



---

**COURSE: MANAGERIAL ACCOUNTING**  
**LECTURE 8. STRATEGIC PERFORMANCE MEASUREMENT**  
**LECTURER: XUSAINOV SH. PhD**

---

**“БОШҚАРУВ ҲИСОБИ” - ФАНИ**  
**8 – МАВЗУ. СТРАТЕГИК САМАРАДОРЛИКНИ ЎЛЧАШ**  
**ХУСАИНОВ ШАВКАТ, и.ф.н., доцент**

---

**Маълумот учун:** барча маъруза тезисларида, тақдимотларда “Cost Accounting: A Managerial Emphasis” (муаллифлар Horngren T. Ch., Datar S.M., Rajan M.V.), “Managerial Accounting” (муаллифлар Ray H. Garrison, Eric W. Noreen, Peter C. Brewer), “Boshqaruv hisobi” (муаллифлар А.Пардаев, Б.Пардаев, Б.Хасанов, З.Ғаниев ва бошқалар) китоблари материалларидан фойдаланилган, мазкур китоблар фаннинг асосий дарсликларидир, аммо бошқа турли интернет манбаларидан ҳам фойдаланилади.

**Мавзу саволлари:**

- 1. Бошқарув қарорлари ва уларни қабул қилиш босқичлари**
- 2. Инвестиция лойиҳалари бўйича бошқарув қарорларини қабул қилиш**
- 3. Бизнес таркибини ўзгартириш бўйича қарорлар қабул қилишда бошқарув самарадорлигини баҳолаш**

**1. Бошқарув қарорлари ва уларни қабул қилиш босқичлари**

Корхоналар иқтисодий фаолиятида бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёни алоҳида ўрин тутди, у юқори малака ва амалий тажрибага эга бўлишни талаб қилади.

Бошқарув қарорлари қабул қилиш корхона олдига қўйилган мақсад ва вазифаларни аниқлашдан бошланади.

Бошқарув қарорлари амал қилиш даврига кўра стратегик (узок муддатли) ва қисқа муддатли қарорларга бўлинади.

Стратегик бошқарув қарорлари корхонанинг олдига қўйган мақсадига эришишида муҳим аҳамиятга эга ҳисобланади. Мазкур қарорлар корхона раҳбарияти томонидан истиқболли ривожлантириш дастурларини амалга ошириш мақсадида қабул қилинади.

Қисқа муддатли қарорлар қўйилган мақсадга эришишда қабул қилинадиган тезкор қарорлардир. Улар корхонанинг жорий режаларини тузиш, кадрлар масаласини ҳал қилишнинг муҳим воситаси ҳисобланади.

Бозор иқтисодиёти шароитида корхоналарда қабул қилинадиган бошқарув



qarorlariga bir qancha talablar qўyiladi. Bu talablar boshqaruv qarorlarining ishonchligini ta'minlash va iqtisodiy samaradorligini oshirish zarurati bilan izoxlanadi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qiliش jara'ninga qūyidaги talablar qūyiladi:

1 *aniq iynalishga ega būlishi va korxona manfaatlarini tūliq ifoda etishi.* Bunda boshqaruv qarorlarining korxona oldida turган maqsad va vazifalarni amalga oshirishga hamda uning foydasini oshirishga iynaltilirishi nazarda tutiladi;

2 *ilmii-amalii jihatdan asoslaniши.* Boshqaruv qarorlarini qabul qiliшda korxonaning moлияviy-xўjalik faoliyati taхlili natijalari, uning iqtisodiy imkoniyatlari hamda zamonaviy fan-tehnika yutuqlarini tūliq hisobga olish zarur;

3 *aniq mudдатlarda qabul qilinishi va amalga oshirishi.* Boshqaruv qarorlarini amalga oshirish davri belgilab olinishi lozim. Bu holat uni ўz vaqtida va oқilona bajarilishini nazorat qiliшga kўmaklashadi;

4 *tezkor būlishi.* Boshqaruv qarorlari bозор talablari va korxona moлияviy xўjalik faoliyatidaги ўzgarishlardan kelib chiqib zarur hollarda tezkor qabul qilinishi zarur.

5 *yūqori iqtisodiy samaradorlikka ega būlishi.* Boshqaruv qarorlarini qabul qiliшda unumsiz va ortiqcha xarajatlarni rejalaştirilishiga iyl qūymaslik lozim.

Шунингдек, boshqaruv qarorlarini qabul qiliшda ходимлар manfaatlarini korxonaning umumiy manfaatiga mos būlishi, moddiy, moлияviy va meхnat resurslaridan tejamli foydalaniш, korxonaning iqtisodiy, texnikaviy salohiyatini taхлил etish kabi jihatlarга ham aloхida ehtiбор qaratiш maqsadга muvofiqdir.

