни ўзаро солиштираяпти. Шу ҳолатда сифат омиллари сифатида қуйидагилардан қайси банд танлаб олиниши мумкин?

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 бўйича қарор чиқаришда, келгусидаги 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 чиқаришда жуда ҳам фойдали бўладиган ҳисобот, бу:

а) тўлиқ харажатларни ҳисобга олиб тузилган молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот;
б) маржинал усул буйича тузилган молиявий натижалар тўғрисидаги ҳисобот;
в) бухгалтерия баланси;
г) молиявий ҳисоботнинг барча шакллари.

12. Лимитланган омил бўйича бир дона маҳсулотга тўғри келадиган маржинал фойдани ҳисоблаш бўйича амалга оширилаётган таҳлил қуйидаги қайси қарорни қабул қилиш учун керак?

а) сотиш керакми ёки янада мукаммаллаштириш лозим;
б) сотиб олиш керакми ёки ўзи ишлаб чиқариш;
в) махсус буюртма қабул қилиш керакми, йўқми;
г) маҳсулотлар ассортиментини аниқлашда.

3. В) МУАММОЛАР ВА ВАЗИФАЛАР

Махсус буюртмани қабул қилиш таҳлили

Корхона «А» турдаги маҳсулот ишлаб чиқаради. 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 донадан 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 тушяпти деб фараз қилайлик. Худди шундай «А» турдаги маҳсулотдан 60000 дона ишлаб беришга буюртма тушяпти, лекин баҳоси одатдаги сотиш баҳосидан 40% арзон.

Талаб қилинади

Корхонанинг фойдаси ёки харажати қанча сўмга ўзгаришини топинг.

«Сотиб олиш керакми?
ёки
ишлаб чиқаришимиз лозим?»
қарорини қабул қилиш

Корхона 20000 дона детални ишлаб чиқиши лозим. Қуйидаги маълумотлар мавжуд:

Т/р	Бир дона маҳсулот ишлаб чиқариш харажатлари	Пул бирлигида
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
	Жами харажатлар (бир донаники)	38.0

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 қилайлик.

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 вариантни таққослаб кўринг.

VII БОБ. БАҲОЛАР ВА БАҲОЛАШ БЎЙИЧА ҚАРОРЛАР ҚАБУЛ ҚИЛИШ

1. МАКРОИҚТИСОД НУҚТАИ 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 нақадар аҳамиятли эканлигини кўрсатади.

Бухгалтерия ҳисоби ана шу борада, энг аввало, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот (кўрсатилган хизмат ёки бажарилган иш) бирлиги таннархи тўғрисида маълумот беради, унинг харажатлари таркиби қанчалигини кўрсатади. Бу кўрсаткич — эътироф этиш жоизки, баҳоларни белгилашда энг асосий кўрсаткич ҳисобланади.

Таннарх, шунингдек, ишлаб чиқариш харажатлари тўғрисидаги маълумотлар мавжуд бўлгандан сўнг, корхона рентабеллиги нуқтаи назаридан келиб чиқиб, маҳсулотга (ишга, хизматга) баҳо белгилаш имконияти вужудга келади.

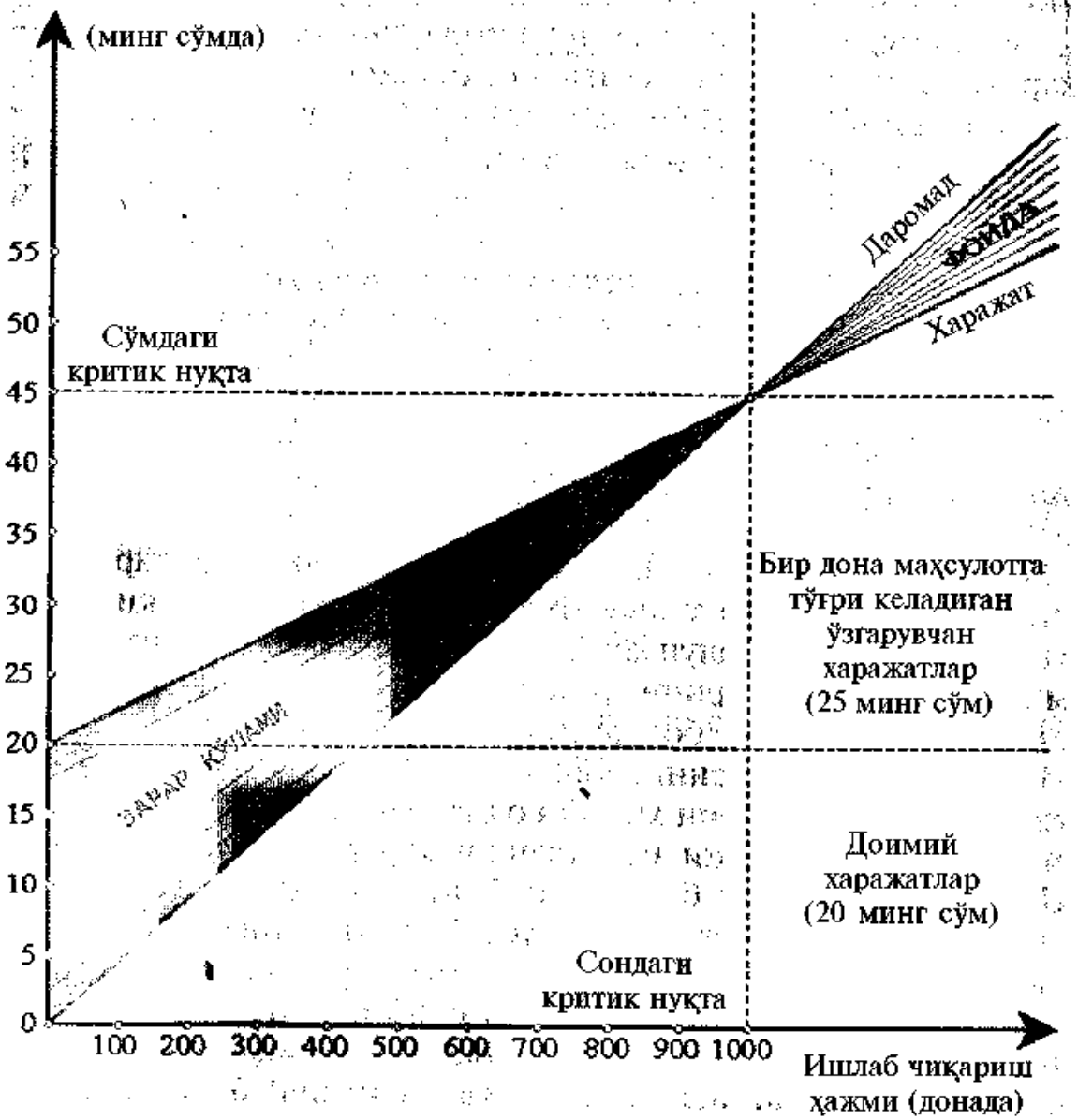
Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот (кўрсатилган хизмат ёки бажарилган иш) бирлигига назарий жиҳатдан ҳар томонлама асосланган баҳо белгилашни иқтисодий назария фани ўргатади. Иқтисодий назария фани баҳоларни белгилашга таъсир қиладиган барча ички ва ташқи омилларни, ички ва ташқи бозор унсурларини, худди шундай маҳсулот ишлаб чиқарувчиларнинг минтақавий ҳолатларини, рақобатни, бозордаги талаб ва таклиф мувозанатини, бозорнинг айнан шу товарга нисбатан тўйинганлик даражасини, корхонанинг бозордаги мавқеи ва шу каби муҳим омилларни ҳисобга олиб, улар таъсирида энг оптимал тарзда баҳоларни белгилашни ҳар томонлама ўргатади. Шунингдек, бу фан баҳоларни белгилашнинг оптимал вариантини топиш учун турли хил услублар ва иқтисодий-математик моделлардан фойдаланиш механизмларини ёритиб беради.

Ҳар қандай корхона мисолида олиб қаралганда, макроиқтисод назариясига асосан амалиётда ишлаб чиқарилаётган маҳсулот (кўрсатилган хизмат ёки бажарилган иш) бирлигига баҳо

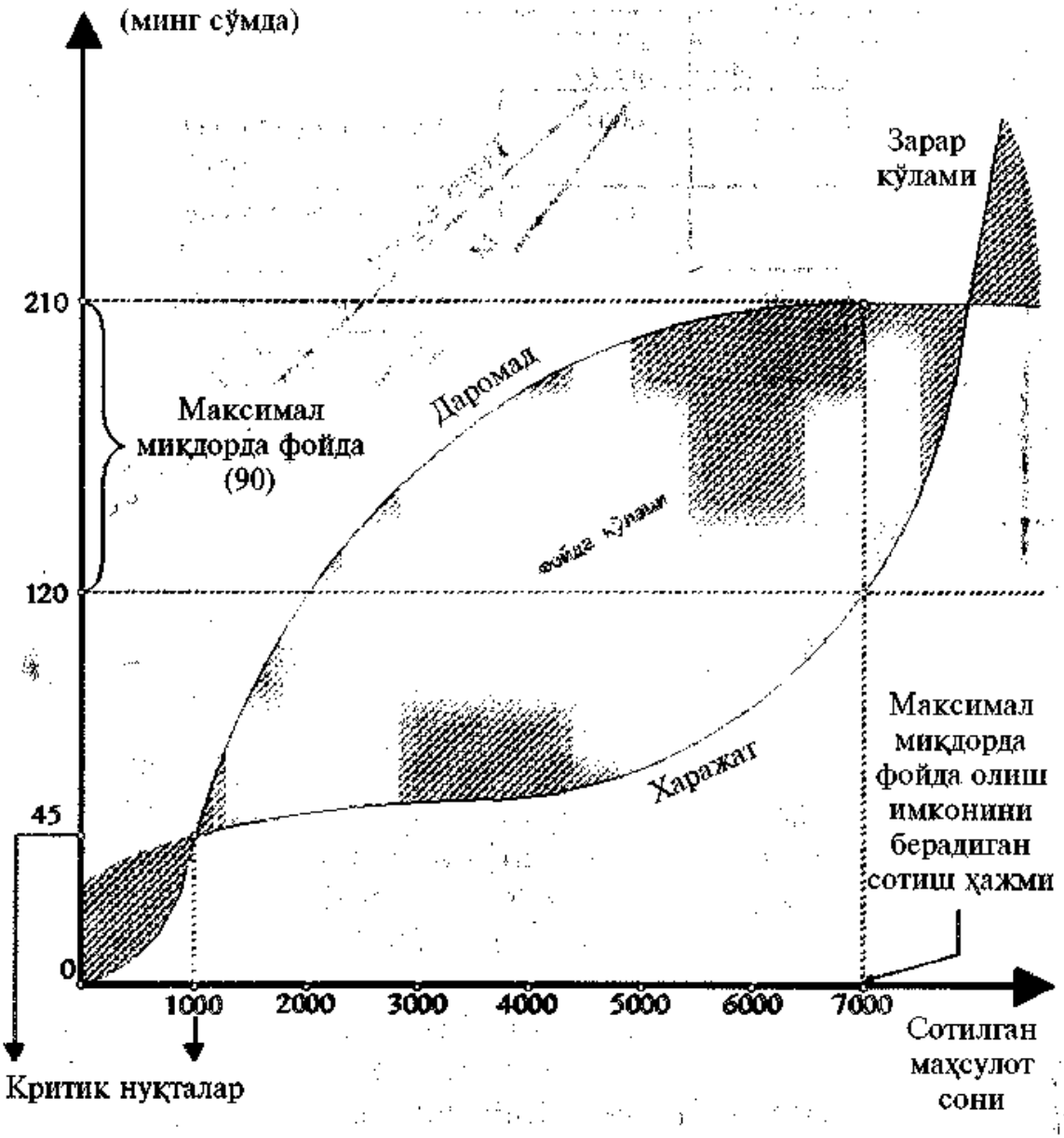
белгилаш учун юқорида таъкидланганидек, харажатлар асос қилиб олинади (қуйидаги чизмага қаранг). Аниқроғи, баҳо белгиланаётган бир дона маҳсулотни ишлаб чиқаришга кетган харажат аниқланади. Бунда ишлаб чиқаришнинг "критик нуқта" си топилади ва ҳар қандай шароитда ҳам баҳонинг энг кам миқдори ана шу нуқтадан пастга тушмаслиги инобатга олинади.

Бошқарув ҳисобининг харажатларга бағишланган мавзулари доирасида бир қатор мисоллар билан бу ҳолатлар таҳлил қилинган эди. Ана шу мисолларни яна давом эттириб, "критик нуқта" тушунчасини қуйида аниқ рақамлар билан кўриб чиқиш мумкин.

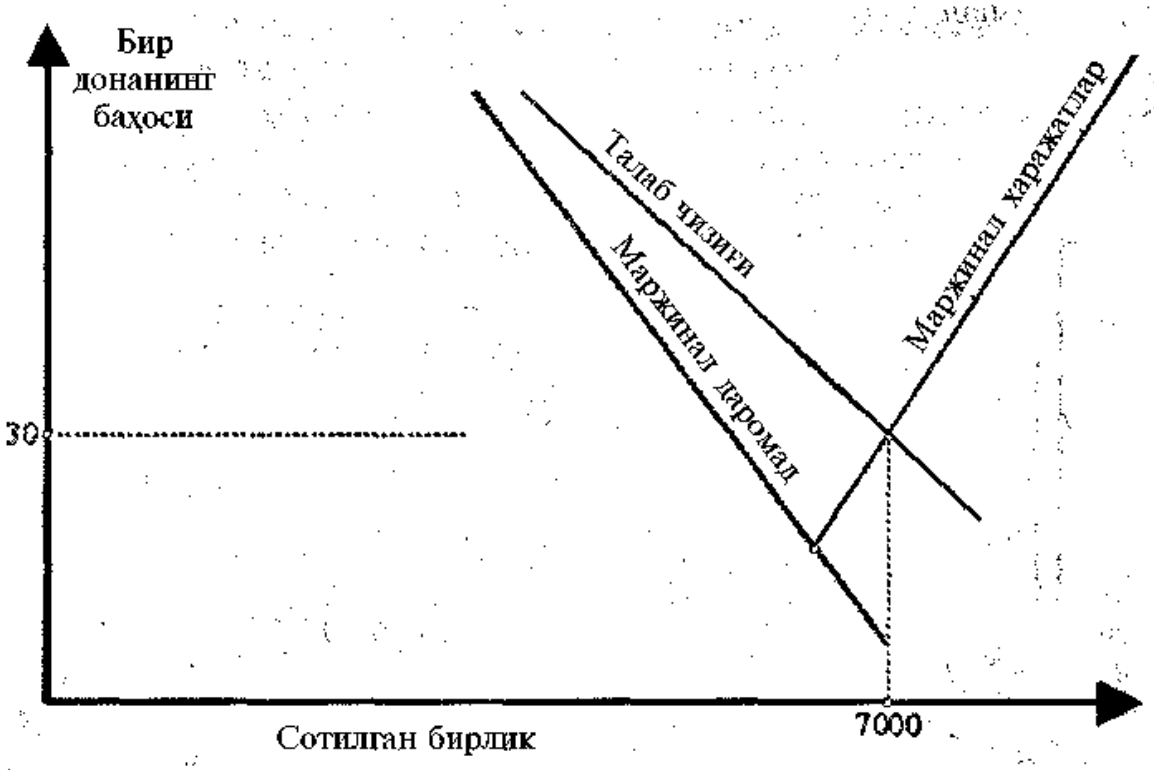
Макроиқтисод назариясига асосан баҳоларни белгилашга анъанавий ёндашиш



Жами харажатлар ва жами даромадларнинг эгри чизиқли боғланиши



Маржинал даромад ва маржинал харажатлар эгри чизиғи



Юқорида келтирилган график маълумотларидан ҳам хулоса қилиш мумкинки, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот (кўрсатилган хизмат ёки бажарилган иш) бирлигига баҳо белгилашда асос сифатида ҳамма вақт ҳам таннарх, яъни, харажатлар олинган.

Шу борада жаҳон амалиётида баҳо белгилаш 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 белгилаш жараёнида айнан ана шу "харажат" кўрсаткичининг ҳам турли элементларини база сифатида олиб, унга нисбатан турли хил миқдордаги қўшимчаларни (устамаларни) қўшиш орқали баҳони белгилайдилар. Бу фикр-мулоҳазаларни қуйидаги мисолда кўриб чиқиш мумкин.

Мисол:

Харажат элементлари ва устамалар бўйича қуйидаги маълумотлар келтирилган:

	Харажатлар базаси	миқдори (сўмда)	устама (фоизда)	сотиш баҳоси (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 танлаб олинмоқда.

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 қилади, яъни талабнинг эластиклиги мавжуд бўлмаган маҳсулотлар учун юқори устамалар қўлланилади. Бундан ташқари, интенсив рақобат шароитида устамалар ҳажми камаяди. Товар серияси ичидаги мақсадли фоизли устамалар таҳлил 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 турдаги товарларнинг сотув ҳажми паст бўлишига қарамасдан, уларни сотиш орқали юқори фойда олиш мумкин. Шу билан бирга бу турга кирмайдиган, юқори айланмага эга бўлган бошқа маҳсулотлар сотувидан эса паст фойда олиш 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 қуввати ўзгариши, турдош корхоналар билан рақобат даражаси ва бошқа шу каби омиллар ўзгаришига боғлиқ бўлиб, бу омилларнинг ҳар бири ўзгариши 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 бирмунча 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. Ушбу саволга жавоб эса қуйидагича бўлади: маҳсулот сотув баҳосини белгилаш вақтида баҳони "харажатлар — плюс" усули бўйича шакллантириш формуласи бирламчи бўлиб, дастлабки яқинлаштириш ўрнида ишлатилади. Бу муҳим ахборотни тақдим этувчи мақсадли баҳо ҳисобланиб, шу билан бирга маҳсулот сотиш 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 маҳсулотга бўлган талаб эътиборга олинмайди. Бу ерда баҳо харажатларга устамаларни қўшиш йўли билан ўрнатилади ҳамда бу ҳолат маҳсулот баҳоси ва талаби ўртасидаги нисбатга 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 маҳсулотга 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 ҳиссаси 500 минг

сўмга 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. Қуйида 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 баҳолашнинг ноқобиллиги талабни белгилайдиган харажатлар тўғрисида маълумот олиш ўрнини эгаллай 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 зарарлардан ҳимоя қилувчи ўзига хос суғурта тўсиғи 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 маблағларини йўқотиш эҳтимоли бор. Бу ҳолат шу билан изоҳланадики, агар маҳсулотга бўлган талаб маҳсулот бирлигига доимий харажатларни аниқлаш учун ҳисоб-китобларда ишлатилган фаолият даражасига нисбатан камайса, маҳсулот сотишдан тушган умумий тушумлар умумий доимий харажатларни қоплаш учун етмаслиги мумкин. "Харажатлар – плюс" усули фақат ҳамма харажатлар ҳисобга олинганлиги ва маҳсулот бирлигига бўлган умумий харажатлар баҳоланганда сотиш ҳажми фаолият даражасига тенг ёки юқори бўлган шароитида фойда келтиришини кафолатлайди.

Маҳсулот ишлаб чиқаришга йўналтирилган барча харажатлар қисқа муддатли истиқболда доимий бўлиб, у 1 *млн* сўмни ташкил этиши мумкин бўлган қуйидаги тахминий вазиятни кўриб чиқамиз. Шу билан бирга фараз қилайлик, 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 тушум фақат 910 минг сўмни ташкил этади, уму-

мий харажатлар эса, юқорида қайд этилганидек, 1 млн сўмни ташкил этган. Бундан хулоса шуки, ушбу маҳсулотга ўрнатилган нарх барча харажатларни қопласа ҳам 90 минг сўм миқдорида зарар келтиради.

"Харажатлар – плюс" усулини амалиётда қўллаш афзалликлари

Агар кўриб ўтилган баҳони шакллантириш чекловлари шунчалик аниқ кўриниб турса, нима учун бу усул амалиётда кенг қўлланилади? – 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 енгил 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 усулдаги ҳисобланган баҳога нисбатан асосли кўриниши мумкин. Бунинг ҳисобига юқори баҳо ўрнатганлиги учун тайзиққа учраши мумкин бўлган монополист ўзини ҳимояланган деб ҳисоблаши мумкин. Чунки у баҳони шакллантиришда "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 ўртача устама белгиланган тармоқда фаолият юритса, унинг рақобатчилари ҳам келгусида ўз харажатларига 40 фоизлик устамани белгилаши мумкин. Тармоқдаги барча корхоналар бир хил даражадаги харажатлар таркибига эга бўлишини инобатга оладиган бўлсак, баҳо диапазонини нисбатан аниқ тахмин қилиш мумкин.

"Харажатлар – плюс" усули бўйича баҳони шакллантиришнинг 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-

га 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 қилишда харажатлар тўғрисидаги маълумот ўзгарувчан кўрсаткичлардан бири ҳисобланади. Охирги баҳо биринчи навбатда корхона томонидан ўтказиладиган баҳони шакллантириш сиёсатига боғлиқ бўлади. Бундай сиёсат натижасида "қаймоғини олиш" баҳоси ёки бозорга кириб бориш баҳоси танланиши мумкин.

"*Қаймоғини олиш*" баҳоси асосидаги сиёсат – бу баҳо ўзгаришларига нисбатан сезувчан бўлмаган бозор қисмини ишлатишга бўлган уринишдир. Масалан, ҳали талаб эластик бўлмаган янги маҳсулот билан бозорга чиқишнинг афзаллигидан фойдаланиш учун дастлабки даврда сотишнинг юқори баҳосини ўрнатиш мумкин. Бундай сиёсат товар ёки хизматларнинг янгилиги самараси йўқолишидан сўнг харажатларнинг кутилмаганда кўтарилиши ёки талабнинг кескин пасайиши шароитида қўл келиши мумкин. Бозор тўйингандан кейин маҳсулотга ўрнатилган баҳо ҳанузгача хизмат кўрсатилмаган бозор қисмини жалб қилиш мақсадида пасайтирилиши мумкин. Бозорда турдош маҳсулотлар кўп бўлган шароитда "қаймоғини олиш" баҳо сиёсати тавсия этилмайди. Бу ўринда талаб эгри чизиғи эластик бўлади ва турдош маҳсулотлар учун рақобатчи белгилаган баҳодан юқори бўлган ҳар қандай баҳо сотувнинг кескин қисқаришига олиб келади.

Баҳони белгилашнинг *бозорга кириб бориш сиёсати* – маҳсулотга дастлабки даврда паст баҳо ўрнатиш концепциясига асосланиб, бозорда янги маҳсулот турини тезда ўзлаштирилишини таъминлаш мақсадида амалга оширилади. Бундай сиёсат бозорда турдош маҳсулотлар мавжуд бўлган ёки бозорда ишни бошлаш учун қийинчилик туғдирмайдиган шароитда тўлиқ мос келади. Паст баҳо мавжуд рақобатчиларни бу бозорга киришга тўсқинлик қилади ва корхонанинг катта улуш олишига имкон яратади. Агар маҳсулот тури янги бўлиб, истеъ-

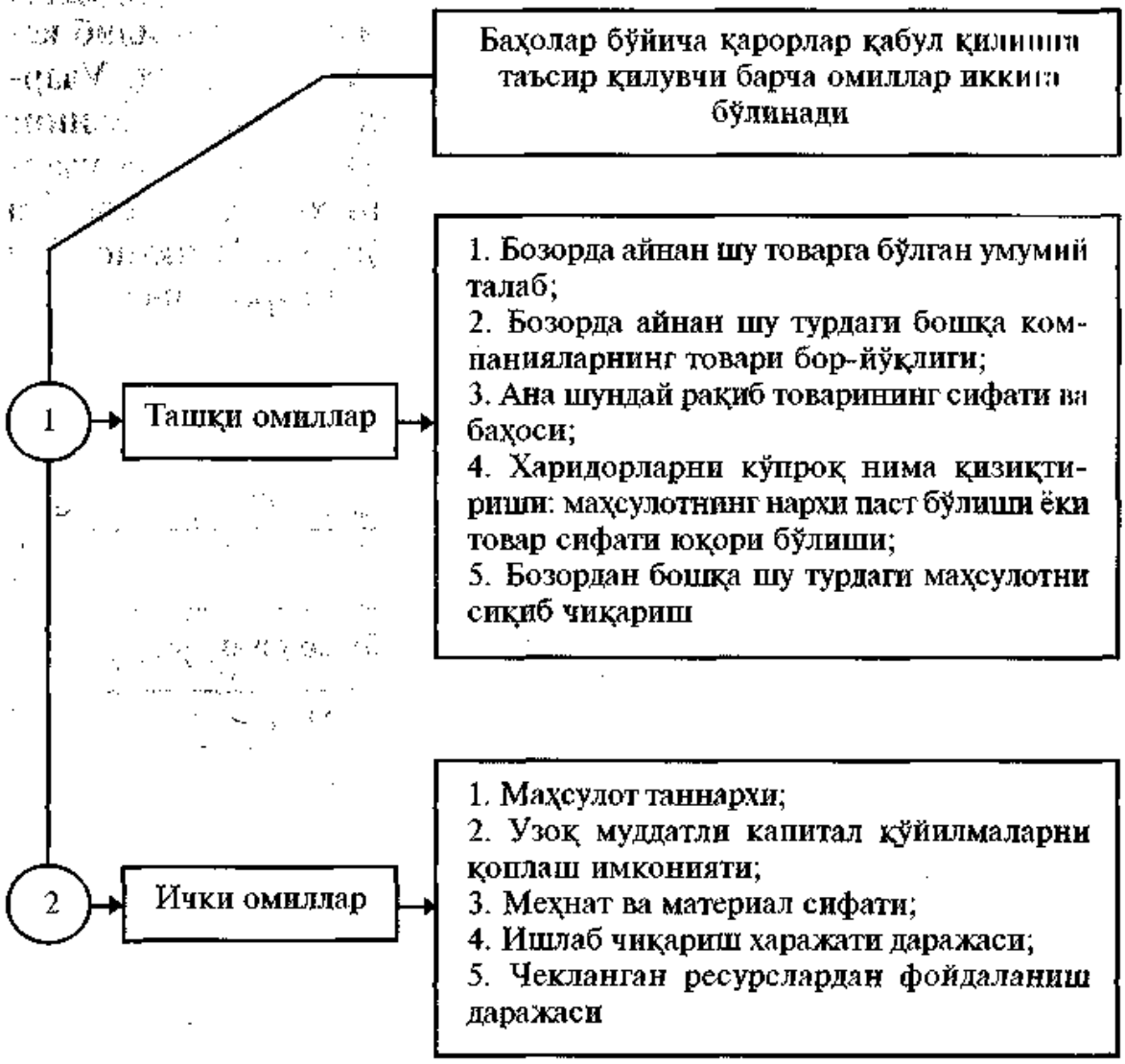
молчилар томонидан талабга эга бўлса, бу сиёсатни қўллаш мумкин.

Одатда маҳсулотларга хос бўлган тўрт босқичдан иборат *ҳаётий айланмани* ажратиб кўрсатиш мумкин: бошланғич, ўсиш, етуклик ва пасайиш. Маҳсулотни бозорга киритишнинг бошланғич босқичида у ҳақда кўпчилик билмайди ва шунинг учун унга нисбатан талаб кам бўлади. Ўсиш босқичида реклама тадбирлари ва истеъмолчиларнинг бу товар ҳақида маълумотга эга бўлиши эвазига сотув ҳажми тез оша бошлайди. Лекин етуклик даврида бу жараён сустлашади, чунки янги истеъмолчиларни жалб қилиш салоҳияти маълум маънода ишлатилган бўлади. Пасайиш босқичида сотиш ҳажми камаяди, маҳсулот янги ва янада такомиллашган кўринишдагилари билан аста-секин алмашиб боради.

Сайзернинг фикрича, келгусида қулайроқ талабни таъминлаш учун дастлабки босқичда нормал ишлаб чиқариш шароитида таҳлил асосида ўрнатилган баҳонинг нисбатан ҳисобланган моҳиятини кўтариш ёки пасайиши орқали тажриба ўтказиш мумкин. Масалан, у чегараланган ишлаб чиқариш қуввати паст баҳони ўрнатишга йўл қўймаслиги мумкин деган фикрни илгари суради. Демак, бундай шароитда фаолиятнинг нормал даражасида аниқланган янада юқори бирламчи баҳо ўрнатилиши мумкин, лекин кейинчалик у қуйидаги шароитда пасаяди: (а) талабнинг баҳо эластиклиги ўсганда ва (б) қўшимча қувватлар ишга тушганда. 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 яратиши мумкин.

Етуклик даврида корхона сотишнинг жорий баҳоси келгусидаги ҳодисаларга қандай таъсир ўтказаётганлигига кам аҳамият беради ва қисқа муддатли истиқболда фойдаси максимал бўладиган сотиш баҳосини ўрнатади.

2. БАҲОЛАР БЎЙИЧА ҚАРОРЛАР ҚАБУЛ ҚИЛИШГА ТАЪСИР ҚИЛУВЧИ ОМИЛЛАР



3. БАҲОЛАШ (БАҲОЛАРНИ БЕЛГИЛАШ) 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 жиддий ёндашув ва маъ-

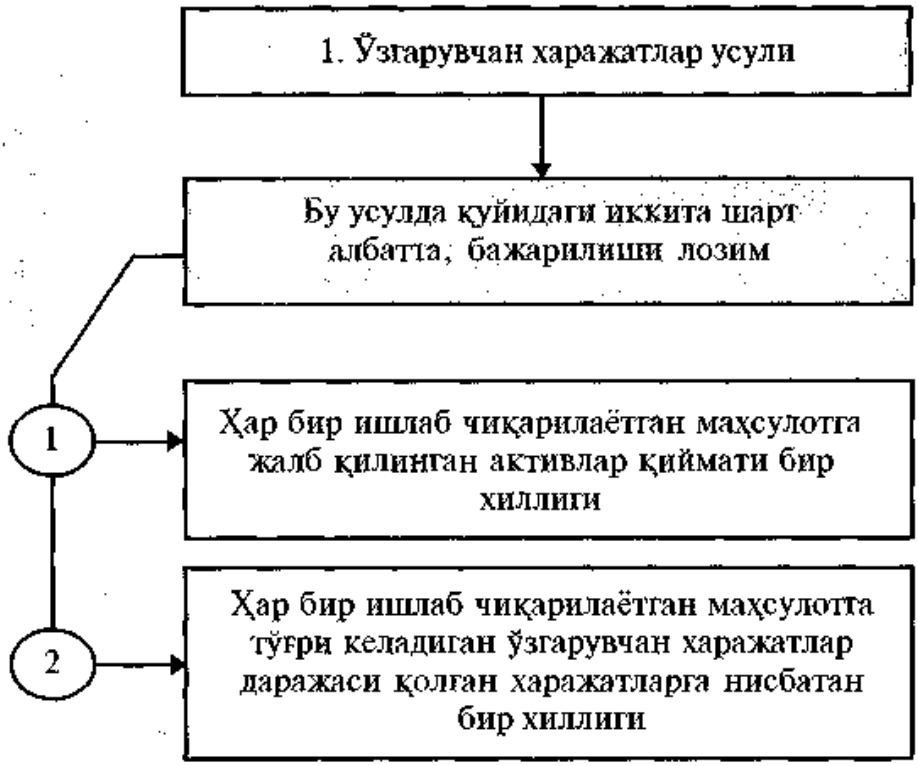
лум миқдордаги махсус иқтисодий билимлардан хабардор бўлишни ва уларни амалиётга боғлай олишни талаб қилади. Нима учун шундай эканлигини қуйида, ушбу савол доирасида кўриб чиқамиз.

Ривожланган демократик мамлакатлар амалиётида худди мана шу соҳада амалиётда катта самара билан қўлланилиб келинаётган ва умумэътироф этилган 4 та усул мавжуд. Уларнинг моҳиятини ҳар томонлама ўрганиш, иқтисодимизнинг турли тармоқларида фаолият юритаётган корхоналарда улардан самарали фойдаланиш мумкин деган хулосага келишга асос бўлади. Шу мақсадда уларнинг ҳар бирининг иқтисодий моҳияти ва амалиётда ишлаш механизмини атрофлича тушуниб олиш 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 бошланғич омилларидан бири бўлиб, корхона раҳбари ўзининг кундалик амалий фаолиятида жуда тез-тез дуч келиб турадиган усулдир. Бу усул раҳбарга харидорлар томонидан таклиф қилинаётган баҳо, ҳаттоки, унинг таннархидан паст

бўлганда ҳам уни қайта ҳисоблаб чиқиб (харажатларнинг шартли-доимий ва шартли-ўзгарувчан қисмларини таҳлил қилиш асосида), кейин хулоса қилишга ўргатади. Бу усулнинг амалиётда ишлаши учун баъзи шарт-шароитлар бўлиши талаб қилинади (чизмага қаранг).



Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот (кўрсатилган хизмат ёки бажарилган иш) бирлигига баҳо белгилашнинг кейинги усули бу – ялпи фойда усулидир.

Бу усул корхона раҳбарининг стратегик қарорлар қабул қилишига асос яратади. Олиниши мўлжалланаётган фойда миқдори унинг амалга оширмоқчи бўлаётган режалари учун моддий асос ярата оладими, йўқми, етарли бўлмаса, қанча етишмайди, у миқдорни қайси манбалар ҳисобидан топиш мумкин, деган муҳим саволларга оператив тарзда маълумотлар олишга имкон яратади. Булар эса, ўз навбатида, бизнеснинг бошланиш давридаёқ корхонани ташкил қилиш ва бошқариш, ривожлантириш стратегиясини тўғри белгилаш кафолатини таъминлайди. Ялпи фойда усули корхона раҳбарларига макро ва микро даражада шу муҳим кўрсаткич бўйича таҳлилий ишларни амалга ошириш, фойда миқдорининг ўртача тармоқ,

ҳудудий ва бутун мамлакат бўйича таққосланиши, вужудга келиши мумкин бўлган четланишларни кўриш ҳамда четланишлар сабабини аниқлаш, шунингдек, шу борадаги мавжуд резервларни ишга солиш вариантларини ишлаб чиқиш имконини беради.

Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот (кўрсатилган хизмат ёки бажарилган иш) бирлигига баҳо белгилашнинг сотиш рентабеллиги усули ҳар бир тадбиркор учун рақобат курашида ўзини тута олиш, максимал фойда кўриш имкониятларини ишга солиш ва фаолият тури бўйича бошқаларга нисбатан юқори натижаларга эга бўлиш имконини яратади.

Мисол:

Ишлаб чиқариш имконияти деярли чекланмаган ва нисбатан бир хил шароитда бўлган икки ишлаб чиқарувчи бир хилдаги пиёлаларни бозорга турли хил нархларда таклиф қилаяпди. Фараз қилайлик, биринчи ишлаб чиқарувчида бир дона пиёланинг ишлаб чиқариш таннархи 200 сўмни ташкил қилган ҳолда, уни сотиш баҳосини 300 сўмга белгилади ва бир соатда бир дона пиёла сотди.

Иккинчи ишлаб чиқарувчи эса 200 сўм ишлаб чиқариш таннархи бўлган пиёланинг сотиш баҳосини 270 сўмдан белгилаб, бир соат давомида 3 дона пиёла сотди. Кўриниб турибдики, иккинчи ишлаб чиқарувчи сотиш баҳосини паст белгилагани билан бозорни яхши ўрганганлиги, харидорларни баҳо орқали жалб қилиш омиллари ҳисобига ўртача бир соатда биринчи ишлаб чиқарувчига нисбатан 2 баравардан ортиқ фойда олишга муваффақ бўлган.

Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот (кўрсатилган хизмат ёки бажарилган иш) бирлигига баҳо белгилашнинг яна бир усули — активлар рентабеллиги усулидир.

Бу усулнинг ўзига хос хусусияти шундаки, у корхона раҳбарига баҳоларни белгилашда асосий воситалар ва айланма капитал айланиши, янгиланиш даражаси, янгиланиш вақти ва миқдори бўйича аниқ маълумотлар беради. Корхона раҳбари ва менежерларига инвестиция муҳити, асосий капитал янгиланишини инобатга олган ҳолда баҳоларни белгилаш имкониятини яратади. Бунинг учун раҳбар ёки баҳоларни белгилаш бўйича масъул ходимлар, албатта капитал элементлари бўйича амортизация ҳисоблаш усуллари, улардан фойдаланиш,

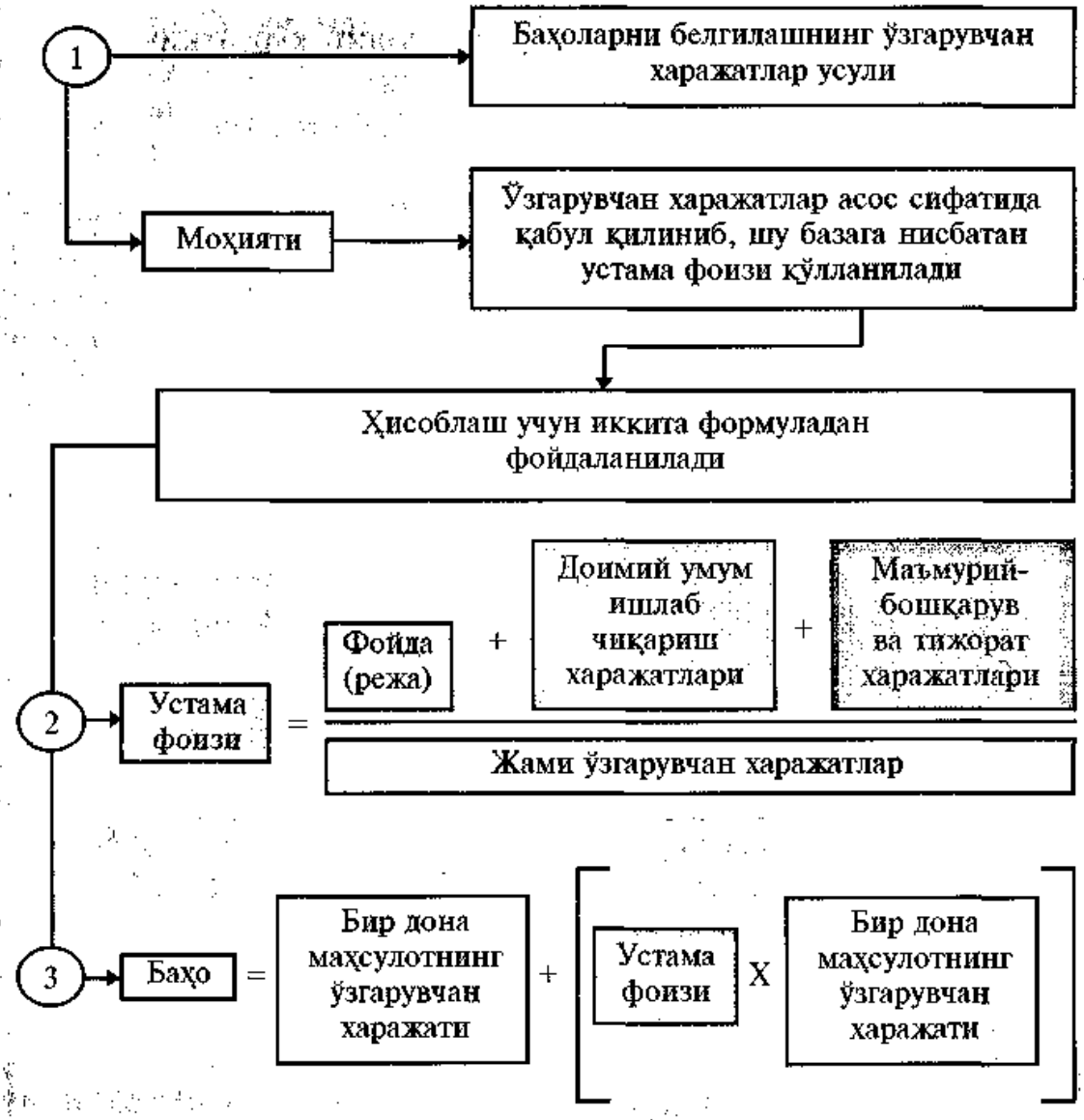
ҳисоб сиёсати каби қатор муҳим иқтисодий кўрсаткичлар моҳиятини яхши билишлари талаб этилади.

Шу тўртта усулнинг қўлланиши бўйича мисол:

Корхона мол етказиб берувчилардан деталлар сотиб олиб, автомобиль моторини йиғади. Ишлаб чиқаришнинг умумий ҳажми ҳисоб даврида 14750 та моторга тенг бўлган. Бир дона маҳсулотга бўлган харажатлар эса шу даврда қуйидагича бўлган:

Харажатлар	жами (сўмда)	бир донаси (сўмда)
1. Ўзгарувчан ишлаб чиқариш харажатлари: а) тўғри материал харажатлар	88500	6.00
б) тўғри иш ҳақи харажатлари	66375	4.50
в) ўзгарувчан умум ишлаб чиқариш харажатлари	44250	3.00
ЖАМИ ЎЗГАРУВЧАН ХАРАЖАТЛАР	199125	13.50
2. Доимий умум ишлаб чиқариш харажатлари	154875	10.50
3. Маъмурий-бошқарув ва тижорат харажатлари (МБТХ): а) тижорат харажатлари	73750	5.00
б) умумий харажатлар	36875	2.50
в) маъмурий-бошқарув харажатлари	22125	1.50
ЖАМИ МБТХ	132750	9.00
БАРЧА ХАРАЖАТЛАР (1+2+3)	486750	33.00

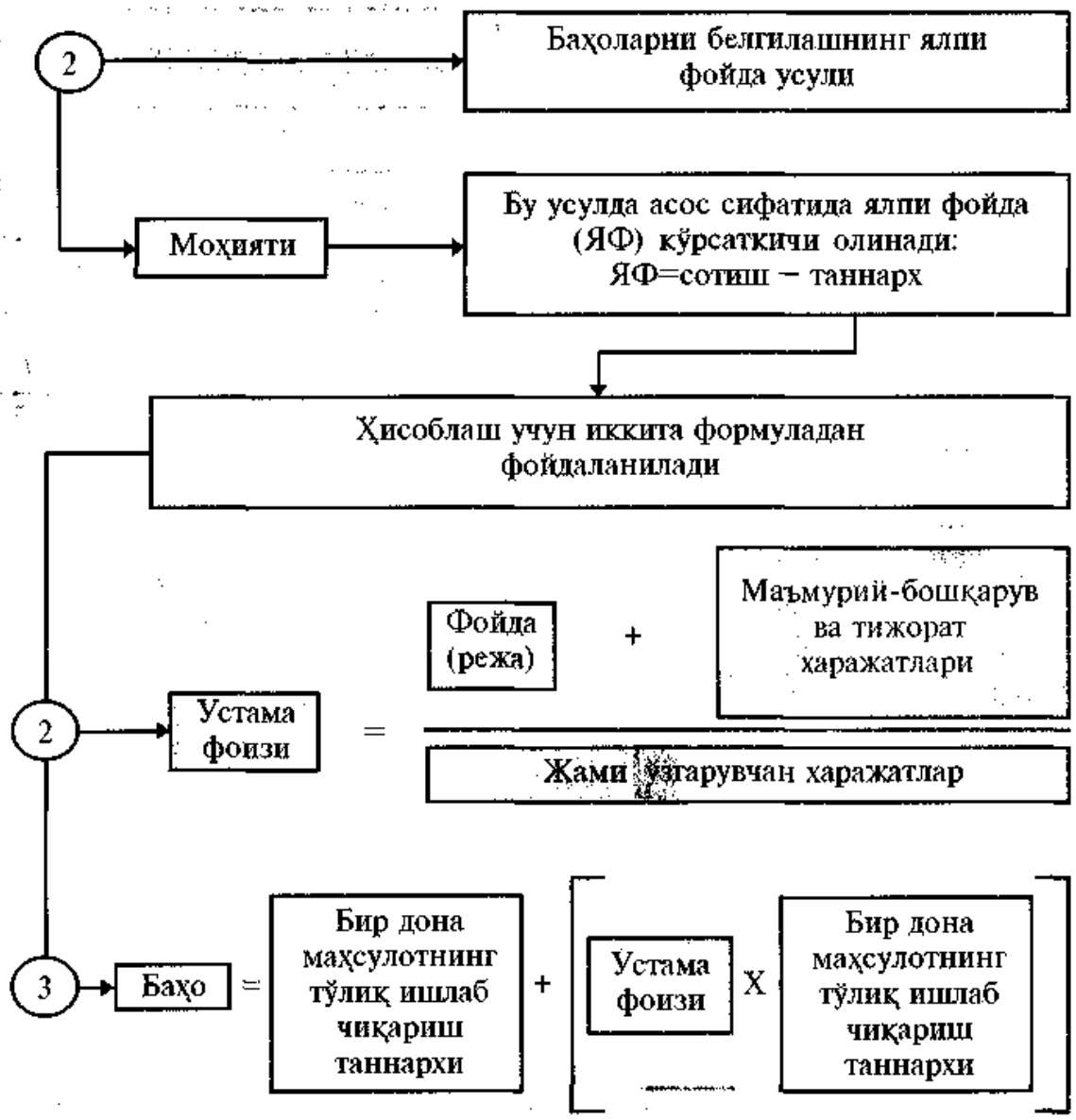
1. Ҳисобот йилида харажатларнинг ўзгариши кутилмаяпти.
2. Корхона 110 625 сўмлик фойда олишни режалаштирмоқда.
3. Корхона активларининг умумий миқдори 921 875 сўм.
4. Активлар рентабеллиги шу ҳолатда 12 фоизни ташкил қилади (110625 : 921875) х 100.



Мисолдан келиб чиқиладиган бўлса:

1. Устама фоизи = (110625 + 154875 + 132750) : 199125 = 200%

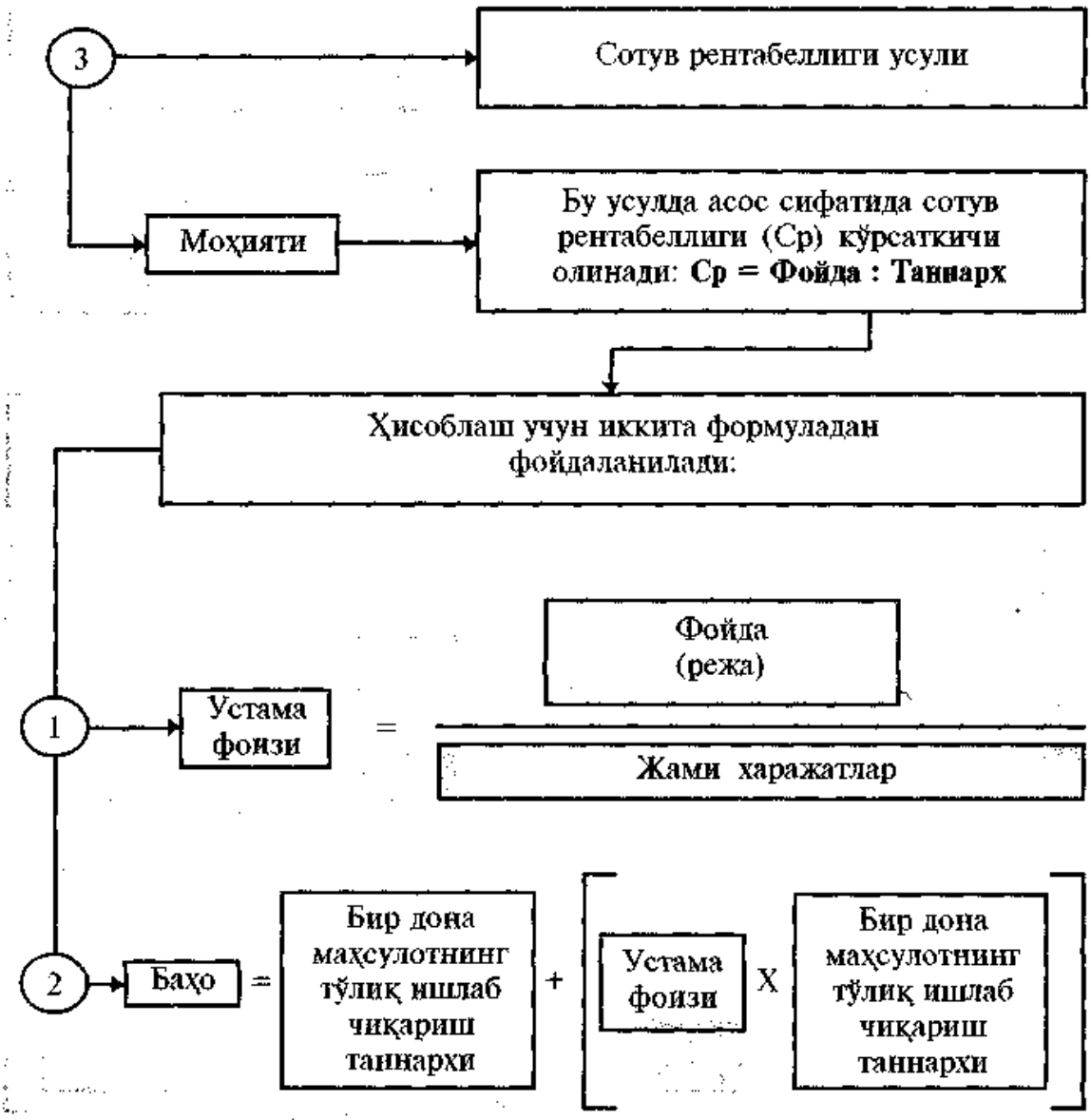
2. Баҳоси = 13.50 + (13.50 x 200%) = 40.50



Мисолдан келиб чиқиладиган бўлса:

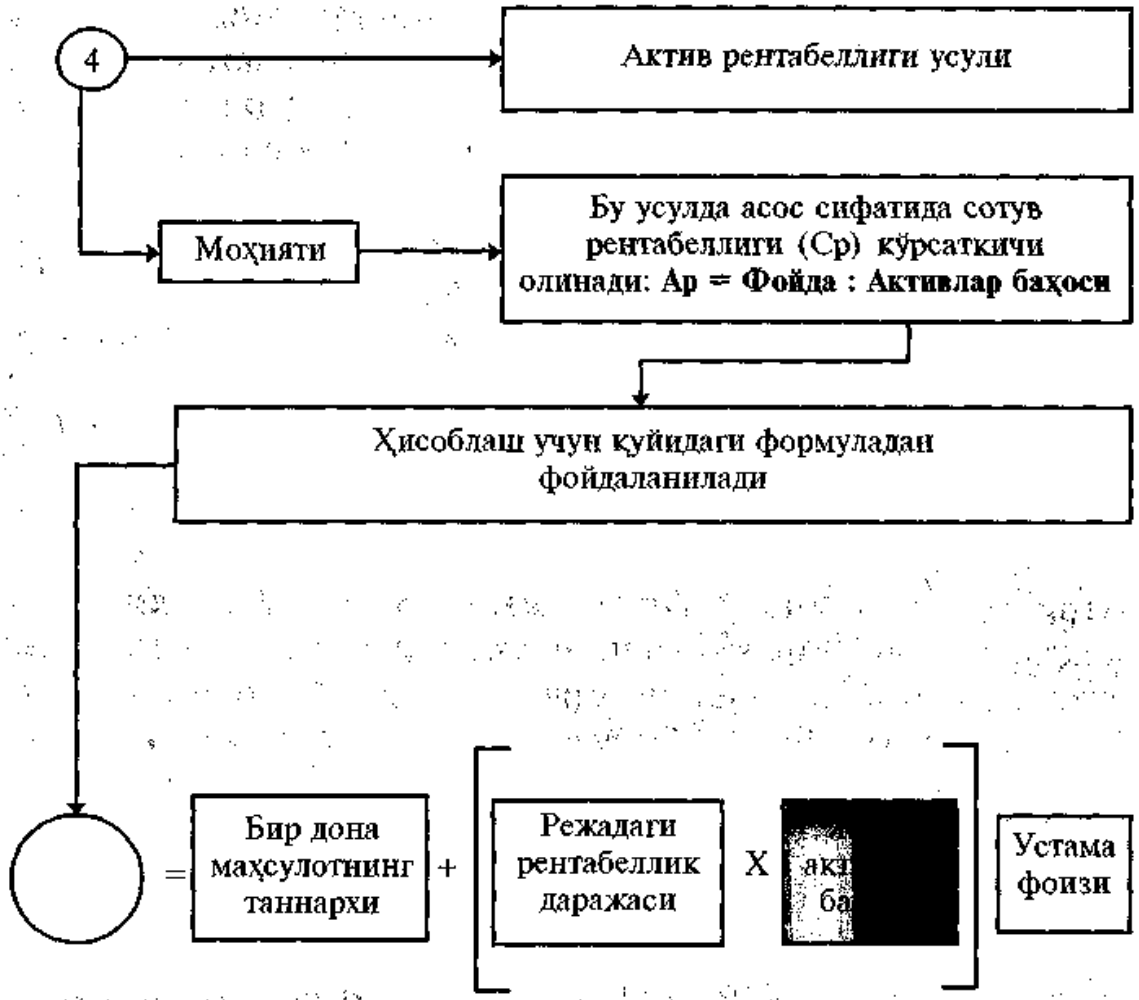
1. **Устама фоизи** = (110625 + 132750) : (199125 + 154875) = 68.75%

2. **Баҳоси** = 13.50 + (24.0 x 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 x 22.73%) = 40.50.



Мисолдан келиб чиқиладиган бўлса:

1. **Баҳо** = 13.50 + 10.50 + 9.00 + {12% x (921875 : 14750)} = 40.50.

4 А) ТЕСТ САВОЛЛАРИ

1. Харажатларнинг ўзгаришини «ўзини тутиши»ни ўрганиш баҳолар бўйича қарорлар қабул қилиш учун асосдир. Сиз шу фикрга қўшиласизми?

а) ҲА б) ЙЎҚ

2. Баҳолар бўйича тегишли қарорлар қабул қилинаётганда ишлаб чиқариш харажатлари одатда қуйидагилардан қайси бирини ўз ичига 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, кўпчилик ҳолларда харажатлар базасига ҳам ўзгарувчан, хам 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 сотиш баҳоси тўлиқ харажатларга яна 10 фоиз устамани қўйиш билан аниқланади. Агар жами 100 минг дона маҳсулот ишлаб чиқарилган бўлса, маҳсулот бирлигининг баҳоси қанчага тенг 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 фоизини ташкил қилади. Шу ҳолатда корхона 100 минг сўм фойда олиш учун бир дона маҳсулотнинг сотиш 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 қилади, шундан 160 минг сўм — ўзгарувчан харажат-

лар, 400 минг сўм – доимий харажатлар. Корхонада ишлаб чиқариш жараёнида фойдаланилмаётган асосий воситалар мавжуд бўлиб, улар ишлатиладиган бўлса, бир ойда яна қўшимча 2 минг дона маҳсулот қўшимча ишлаб чиқара олиш мумкин. Шу ҳажм бўйича махсус буюртма қабул қилиш масаласи кўтарилса, 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 атрофида бўлишини хоҳламоқда. Бир хил турдаги маҳсулот ишлаб чиқариш учун корхонадаги мавжуд активларнинг умумий суммаси 100 минг сўмга тенг. Келгуси йили сотилиши мумкин бўлган ҳажм тахминан 10 минг донани ташкил қилади. Бир дона маҳсулотни ишлаб чиқариш харажатлари бўлса қуйидагича: ўзгарувчан ишлаб чиқариш харажатлари – 5 сўм, доимий ишлаб чиқариш харажатлари – 1 сўм, шунингдек, доимий тижорат ва маъмурий-бошқарув харажатлари – 2 сўм. Тўлиқ таннарх ҳисоби бўйича бир дона маҳсулотнинг сотув баҳоси қанчага тенг бўлади?

а) 5 сўмга
б) 8 сўмга
в) 10 сўмга
г) 11 сўмга

4 Б) МУАММОЛАР ВА ВАЗИФАЛАР

1. Турли усуллардан фойдаланиб, баҳоларни аниқлаш

"BNM" компанияси уч турдаги ўйинчоқлар ишлаб чиқаради: енгил машиналар, тиркагичли юк машиналари ва фургонлар. Ҳар бир автомобиль турларини ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлган харажатлар тўғрисида қуйидаги маълумотлар мавжуд (1-жадвал):

1-жадвал

	Сарф-харажатлар	жами	енгил машиналар	юк машиналар	фургон
1	**Материаллар:**				
	металл	137000	62500	29000	45500
	ўқлар	5250	2500	1000	1750
	ғилдираклар	9250	3750	2000	3500
	ранг-бўёқлар	70500	30000	16000	4500
2	Меҳнат харажатлари				
	штамплаш	53750	22500	12000	19250
	пайвандлаш	94000	425000	20000	3150
	ранг бериш	107500	45000	24000	38500
	териш-йиғиш	44250	17500	11000	15750
	Бидвосита меҳнат харажати	173000	77500	36000	59500
	Бевосита қўшимча сарфлар	30000	12500	7000	10500
	Ўзгарувчан ишлаб чиқариш харажатлари	90500	40000	19000	31500
	Доимий ишлаб чиқариш 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 олишни режалаштирган.

Сотиш ҳажми қуйидагича белгиланган:

– енгил 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 сотиш баҳосини аниқлаш лозим:

а) ялпи фойда;

б) сотув рентабеллиги.

2. Таннархни ҳисоблаш ва баҳоларни аниқлаш

"АВ" корхонаси автомобиль шиналарини ишлаб чиқаради. Корхонанинг йил давомидаги фаолияти тўғрисида қуйидагича маълумотлар мавжуд:

– ўзгарувчан ишлаб чиқариш харажатлари	1 530 000
– доимий ишлаб чиқариш харажатлари	540 000
– тижорат харажатлари	360 000
– маъмурий-бошқарув харажатлари	202 500
– кўзда тутилаётган фойда миқдори	337 500

Шу йили корхонанинг автомобиль шиналарига бўлган талаб 450 минг донани ташкил қилиши ҳисоб-китоб қилинган.

Талаб қилинади

1. Бир дона маҳсулотнинг *лойиҳалаштирилаётган* таннархини ҳисоблаб топинг.

2. Қуйидаги усуллардан фойдаланиб маҳсулот баҳосини ҳисоблаб беринг:

а) ялпи фойда усули;

б) сотув рентабеллиги.

3. Кўрсатилаётган хизмат баҳосини аниқлаш

"ВС" корхонаси йирик шоҳли моллардаги касалликларни текшириш ва уларни эмлаш-даволаш билан шуғулланади. Ана шундай текширишлар энг камида бир йилда бир марта ўтказилиши лозим. Йил давомида содир этилиши режалаштирилаётган харажатлар тўғрисида қуйидаги маълумотлар мавжуд:

– тўғри 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 тутилаётган фойда миқдори	125 000
– фойдаланилаётган активлар миқдори	781 250

Шу йили корхона 125 минг бош қорамолни текширишдан ўтказишлари ва эмлашлари мумкин. Активларнинг ўртача рентабеллиги – 16 фоиз.

Талаб қилинади

1. Бир дона қорамолни текшириш-эмлаш харажатлари таннархини ҳисоблаб беринг.
2. Қуйидаги усуллардан фойдаланиб, текшириш-эмлаш баҳосини ҳисоблаб беринг:
а) ялпи фойда усули;
б) 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 таннархи миқдорига 20 фоиз устама қўйиш тамойилига асосланиб келмоқда. Хусусан, яқиндагина ишлаб чиқарилган мебелларга баҳо белгилаш қуйидагича 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
сотиш баҳоси	18 000

Мабодо, харидорларни баҳо қаноатлантирмаса, у ҳолда директор мебель баҳосини 5 фоизгача камайтиришга рухсат берган. Шу ҳолда устаманинг миқдори мос равишда 15 фоизни ташкил қилади.

Акциядорлик жамиятининг менежери баҳолар ва баҳоларни белгилаш бўйича махсус ташкил қилинган малака ошириш курсларида қатнашиб, маржинал фойда усулини яхши ўрганиб қайтди. Менежер мана шу маржинал усулнинг ишлаб чиқарилаётган мебелларга баҳо белгилашда амалдаги усулга қараганда анча афзал ва самарали бўлиши мумкинлигини сезди.

Сарф-харажатлар бюджетида умум ишлаб чиқариш харажатлари миқдори 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 чегирма) сўмга ҳам сотилмаяпти. Харидор 15 минг сўм баҳони таклиф қилаяпти.

а) менежер маржинал усулдан фойдаланиб, белгилаши 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 қилади?

2. Директорнинг мебелга сотув баҳосини белгилаш усулига қараганда, менежер тавсия қилаётган маржинал усулнинг нима афзалликлари бор?

Баҳони белгилашдаги маржинал усулнинг 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 кўпайтириш йўналишлари, моделлари хусусияти батафсил ёритилган.

Асосий эътибор, юқорида санаб ўтилган асосий молиявий-иқтисодий кўрсаткичлар бўйича энг оптимал ечимни 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 имкониятлар доирасида энг кўп фойда олиш учун қайси товардан қанча миқдорда ишлаб чиқаришни белгилаши талаб қилинади.

1. ЧИЗИҚЛИ ДАСТУРЛАШ МОДЕЛЛАРИДАН ФОЙДАЛАНИШ ЗАРУРИЯТИ

Мулк шакли ва фаолият туридан қатъи назар, ўзаро рақобат муҳити кучайиб бориши жараёнида корхоналарни бошқариш юқори малака ва чуқур иқтисодий билимларни талаб қилади. Иқтисодий жараёнларнинг моделлаштирилиши ишлаб чиқариш конунларига асосланган мавжуд барқарор алоқалар асосида амалга оширилади.

Ишлаб чиқариш тўлиқ инсон манфаатлари ва мақсадлари йўлида жамиятнинг ривожланиш қонунларига боғланган ҳолда хизмат қилса-да, у табиат қонунларини билиш асосида ташкил этилади ва бу қонунларга бўйсунади. Шу боисдан, табиатдаги сингари иқтисодиётда ҳам барқарор қонуний боғланишлар мавжуддир. Шунинг учун уларнинг математик тузилишини

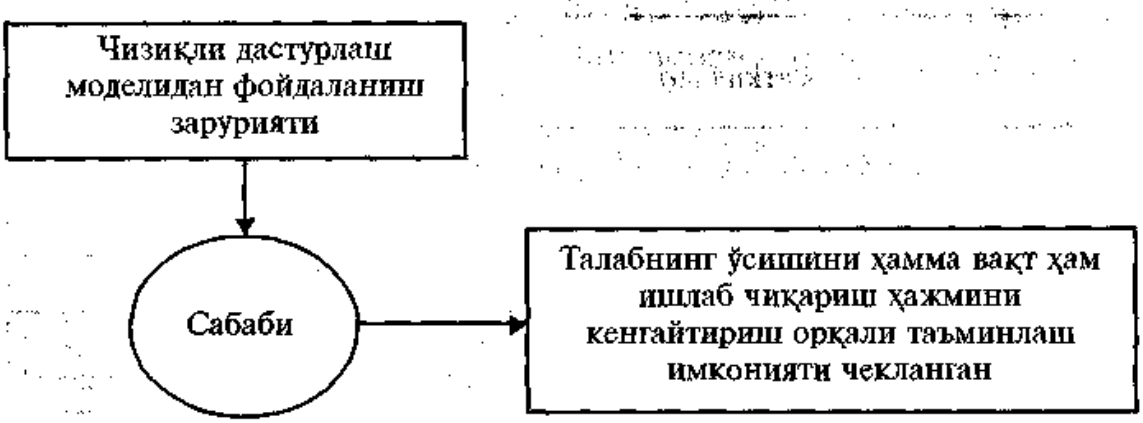
шакллантириш, иқтисодий жараёнларни математик моделлаштириш мумкин.

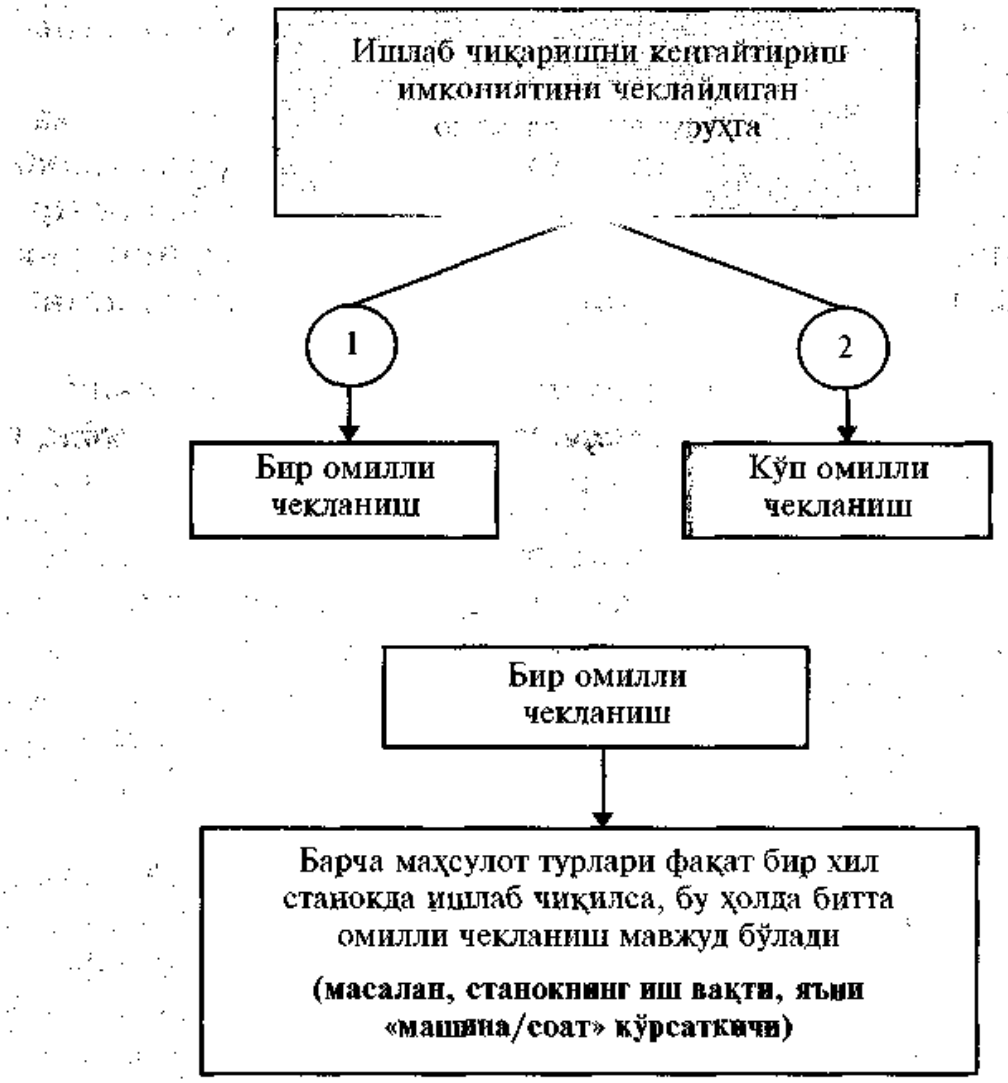
Бунинг учун корхона раҳбари ёки ана шу иқтисодий жараённи математик моделлаштиришни ўз олдига мақсад қилиб олаётган ҳар бир мутахассис бир қатор иқтисодий билимларни, шунингдек, математик моделлаштириш асосларини, уни амалга ошириш босқичларини пухта билиб олишлари лозим бўлади.

Чизиқли дастурлаш моделларидан фойдаланиш зарурияти

Ҳар қандай корхона – маҳсулот ишлаб чиқарувчими, хизмат кўрсатувчими ёки иш бажарувчими, қатъи назар, шунингдек, мулк шаклидан ҳам қатъи назар, ўз фаолиятларини олиб боришларида жуда кўплаб моддий, молиявий ва меҳнат ресурслари чекланишларига (пул маблағлари етишмаслиги, айланма маблағлари танқислиги, малакали ишчи кучи камлиги, юқори технологияларга асосланган асбоб-ускуналар етишмаслиги ва ш.к.) дуч келади.

Агар ишлаб чиқаришда чеклашлар бўлмаса, у ҳолда сотиш бўлимининг ходимлари ва менежерлари маҳсулот чиқаришни кўпайтириш ва ёки маҳсулотларни энг юқори маржинал фойда билан сотишга ҳаракат қилсалар ҳам бўлади. Лекин ишлаб чиқаришда чеклашлар мавжуд бўлса, у ҳолда энг юқори маржинал фойдага эга бўлган маҳсулотлар унча даромадгир бўлмаслиги мумкин. Фақат ишлаб чиқариш жараёнлари ва унинг барча чекланишларини аниқ моделлаштириш ёрдамида ишлаб чиқариш ва сотиш учун анча фойдали бўлган маҳсулотлар ва хизматларни аниқлаб олиш мумкин.





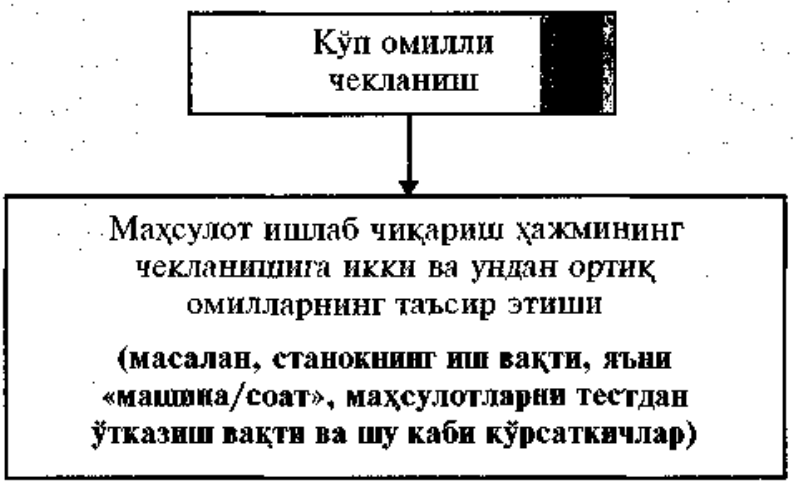
Масалан, корхона фақат икки турдаги маҳсулотнинг бирини ишлаб чиқаришни танлаши мумкин. Қуйидаги маълумотлар мавжуд:

Кўрсаткичлар	Маҳсулот турлари	
	«1»	«2»
1. Бир дона маҳсулотнинг сотиш баҳоси	10	15
2. Бир дона маҳсулотнинг ўзгарувчан харажати	4	7
3. Маржинал фойда	6	6
4. Маҳсулот бирлиги, машина/соат	3 соат	6 соат

Хулоса

1. Агар иккала маҳсулот ишлаб чиқариши бўйича чекланиш бўлмаганда эди, корхона ҳар икки турдаги маҳсулотни ҳам ишлаб чиқарган бўлар эди.

2. Битта чекланиш мавжуд бўлгани учун корхона битта турдаги, яъни биринчи турдаги маҳсулотни ишлаб чиқаришни қабул қилади.

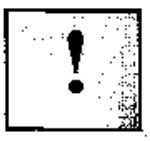


Масалан:

Олдинги мисолни давом эттириб, фараз қилайлик, ишлаб чиқариш ҳажмига яна бир омил таъсир этаяпти.

Бу омил – ҳар бир маҳсулотни тестдан ўтказиш учун бизнинг ихтиёримизда 12 соат вақт бор. Ҳар бир маҳсулотни тестдан ўтказиш бир хил – 2 соатдан талаб қилади. 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 афзаллик "2" маҳсулотга берилади.



Ана шу иккала чекланиш омили таъсирида қайси маҳсулот турини ишлаб чиқишга афзаллик беришни аниқлаш учун чизиқли дастурлаш моделидан фойдаланилади

2. ЧИЗИҚЛИ ДАСТУРЛАШ МОДЕЛИНИНГ АСОСИ

Модель — намуна, реал ўхшашлик, предметнинг, жараённинг ва воқеликнинг акс эттирилишидир.

Модель характери тўғрисидаги кўрсаткичлар мажмуаси моделлаштирилаётган 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 (тенглама, функция, тенгсизлик) ёрдамида иқтисодий жараёнларни ёки воқеликларни акс эттирувчи талқин бўлиб, моделлаштирилаётган объектнинг белгилаб қўйилган ёки эҳтимоли кутилаётган шарт-шароитларда ўзини тутишини кўрсатади.

Моделнинг моделлаштирилаётган объектга мос келиши учун унинг кўрилишида қуйидаги 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 моделни математик кўриниш усуллари ва шаклларига айлантириш эҳтимолининг борлиги.

Моделлаштириш корхона бошқарув механизмининг мажмуасини эмас, балки унинг айрим функцияларини талқин этишга мўлжалланган бўлиб, ушбу функцияларнинг асосийлари қуйидагилардан иборат:

— буюртмаларни бажариш ва харажатларни босқичма-босқич талқин этиш билан боғлиқ ҳолда ишлаб чиқаришни моделлаштириш;

— истеъмолчига етказиб бериш ва ҳақини тўлаш билан боғлиқ ҳолда маҳсулот сотишни моделлаштириш;

— ишлаб чиқаришга алоқадор хом ашё, материал, жамловчи қисмлар сотиб олинишини моделлаштириш;

— калькуляция сметалари ва харажатлар элементлари бўйича, ишлаб чиқариш харажатлари сметалари бўйича таннархни моделлаштириш.

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 воқеликларни кўриш, таҳлил қилиш, солиштириш ва башорат қилишдир. Маълумки, модель асл нусхага тўлиқ мос келмайди, иқтисодий воқеликлар ва жараёнларни уларнинг барча мураккабликлари билан бирга акс эттира олмайди, балки объектнинг фақат асосий характеристикаларига нисбатан содда чизмалар сифатида кўриб чиқади ва шакллантиради.

Ихтиёрий танлаб олинган моделга киритилган омиллар ва кўрсаткичлар сони, агар катталиклар объектнинг асосий бош хусусиятларини акс эттирсагина, унинг реал объектга яқинлашуви даражасини кўрсатади.

Ана шунинг учун ҳам моделларни ишлаб чиқиш жараёни объектнинг хақиқий мавжуд белгиларини танлаб олишдан ва уларни кейинчалик математик формулалар, тенгламалар кўринишига келтиришдан бошланади.

Бизнес, яъни корхона фаолиятини моделлаштиришдан кўзланган асосий мақсад, сарф-харажатларни ва натижаларни оптималлаштириш бўлиб, унинг ечими икки вариантни 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 қўйилиши 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 чексизликдир.

Айрим олинган корхона амалиётида иқтисодий-математик моделларнинг қўлланилиши ишлаб чиқариш ва истеъмолнинг иқтисодий шаклланишига олиб келиш билан бирга иқтисодий муносабатлар характерини (аввало, бирор қарорга келиш ва қабул қилиш масалаларида) ўзгартиради.

Ишлаб чиқаришни бошқариш жараёнларининг оптималлаштирилиши 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 оптималлаштириш учун унинг фаолиятини баҳоловчи белгиларни аниқлаш лозим, яъни қўйилган масалага мос келувчи оптималлик 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 қўлланилади. Энг сўнгги ҳал килувчи қарорга келиш раҳбарга боғлиқ бўлиб қолади. Бундай ҳол моделлаштиришдаги асосий қуйидаги камчиликлар билан изоҳланади:

— моделга масалани ҳал этиш учун керак бўлмаган кўрсаткичлар ва нормативларнинг киритилиши;

— мазкур объект учун зарур бўлган характеристикаларнинг ва ўзгарувчан катталикларнинг моделга киритилмаслиги;

— моделлаштирилаётган объект параметрларига етарли баҳо бермаслик;

— модель таркибидаги камчиликлар, яъни қабул қилинган омиллар функционал боғланишларининг нотўғри ёки ноаниқ белгиланиши;

— асосий параметрларни ва объект динамикасида ўзгарувчи параметрларни тўлиқ қамраб ололмайдиган даражада моделларни соддалаштириш;

— ўзгарувчи параметрлар таҳлилининг мураккаблаштирилиши ҳамда моделлаштириш учун вақт ва ресурслар сарфининг ортишига олиб келувчи моделларнинг мураккаблаштириб юборилиши.

Иқтисодиётнинг турли даражалари ва томонлари учун қуйидаги 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 таҳлил қилиш учун:
— тармоқлараро баланснинг таянч модели;
— хўжалик ҳисоби модели;
— иқтисодий-статистик модель ва бошқалардан фойдаланилади.

Тармоқлараро балансларда, корхона шароитларига тўғри келувчи энг содда тенгламанинг қўлланилишини материалларга бўлган талабни ҳисоблаш мисолида кўриш мумкин.

Иқтисодиётда оптималлаштирилган моделлар муҳим ўрин тутади. Улар функционал ёки оптималлик мезони деб аталувчи тенгламалар, тенгликлар ва тенгсизликлар тизимидан иборатдир.

Бундай мезонлар ёрдамида корхона учун муҳим бўлган қандайдир кўрсаткич бўйича энг мақбул қарорга келинади. Масалан, белгиланган ҳажмда маҳсулот ишлаб чиқариш учун материаллар сарфининг минимум бўлиши ёки аксинча, белгилаб қўйилган моддий ресурслар бўйича максимум ҳажмда маҳсулот ишлаб чиқариш (даромадга эга бўлиш) каби.

ИММнинг афзаллиги унинг универсаллигида намоён бўлади.

Бошқарув ҳисобида моделлардан фойдаланиш, хусусан, чизиқли дастурлаш моделларидан фойдаланиш кўпчилик олимлар ишларида учрайди. Лекин ундан фойдаланиш борасидаги фикр-мулоҳазалар бир хил эмас.

Бизнинг фикримизча, бошқарув ҳисобида чизиқли дастурлаш модели ёрдамида ечиладиган асосий масала — бу қўйилган мақсаднинг оптимал ечимини топишдир. Оддийроқ ифодаланадиган бўлса, барча корхона раҳбарларининг асосий мақсади бўлган фойдани кўпайтириш ёки фойдаланилаётган ресурсларни камайтиришга эришиш учун қандай қилиб чекланган ресурсларни тақсимлаш керак, деган саволга асосли жавоб топиш.

Чизиқли дастурлаш моделининг барча ўзаро боғлиқликлари ҳам чизиқли ҳисобланади. Чизиқли дастурлаш моделлари нефтни тозалаш, кимёвий препаратлар ишлаб чиқариш,

озиқ-овқат маҳсулотларини қайта ишлаш ва умуман, барча ишлаб чиқариш соҳаларида жуда самарали тарзда кенг қўлланилиши мумкин. Чизиқли дастурлаш моделининг кириш ва чиқиш маълумотлари, тахмин ва чекловларини тушуна оладиган бухгалтерлар (молиявий менежерлар) корхоналарининг бутун фаолиятини бошқаришда муҳим роль ўйнайдилар.

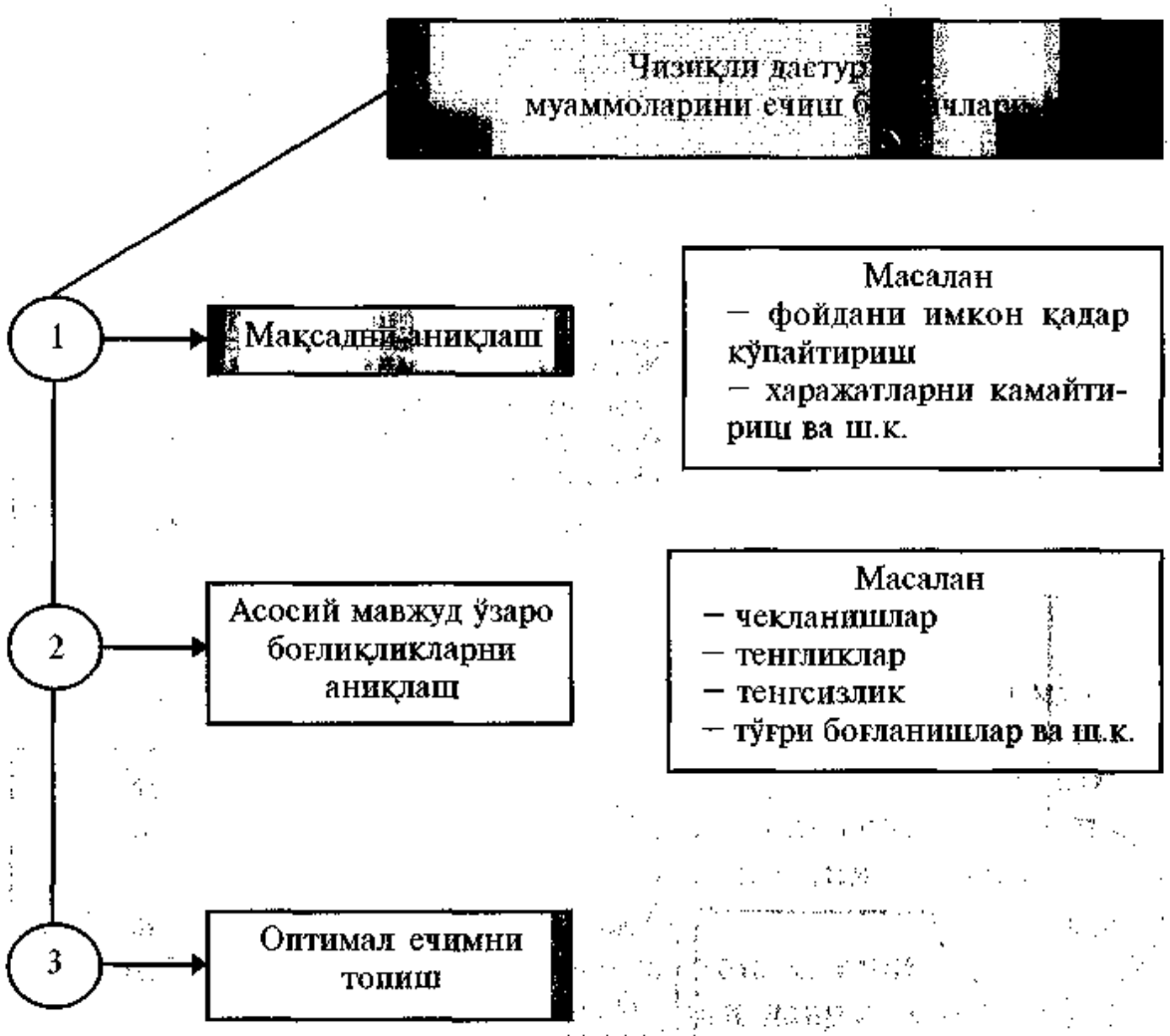
Чизиқли дастурлаш (ЧД) моделидан ишлаб чиқарилиши мўлжалланаётган маҳсулот турлари ичидан энг афзалларини танлаб олиш, маҳсулот ассортиментини аниқлаш, материалларнинг ўрнини алмаштириш ва биргаликда ишлатиш, календарли режалаштиришни ишлаб чиқиш каби бошқарув қарорларини ечишда фойдаланилади. Чизиқли дастурлаш моделининг бу имкониятларини бошқарув соҳасидаги барча иқтисодчи олимлар бир хилда тан оладилар.

Чизиқли дастурлаш моделида ресурсларнинг муайян тўплами мавжуд ва бу ресурслар мазкур харажатларни маълум бир даражасини таъминлаши кўзда тутилади. Раҳбарнинг асосий мақсади максимал даражада фойда олиш учун ва ишлаб чиқариш ресурслари чекланган бир шароитда ёки бошқа омиллар остида қандай товар ва хизматларни қанча ишлаб чиқариш қарорини танлай олишида намоён бўлади.

3. ЧИЗИҚЛИ ДАСТУРЛАШ МОДЕЛИ МУАММОЛАРИНИ ЕЧИШ БОСҚИЧЛАРИ

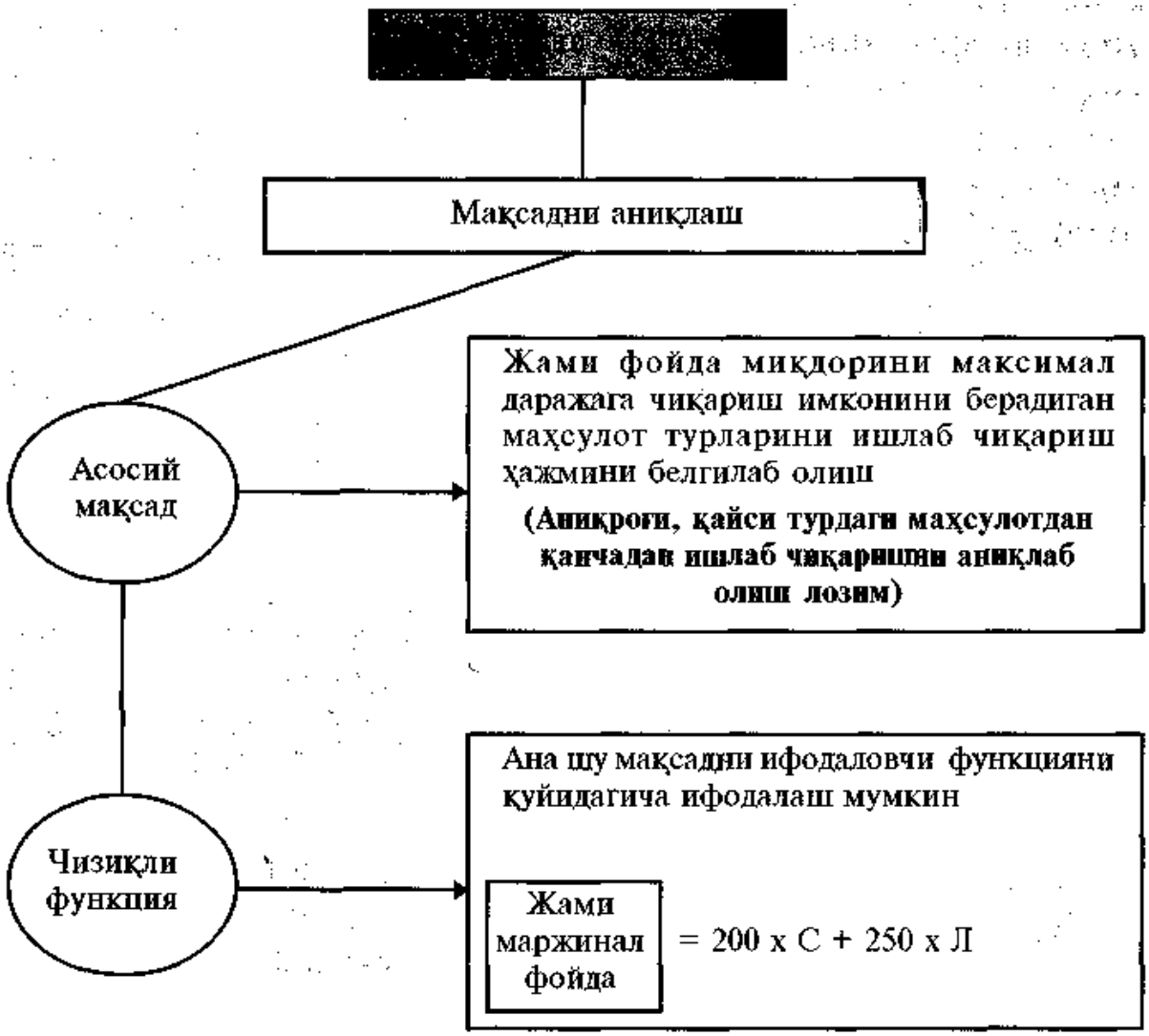
Чизиқли дастурлаш моделидан бозор муносабатлари тобора эркинлашиб бораётган ҳозирги даврда самарали фойдаланиш учун унинг олдига масала қўйилиши ва қўйилган масала ечимини топиш учун муҳим саналадиган босқичлар кетмакетлигини ҳар бир раҳбар яхши билиши керак бўлади.

Чизиқли дастурлаш масалалари ечими уч босқични ўз ичига олади (қуйидаги чизмага қаранг):



Мақсадни аниқлаш

Мақсад 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 интилаётганлигини 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 қиладиган имкониятлар ва чеклашлар (моддий ресурслар, меҳнат ресурслари, хом ашё имконияти, маҳсулот компонентларининг барчаси етарли бўлиши ва ш.к.).



Мавжуд бўлган ўзаро боғлиқликларни қуйидаги тенгсизликлар кўринишида ифодалаш мумкин

а) 1-цех бўйича чекланишни	**1.5 x С + 2.0 x Л = 300**
б) 2-цех бўйича чекланишни	**1.0 x С + 0.5 x Л = 120**
в) материал етишмаслиги сабабли "Л" маҳсулотини ишлаб чиқиш чекланганлигини	**Л ≤ 126**
г) салбий ишлаб чиқариш бўлмагани учун	**С ≥ 0 ва Л ≥ 0**

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 синаш усулидан фойдаланиш мумкин. Амалиётда юзага келадиган бирмунча қийин ҳолатларда компьютер учун дастурли таъминотнинг махсус пакетларидан фойдаланиш зарур бўлади.

Рақобат муҳити таъсири кучаяётган ва ташқи бозор ҳамда барча истеъмолчилар талаби ўсаётган даврда ҳар бир раҳбар ана шу чизиқли дастурлаш моделидан ўзининг кундалик амалиётида фойдаланиши ва корхонанинг иқтисоди билан боғлиқ бўлган ўз қарорларини унга суяниб 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 занжирлашимиз мумкин. Бир нечта чекловчи омиллар мавжуд бўлган шароитда маҳсулотларни занжирлаш сезиларли фарқланади.

Бир маҳсулотли оддий "харажатлар – ҳажм – фойда таҳлили"нинг чеклашлар сони кўп бўлган маҳсулотлар тўпламигача кенгайиши бутун ишлаб чиқаришда маржинал фойдани максималлаштирувчи ишлаб чиқариш режасини аниқлаб олиш учун чизиқли дастурлаш моделини ифодалашни талаб этади. Чизиқли дастурлаш моделининг муҳим хулосаси шуки, анча

даромадгир маҳсулотлар бўлиб, истеъмол қилинган чекловчи ресурслар бирлигида 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 қўллаётганда биз фақат битта омил – маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми маҳсулотга кетган жами харажатлар ўзгаришини келтириб чиқаришини 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 фойдаланиш керак.

Маҳсулотнинг оптимал 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 ўтади. Альбомларнинг ҳар бир модели иккита бўлинмадан, яъни ишлаб чиқарув ва синов цехларидан ўтади (1-жадвал)[1].

Фараз қилайлик, цех фақат битта альбом ишлаб чиқарди. Жадвалдан кўриниб 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) йиғиши, худди шундай назорат ва синов цехи 120 та **С** (120 : 1,0 =120 бирлик) ва 240 та Л альбомини тестдан ўтказиши мумкин[2].

---

[1] Пардаев А.Х. Бошқарув ҳисоби. – Т., «Академия» нашриёти, 2002 й., 176-б., 160–161-бетлар.

[2] Шу манбада.

1-жадвал

Бўлим	Мавжуд қувват, соатларда	Истеъмол қилинаётган қувват, маҳсулот бирлигига соатларда		Бир кунда 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 етишмаслиги, уларни бир кунда ишлаб чиқаришни 126 тагача камайтиради. Аниқроғи, корхона Л турдаги альбомдан ҳар қандай ҳолатда ҳам 126 донадан ортиқ ишлаб чиқара олмайди. Максимал фойда олиш учун ҳар куни иккала турдаги альбомдан қанча ишлаб чиқарилиши керак? Шундай қилиб, биз асосий масалани ифодалаб олдик.

2-жадвал

Маҳсулот	Ишлаб чиқариш қувватлари донада		Сотиш нархи, бир донаси, сўм	Ўзгарувчан харажатлар бир донаси, сўм	Маржинал фойда бир донаси, сўм
	1-цех	2-цех			
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 дастурлаш масалалари ечими уч босқични ўз ичига олади:

Мақсадни аниқлаш. Мақсад функцияси максималлаштирилиши (масалан, фойда миқдорининг энг кўп миқдорда бўлиш имкониятини аниқлаш) ёки минималлаштирилиши (масалан, харажатларни) 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)дир.

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 синаш усулидан фойдаланиш мумкин. Амалиётда юзага келадиган бирмунча қийин ҳолатларда компьютер учун дастурли таъминотнинг махсус пакетларидан фойдаланиш зарур.

Юқорида кўриб чиқилган мисол ёрдамида чизиқли дастурлаш масаласини ечиш учун шу учта босқичнинг амалда ишлашини кузатамиз.

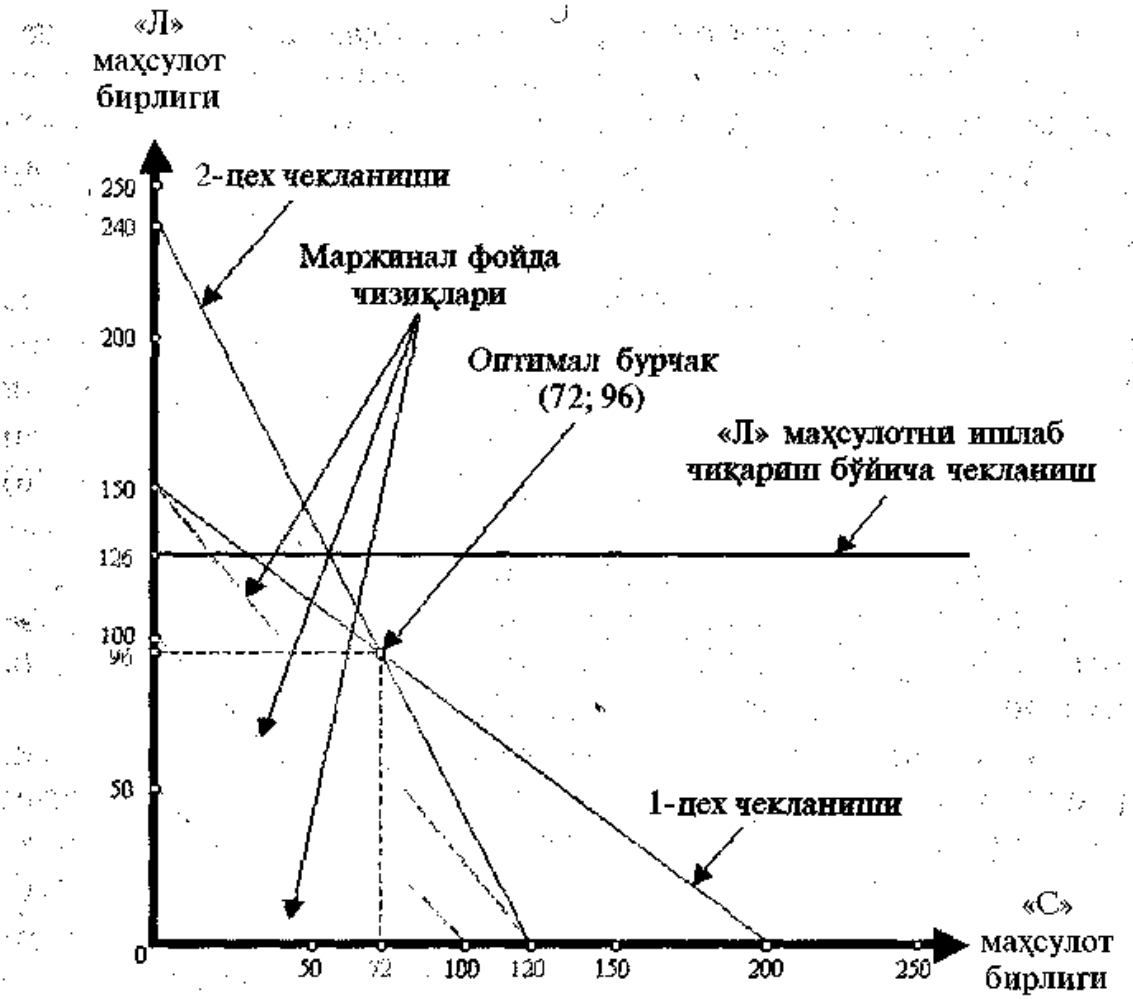
1-босқич, асосий мақсад – жами маржинал фойдани максималлаштирадиган маҳсулотлар комбинациясини топишдан иборатдир. Мисолимизда ушбу мақсадни ифодаловчи чизиқли функция қуйидаги кўринишга эга бўлади:

Жами маржинал фойда = 200 000 х **С** + 250 000 х Л

2-босқич – ўзаро боғлиқликлар қуйидаги тенгсизликлар кўринишида ифодаланади[1]:

а) 1-цех бўйича чекланишни	1.5 х С + 2.0 х Л = 300
б) 2-цех бўйича чекланишни	1.0 х С + 0.5 х Л = 120
в) материал етишмаслиги сабабли «Л» маҳсулотини ишлаб чиқариш чекланганлигини	Л ≤ 126
г) салбий ишлаб чиқариш бўлмагани учун	С ≥ 0 ва Л ≥ 0

[1] 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[1].

Графикдаги – қабул қилиниши мумкин бўлган қарорлар соҳаси маҳсулотларнинг мумкин бўлган комбинациялари чегарасини, яъни С ва Л альбомлари сонининг барча чекловчи омилларни қаноатлантирадиган комбинациясини кўрсатади. Бу соҳа графикда штрихланган.

3-босқич, оптимал ечимни топиш учун дастлаб хатолар ва синаш усулини, кейин эса график усулни кўриб чиқамиз.

Тадқиқотлар натижаси кўрсатишича, оптимал ечимни аниқлашнинг бир қатор усуллари мавжуд[2].

---

[1] Пардаев А.Х. Бошқарув ҳисоби. – Т., «Академия» нашриёти, 2002 й., 176-б., 164-бет.

[2] 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 топилиши мумкин.

Даставвал, қандайдир бурчак нуқтаси танлаб олинади ва унда жами маржинал фойда миқдори ҳисобланилади. Расмдан кўриниб турибдики, мумкин бўлган қарорлар соҳаси бешта бурчак нуқтасига эга. Бир вақтнинг ўзида координатларни текшириш учун тенгламадан фойдаланиш қулайдир. Масалан, (С = 72; Л = 96) нуқта иккита мос чекловлар — тенгламалар тизими кўринишидаги тенгсизликларни ечиш йўли билан топилиши мумкин:

Демак, маҳсулотнинг оптимал таркиби С турдаги 72 та альбом ва Л турдаги 96 та альбомни ишлаб чиқариш корхона учун энг маъқул вариантлигини 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[1].

Бундай ҳолатларда персонал компьютерлар учун стандарт дастурлар пакети симплекс усулидан фойдаланган ҳолда оптимал ечимни топади.

Ана шундай ҳолатларда чет мамлакатлардаги корхоналар менежерлари график усулдан фойдаланишади[2].

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, қуйидагиларга эгамиз:

$$200 \text{ x } С + 250 \text{ x } Л = 1\ 000\ 000$$

Бу маржинал фойдаси 1 млн сўмга тенг бўлган қийматлар тўплами (С =500; Л =0) ва (С =0; Л =400) нуқта орқали

---

[1] Пардаев А.Х. Бошқарув ҳисоби. — Т., «Академия» нашриёти, 2002 й., 176-б.

[2] Шу манбада.

ўтувчи тўғри пунктир (нуқтали) чизиқ билан берилган. Жами маржинал фойдага тенг бўлган бошқа тўпламлар кўрсатилган чизиққа параллель чизиқлар билан ифодаланади. Расмда шундай чизиқлардан учтасини кўришимиз мумкин. Чизиқлар дастлабки ҳолатидан узоқлашган сари жами маржинал фойда кўпаяди.

Оптимал чизиқ дастлабки, яъни мумкин бўлган қарорлар соҳаси билан умумий нуқтага эга бўлган чизиқдан энг узоқда жойлашган чизиқдир. Бу нуқта (С =72; Л =96) координатларга эга бўлган бурчак нуқтадир. Умуман айтганда, максималлаштириш масалалари учун оптимал қарор мумкин бўлган қарорлар соҳасининг энг чекка нуқтасини пунктир чизиқ (маржинал фойдага тенг бўлган чизиқ) кесиб ўтувчи бурчак нуқтасида жойлашган. Мақсад функциясининг жами маржинал фойдага (ЖМФ) тенг бўлган (пунктир чизиқнинг) оғиш бурчаги қуйидаги тенгламадан топилиши мумкин:

$$ЖМФ = 200 \times С + 250 \times Л$$

Оғиш бурчагини (С га битта бирлик қўшилиши натижасида Л нинг ўзгариш миқдорини) топиш учун Л ўзгарганда тенгламани коэффициентга ажратиш ва кейин Л ни тенгламанинг чап томонига ўтказиш керак:

$$ЖМФ / 250 = 200 / 250 \times С + Л$$
$$Л = (ЖМФ / 250 - 200 / 250) \times С$$
$$Л = (ЖМФ / 250 - 4 / 5) \times С$$



Графикдаги (С=72; Л=96) қуйидагича топилган:

$$1.5 \times С + 2.0 \times Л = 300 \quad (1)$$
$$1.0 \times С + 0.5 \times Л = 120 \quad (2)$$

Шу ерда (2) ни 1.5 га кўпайтирсак, ҳосил бўлади:

$$1.5 \times С + 0.75 \times Л = 180 \quad (3)$$

(3)-чи тенгликни (1)-чи тенгликдан чиқарсак, оламиз:

$$1.25 \times Л = 120$$
$$Л = 120 : 1.25 = 96$$

"Л"нинг қийматини (2)-чи тенгликка қўйсак, ҳосил бўлади:

$$1.0 \times С + 0.5 \times 96 = 120$$
$$С = 120 - 48 = 72$$

"С" ва "Л"нинг қийматини (сонини) билгандан кейин умумий маржинал фойда суммасини енгил ҳисоблаб чиқишимиз мумкин:

Жами маржинал фойда = (200 x 72) + (250 x 96) = 38 400 п.б.

Графикдаги ана шу ҳолда бир бурчак нуқтасидан кейингисига силжисак, маржинал фойданинг янги нуқталари (координатлари) ҳосил бўлиб бораверади:

	(С, Л) нинг бурчак нуқталари	"С"	"Л"	Маржинал фойда суммаси, п.б.да
1.	(0:0)	0	0	(200 x 0) + (250 x 0) = **0**
2.	(0:126)	0	126	(200 x 0) + (250 x 126) = **31 500**
3.	(32:126)	32	126	(200 x 32) + (250 x 126) = **37 900**
4.	(72:96)	72	96	(200 x 72) + (250 x 96) = **38 400**
5.	(120:0)	120	0	(200 x 120) + (250 x 0) = **24 000**

Кўриниб турибдики, энг оптимал координат, "С" маҳсулотидан – 72 дона ва "Л" маҳсулотидан – 96 дона ишлаб чиқиш.

Танлаб олинган мана шу ихтиёрий мисолда энг маъқул, яъни оптимал бошқарув қарорини қабул қилиш усуллари бир нечта бўлиб, уларнинг барчасининг ишлаш механизми кўриб

чиқилди. Кичик ва ўрта бизнес субъектлари раҳбарлари учун бу модель ҳамиша бошқарув қарорлари қабул қилишда амалий восита сифатида фойдаланиши лозим, деб ҳисоблаймиз. Шу ўринда қайд қилиш жоизки, бир неча раҳбарлар айни бир ҳил ҳолатда турлича вариантлар ечимини танлайди, чунки реал амалиётда рақамлардан ташқари раҳбар инобатга олиши лозим бўлган яна кўплаб омиллар бор. Лекин энг дастлабки ҳисоб-китоблар ва барча иқтисодий маълумотлар синтези ана шу тавсия қилинаётган моделлар натижасига асосланиши мақсадга мувофиқдир. Тавсия қилинаётган моделнинг исталган усулидан мулк шаклидан ва фаолият турларидан қатъи назар, барча корхоналарда ортиқча қийинчиликларсиз фойдаланиш мумкин.

4. А) МУАММОЛАР ВА ВАЗИФАЛАР

1. Ишлаб чиқаришнинг оптимал режаси

"Умар" ОТАЖ икки ҳил маҳсулот, яъни компьютер ва принтер йиғади ва уларни сотади. Харидорлар компьютерни алоҳида сотиб олишлари мумкин ёки унга қўшиб принтерни ҳам харид қилиш 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 компьютердан акциядорлик жамияти оладиган маржинал фойда 50 минг сўмни ва ҳар бир принтердан кўриладиган маржинал фойда 100 минг сўмни ташкил қилади.

Ҳар бир принтер иккита ишлаб чиқариш линиясидан ўтиб йиғилади ва сотувга тайёр бўлади. Битта принтер биринчи линияда 6 соатда ва иккинчи линияда 10 соатда йиғилади. Битта компьютер бўлса, биринчи линияда 4 соатда йиғилиб, сотувга тайёр бўлади. Акциядорлик жамиятининг биринчи йиғув линияси суткасига 24 соат ишлайди, иккинчи йиғув линияси бир сутка давомида – 20 соат. Фараз қилайлик, X – бу принтерлар сони, Y – компьютерлар сони.

Талаб қилинади

1. Вужудга келиши 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 усулдан ҳам, синаш ва хатолар усулидан ҳам фойдаланинг.

2. Харажатларни камайтириш

"Мирзо" деҳқон-фермер хўжалиги қишлоқ хўжалик экинларига минерал ўғитларни солишни амалга оширмоқчи. Бунинг учун ҳисоб-китобларга асосан 4 800 кг азотли ва 5 000 кг фосфорли ўғит керак бўлади.

Минерал ўғитлар махсус халталарда сотилмоқда. "Экстра" русумли халтада иккита пакет бўлиб, унинг биттасига 20 кг азот ва 80 кг фосфор ўғити солинган, яъни битта халтанинг умумий оғирлиги 100 кг. Ана шу "экстра" русумли битта халтанинг баҳоси 10 минг сўм.

"Минерал" русумли халтанинг ҳам ҳар бирида 100 кг ўғит бўлиб, шундан 75 кг – азот ва 25 кг – фосфор, баҳоси 18 минг сўм.

Фараз қилайлик, X – бу "экстра" русумли халталар сони ва У – "минерал" русумли халталар сони.

Талаб қилинади

"Мирзо" деҳқон-фермер хўжалиги ўзига керак бўлган минерал ўғитларни энг кам харажат билан сотиб олиши учун ҳар бир халтадан қанчадан харид қилиши лозим? Масалани график кўринишида 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 гуруҳга умумлаштирилган: баққоллик-гастрономия маҳсулотлари ва кундалик эҳтиёж моллари. Компания раҳбарлари ҳар бир магазин камида 20 кв метрдан баққоллик-гастрономия маҳсулотлари сотиши учун ва 16 кв метрдан кундалик эҳтиёж моллари сотиши учун ажратишлари лозимлигини белгилаб берган. Мана шу чеклашлар доирасида ҳар бир мага-

зин мудири маҳсулотлар ассортиментини мустақил тарзда ўзи танлаши мумкин.

Бир магазин мудири ҳар бир кв м жой учун маржинал фойда миқдорини қуйидагича белгиламоқда:

баққоллик-гастрономия маҳсулотларидан	— 5 000
кундалик эҳтиёж молларидан	— 1 500

Талаб қилинади

1. Магазин мудири олдида турган муаммони аниқланг ва унинг чизиқли дастурлаш моделини тузинг;
2. Нима учун корхона ҳар бир товар гуруҳи сотуви учун лозим бўлган энг кичик майдонни аниқлайди?
3. Ана шу магазин учун ҳар бир товар гуруҳидан қанчадан миқдор бўлиши лозим бўлган оптимал ҳажмни топинг. Бунинг учун ҳар иккала усул, яъни график усулдан ҳам, синаш ва хатолар усулидан ҳам фойдаланинг.

4. Б) ВАЗИЯТЛИ МАСАЛАЛАР

Корхона металлдан икки хил, яъни, кўтарувчи ва йиғувчи қурилма ишлаб чиқарадиган янги цехни ишга туширди. 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 чиқариш қуввати 400 соатдан. Қўшимча тарзда станоклар олиш имконияти йўқ.

Қуйидаги маълумотлар мавжуд

Асосий воситалар номи	Бир дона маҳсулоти ишлаб чиқариш учун сарфланадиган машина-соат		
	кўтарувчи қурилмада	йиғувчи қурилмада	Жами, бир ойда
Металлга шакл берувчи станоклар	2	2	2000
Металлни кесувчи станоклар	1	2	2000

Цех бухгалтери қўшимча тарзда яна қуйидаги маълумотларни берди:

Кўрсаткичлар номи	Кўтарувчи қурилмада	Йиғувчи қурилмада
Бир донасининг сотиш баҳоси, минг сўмда	18	27
Бир донасининг ўзгарувчан харажатлари, минг сўмда	14	20

Йиғувчи қурилмага талаб чексиз, кўтарувчи қурилмалардан корхона раҳбарлари бир ойда 800 донадан ортиқ сотиш мумкин эмас, деб фараз қилишаяпти. Қуйида мана шу ҳолатнинг чизиқли дастурлаш модели ва унинг графиги келтирилган. Корхона имкон қадар энг кўп миқдорда фойда олмоқчи ва бунинг учун зарур бўлган ишлаб чиқариш ҳажмига (Оич) эришмоқчи.

Чизиқли дастурлаш модели

Мф = 4 х К + 7 х Й бўлади, қуйидаги шартлар бажарилса:

К + 2 х Й < 2 000

2 х К + 2 х Й < 2 000

К < 800

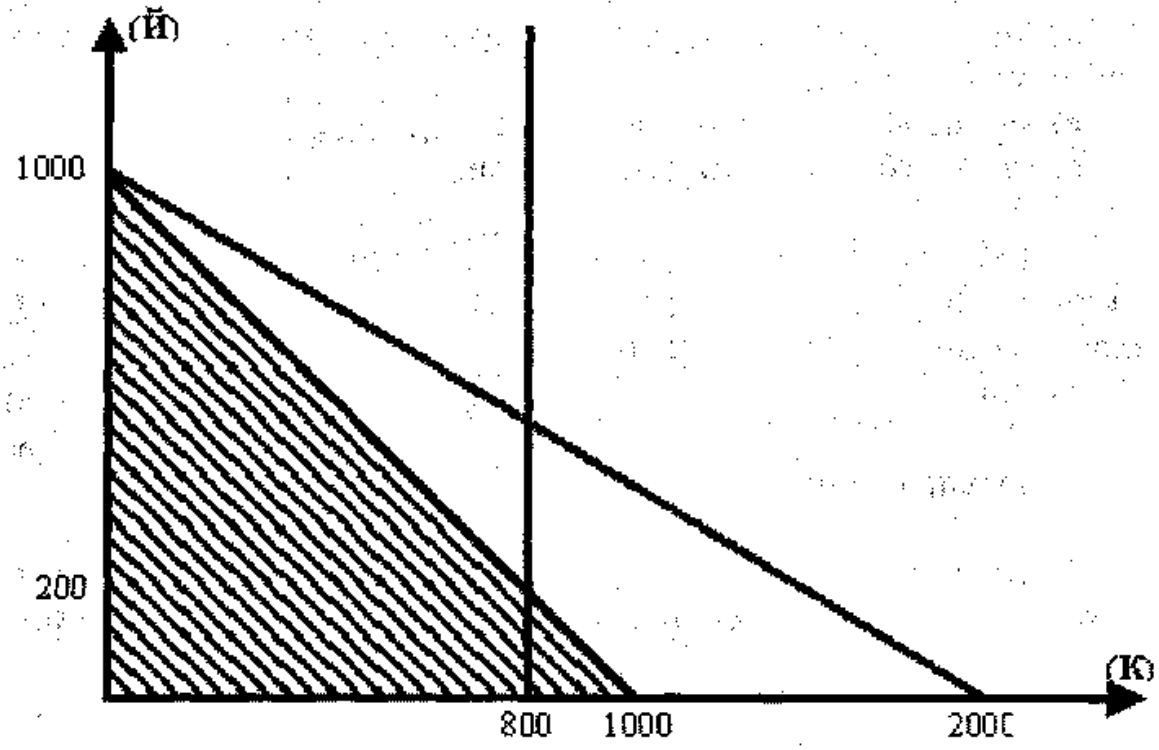
К, Й ≥ 0

бу срда, К – ишлаб чиқарилган ва сотилган кўтарувчи қурилма;

Й – ишлаб чиқарилган ва сотилган йиғувчи қурилма;

Мф – маржинал фойда суммаси.

Мана шу масаланинг график кўриниши



Талаб қилинади

Ҳар бир ҳолатни алоҳида кўриб чиққан ҳолда қуйидаги вазифаларни бажаринг:

1. Маржинал фойданинг энг юқори миқдорини топинг.

2. Кўтарувчи қурилмага талабни 1000 донага етказиш учун реклама харажатларини яна қанча суммага кўтариш мумкинлигини топинг.

4. В) ТЕСТ САВОЛЛАРИ

1. Чизиқли дастурлаш моделидан бир-бири билан чизиқли алоқада бўлган узоқ муддатли қарорларни қабул қилишда фойдаланган маъқулроқ, шундайми?

а) Ҳа б) Йўқ

в) Турли шароитда турлича г) Тўғри жавоб йўқ

2. Чизиқли дастурлаш моделининг асосий функцияси, бу:

а) ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ҳажмини кўпайтириш;

б) махсус лойиҳалар учун маълумотлар (миқдорини) сонини камайтириш;

в) «а» ва «б» бандлар ҳам тўғри;

г) «а» ва «б» бандлар ҳам нотўғри.

3. Чизиқли дастурлаш моделида энг критик вазиятлардан бири – компьютерларга ўрнатиладиган дастурлар пакетидан фойдалапишдир, шундайми?

а) Ҳа б) Йўқ

в) Турли шароитда турлича г) Тўғри 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) Тўғри жавоб йўқ

5. Чизиқли дастурлаш модели графигида маржинал фойда суммаси тенг бўлган чизиқнинг эгилиш бурчаги ҳам мақсадли функиядагидек бўлади, шундайми?

а) Ҳа б) Йўқ

в) Турли шароитда турлича г) Тўғри жавоб йўқ

6. Чизиқли дастурлаш моделида асосий фараз қилинаётган нарса, бу:

а) барча харажатлар – ўзгарувчан харажатлардир;

б) чеклашлар бўйича барча тенгсизликлар эҳтимоллар кўрипишида 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 режалаштирмоқда. 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 шу корхоналарга бирламчи молиявий қўйилма миқдори қуйидаги ҳажмда белгиланган: А шаклидагиси учун – 1,3 млн сўм ва В шаклидаги учун 670 минг сўм.

Режалаштирилаётган хар 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 қуйидаги келтирилаётган қайси тенгсизликлар чекланиш сифатида қаралмаслиги мумкин?

а) $A+B = 20$
б) $20 \times A + 10 \times B < 200$
в) $92\,000 \times A + 36\,000 \times B < 128\,000$
г) $1\,300\,000 \times A + 670\,000 \times B < 10\,400\,000$

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

1. «Бухгалтерия 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 рағбатлантиришга оид қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги 2007 йил 14 мартдаги ПФ-3860-сонли Фармони. // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2007 йил, 11-сон, 96-модда.

4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Аудиторлик ташкилотлари фаолиятини янада такомиллаштириш ҳамда улар кўрсатаётган хизматлар сифати учун жавобгарликни ошириш 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 ислоҳотларни чуқурлаштириш 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 мажлисида: «Жамиятда тадбиркорлик руҳини қарор топтириш – тараққиёт гарови» мавзусида сўзлаган маърузаси. 2001 й., «Халқ сўзи» газетаси.

14. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг «Мамлакатнинг 2002 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожланиши ва 2003 йилда иқтисодий ислоҳотларни янада чуқурлаштиришнинг асосий йўналишлари тўғрисида»ги Вазирлар Маҳкамасининг йиғилишидаги маърузаси. 2003 йил 17 февраль.

15. Каримов И.А. «Эришилган ютуқларни мустаҳкамлаб, янги марралар сари изчил ҳаракат қилишимиз лозим». 2005 йилда мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2006 йилда иқтисодий ислоҳотларни чуқурлаштиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамаси мажлисидаги маъруза. // «Туркистон». 2006 йил, 11 февраль.

16. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг 2006 йилда мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2007 йилда иқтисодий ислоҳотларни чуқурлаштиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамаси мажлисидаги маъруза. // «Халқ сўзи». 2007 йил, 11 февраль.

17. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1999 йил 5 февралдаги 54-сонли қарори билан тасдиқланган «Маҳсулот (иш, хизмат)ларни ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларининг таркиби ҳамда молиявий натижаларни шакллантириш тартиби тўғрисидаги Низом». // Солиқ ва божхона хабарлари 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. Гудушаури 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 "ДеКа", 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. Бошқарув ҳисоби. – Тошкент, ДЖКА, 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. Тўлахўжаева М.М. Корхона молиявий аҳволи аудити. –Тошкент, 1996.

45. Файоль А. Общее и промышленное управление. – Л.: "М"., 1924.

46. Эмерсон Г. Двенадцать принципов поизводительности труда. – М.: Экономика, 1972.

МУНДАРИЖА

Кириш 3
I боб. Бошқарув ҳисоби ва уни ташкил қилишда харажатлар ўрни 4
1. Бошқарувнинг аҳамияти, пайдо бўлиши ва ривожланиши 4
2. Бошқарувнинг моҳияти, тамойиллари ва мақсадлари 14
3. Бошқарув ва молиявий ҳисобларни ўзаро таққослаш 31
4. Харажатлар классификацияси. Ишлаб чиқариш харажатларининг элементлари 34
5. Тўлиқ ва ўзгарувчан харажатларни ҳисобга олиш усуллари, уларнинг молиявий натижаларга таъсири 39
6. А) Иллюстратив мисол 42
Б) Тест саволлари 45
II боб. Бошқарув ҳисобида "Харажатлар – ишлаб чиқариш ҳажми – фойда" кўрсаткичлари 48
1. Харажатлар таркиби (доимий ва ўзгарувчан харажатлар) 49
2. Ишлаб чиқариш ҳажми (ишлаб чиқариш қуввати) 55
3. "Харажатлар – ишлаб чиқариш ҳажми – фойда" кўрсаткичлари таҳлили 58
4. А) Иллюстратив мисол 61
Б) Тест саволлари 64
В) Муаммолар ва вазифалар 66
Г) Вазиятли масалалар 67
III боб. Бошқарув ҳисобида харажатларни ҳисобга олиш 69
1. Харажатларни тақсимлаш тартиби ва усули 70
2. Таннархни калькуляция қилишнинг буюртмали усули 74
3. Таннархни калькуляция қилишнинг жараёнли усули 84
4. А) Иллюстратив мисол 92
Б) Тест саволлари 94
В) Вазиятли масалалар 96

IV боб. Харажатларни режалаштириш ва назорат қилиш 98
1. Режалаштириш асослари ва дастури 98
2. Корхона бюджети моҳияти ва уни шакллантириш 104
3. Бош (асосий) бюджет 111
4. Пул маблағлари бюджети 119
5. Сотиш ҳажмини режалаштириш муаммолари 124
6. А) Иллюстратив мисол 127
Б) Тест саволлари 131
В) Муаммолар ва вазифалар 135
Г) Вазиятли масалалар 137
V боб. Бошқарув ҳисобида меъёрий (норматив) харажатлар ўрни ва четланишлар ҳисоби 141
1. Меъёрий (норматив) харажатлар ҳисоби ва "Стандарт-кост" тизими 141
2. Маҳсулот таннархини калькуляция қилишда норматив усулдан фойдаланиш 147
3. Четланишлар ҳисоби – харажатларни назорат қилишдаги муҳим восита 149
4. Четланишларни ҳисоблаш ва уларнинг таҳлили 154
5. Тест саволлари 164
VI боб. Қисқа муддатли қарорлар қабул қилиш ва уларнинг самарадорлиги таҳлили 169
1. Бошқарув қарорларини қабул қилиш моделлари 170
Альтернатив харажатлар 175
2. Релевант тушунчаси. Бошқарув қарорларини қабул қилишга релевантли ёндашиш 176
3. А) Иллюстратив мисол 188
Б) Тест саволлари 191
В) Муаммолар ва вазифалар 193
VII боб. Баҳолар ва баҳолаш бўйича қарорлар қабул қилиш 195
1. Макроиқтисод 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
VIII боб. Бошқарув ҳисобида чизиқли дастурлаш модели 220
1. Чизиқли дастурлаш моделларидан фойдаланиш зарурияти 221
2. Чизиқли дастурлаш моделининг асоси 224
3. Чизиқли дастурлаш модели муаммоларини ечиш босқичлари 228
4. А) Муаммолар ва вазифалар 239
Б) Вазиятли масалалар 241
В) Тест саволлари 243
Фойдаланилган адабиётлар 246

Абдунаби Холиқович Пардаев,
Ботир Холиқович Пардаев

БОШҚАРУВ ҲИСОБИ

Қайта ишланган ва тўлдирилган нашр

Муҳаррир *Ҳикоят Маҳмудова*
Бадиий муҳаррир *Анатолий Бобров*
Техник муҳаррир *Татьяна Смирнова*
Компьютерда саҳифаловчи *Зилола Маннопова*

ИБ № 4643

Босишга 20.02.2008 й.да рухсат этилди. Бичими 60x90 $^{1}/_{16}$.
Таймс гарнитураси. Офсет босма. 15,75 шартли босма тобоқ.
17,0 нашр тобоғи. Адади 1500 нусха. 189–2007 рақамли шартнома.
87 рақамли буюртма. Баҳоси шартнома асосида.

Ўзбекистон Матбуот ва ахборот агентлигининг
Ғафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи.
100129. Тошкент ш., Навоий кўчаси, 30.
100128. Тошкент ш., Шайхонтоҳур кўчаси, 86.
Бизнинг интернет манзилимиз: www. iptdgulom.uz



ISBN 978-9943-03-005-3