Bu hol esa ўz navbatiда korxonalarдан boshqarishni bозор iqtisodiyetiga mos meханизmlarini shakllantirishni talab etadi. Ushbu meханизmlar korxonalarнинг yūqori samaradorlik bilan faoliyat kўrsatishi, bозорда barqaror mavqega ega būlishini va maхsulotlarini raqobatbardosh būlishini ta'minlashi zarur. Bu masalalarni hozirgi zamon menejmentsiz hal etish murakkab hisoblanadi.

Hozirgi zamon menejmentining qūyidaги ўziga xos xususiyatlari mavjud:

1 ishlab chiqarish va biznes samaradorligini oshirishga intilish hamda korxona tomonidan rejalaştirilgan pirovard natijaga erishishga iynaltilganlik;

2 tashqi muхitдаги ўzgarishlarга boғliq holda belgilangan maqsadlar va dasturlarga doimo ravishda tuzatish kiritib borish;

3 rejalaştirish jara'ini joriydan istiqbolга qarab ўzgartirish;

4 boshqaruv qarorlarini qabul qiliшda kўp variantli hisoblarni amalga oshirish uchun axborot texnologiyalaridan keng foydalaniш;



5 корхона фаолиятини самарали бошқаришга барча ходимларни жалб этиш;

6 бошқарув жараёнида рўй бераётган ўзгаришларни таҳлил этиш ва тегишли мослашувчан қарорлар асосида иш олиб бориш;

7 корхона бошқарувининг барча бўғинларида инновацион ёндашувдан кенг фойдаланиш ва ҳ.к.лар.

Корхонани самарали бошқариш ходимларни қўйилган мақсадга эришиш учун моддий, иқтисодий, ҳуқуқий шароитлардан фойдаланиб биргаликда ҳаракат қилишларини ташкил этади. Ходимлар фаолиятининг шароитлари яхлит ҳолда корхонанинг ташкилий тузилмасини ташкил этади. Шу сабабли, корхонани ресурслар, ишлаб чиқариш жараёни ва маҳсулот каби уч элементдан иборат тизим сифатида тасаввур қилиш мумкин. Бунда бошқарув қисми объектнинг ҳолати тўғрисидаги ва бошқа ахборотлардан фойдаланиб қарорлар қабул қилиш орқали бошқарув жараёнини амалга оширади

Шуни таъкидлаш зарурки, корхонани самарали бошқариш қуйидагиларга бевосита боғлиқ:

- аниқ мақсаднинг мавжудлиги. Бу корхонанинг самарали фаолият кўрсатишига имконият яратади, унинг ходимлари ҳаракати йўналишларини белгилаб беради;

- корхона барқарорлиги, ички ва ташқи иқтисодий муносабатларда мустаҳкамлик ҳамда доимийликни таъминлайдиган ички мувофиқлашти-рувчи тизимнинг амал қилиши;

- корхонанинг барча ички жараёнларини ўз-ўзини тартибга солиш тамойили асосида мувофиқлаштирилганлиги;

- корхонанинг алоҳидалиги яъни уни бошқа корхоналардан ажратиб турувчи чегаранинг мавжудлиги;

- ташкилий маданиятнинг мавжудлиги.

Бозор иқтисодиёти шароитида менежмент миллий иқтисодиётнинг бирламчи бўғини бўлган корхоналарни самарали фаолият кўрсатиши ва уларни истиқболли ривожлантиришни таъминловчи асосий омиллардан бири ҳисобланади.

Макроиқтисодиёт нуқтаи-назаридан корхоналарнинг самарали ривожланиши қуйидаги ижобий афзалликларга эга:

биринчидан, аҳолининг мавжуд эҳтиёжларини тўлароқ қондиришга имкон беради;

иккинчидан, иқтисодий ўсишни таъминлайди. Бу эса бевосита ялпи ички маҳсулот миқдорининг ўсишида намоён бўлад;

учинчидан, аҳолининг яшаш даражаси, фаровонлиги яхшилайди;

тўртинчидан, меҳнат ресурсларини иш билан таъминлашга кўмаклашади.

Микроиқтисодий нуқтаи назардан эса, корхона олаётган фойда миқдорини ошиши натижасида ходимларнинг даромадлари кўпаяди, жамғаришга кўпроқ маблағ ажратилиши натижасида корхонанинг ички инвестиция қилиш



имкониятлари ошади. Бу эса уни инновацион асосда ривожланишига имкон беради.

Амалиётда, кўпчилик ҳолларда қабул қилинадиган қарорлар тор доирага эга бўлиб, корхонани истиқболли ривожлантириш йўналишлари ва тамойилларини ифодалай олмайди. Бу ҳолат эса республикамиз корхоналарида бошқарув қарорларини қабул қилишнинг аниқ босқичларини ишлаб чиқиш заруратини юзага келтиради.

Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг дастлабки босқичида корхона бўлинмалари амалиётидаги муаммоларни аниқлашга эътибор қаратилади. Бу босқичда корхона бухгалтери томонидан мавжуд муаммони ҳал этиш йўналишлари ишлаб чиқилади.

Муаммолар ечимларининг муқобил вариантлари аниқлангандан кейин бухгалтер ҳар бир муҳокама қилинаётган вариантларни харажатларни ҳисоблаш, моддий, молиявий ва меҳнат ресурсларини тежаш имконияти ҳамда хўжалик муомалаларининг молиявий натижаларини аниқлашга таъсирини таҳлил қилади. Бошқарув қарорлари қабул қилишнинг ҳар бир босқичида турли хил ҳисоб ахборотларидан фойдаланилади.

Бошқарув ҳисобида оқилона бошқарув қарорлари қабул қилишда мавжуд муаммолар ечимига кўп вариантлик тамойили асосида ёндашиш талаб қилинади. Бунда муҳокама қилинаётган масаланинг икки ёки ундан ортиқ вариантдаги ечими мавжуд бўлса, улар орасида энг мақбулини танлаб олиш бошқарув ҳисобидаги муҳим вазифаларда ҳисобланади.

Танлаш жараёнида менежер учун бошқарув самарадорлигини баҳолаш муҳим ҳисобланади.

Қўйилган муаммони ечиш учун талаб қилинадиган барча ахборотлар олингач, менежерлар қарорлар қабул қилишнинг самарали вариантларини танлашлари мумкин.

Кейинги босқичда корхона бухгалтери қабул қилинган қарорлар натижаларини таҳлил қилади ва ўз хулосаларини раҳбариятга тақдим этади.

Агар мавжуд муаммоларнинг ечимларини топиш борасида бошқа чоралар кўриш зарурати бўлмаса, бошқарув қарорлари қабул қилиш жараёни тугалланган ҳисобланади, акс ҳолда барча босқичлар қайтадан амалга оширилади.

## **2. Инвестиция лойиҳалари бўйича бошқарув қарорлари қабул қилиш**

**Инвестиция фаолияти корхона томонидан инвестиция ресурсларини (пул маблағлари, қимматли қоғозлар, ақлий салоҳият, кредит, ер ва бошқа кўчмас мулк объектлари каби) иқтисодиёт соҳаларига даромад (фойда) олишни ёки ижтимоий самарага эришишни мақсад қилиб жойлаштирилиш жараёнини ўзида ифода этади.**

Иқтисодий адабиётларда инвестициялар йўналтириладиган соҳага кўра ишлаб чиқариш ва молиявий инвестицияларга бўлиниши кўрсатиб ўтилган.

**Ишлаб чиқариш (реал) инвестицияси** корхона фаолиятининг муайян



соҳаси ва турига, реал капитал ўсишига, яъни ишлаб чиқариш воситалари, айланма маблағлар қийматини ўсишига, илмий-тадқиқот ва тажриба-конструкторлик ишланмаларини ривожлантиришга асосий омил бўлувчи харажатлардир.

**Молиявий (портфелли) инвестициялар** эса қимматли қоғозлар ва бошқа молиявий қўйилмаларга қилинган харажатларни ифодалайди. Бу харажатлар бевосита моддий капитални кўпайтира олмайди, аммо корхонага кўшимча фойда келтиради. Кўшимча фойда таркибига қимматли қоғозлар курсининг вақтга қараб ижобий ўзгариши ёки ижобий валюта тафовути киритилади.

Инвестиция пул маблағларини бирор-бир фаолият турига маълум муддатга сарфланишига қараб, узоқ (1 йилдан ортиқ) ва қисқа муддатли (1 йилгача) инвестицияларга бўлинади.

Инвестиция харажатлари фақат келгусида даромад келтирганлиги боис инвестиция фаолияти корхоналар учун мураккаб ҳисобланади. Шу сабабли, корхоналар оқилона инвестиция қарорлари қабул қилиш учун дастлаб таклиф этилаётган лойиҳаларнинг иқтисодий самарадорлигини баҳолашлари ҳамда уларнинг кўп маблағ талаб қиладиган томонлари ҳақида аниқ маълумот олишга ҳаракат қилишлари лозим.

**Инвестиция лойиҳаси** аниқ, пухта ўйланган ғояга, мақсадга эга бўлган (шу жумладан капитал қурилиш ҳам), уни амалга ошириш учун инвестиция қўйилишини талаб қиладиган харажат дастуридир.

Инвестиция лойиҳаларини амалга оширишнинг иккита шарти мавжуд: лойиҳага маълум миқдорда маблағлар сарфлаш зарурияти, маблағларни сарфлаш ва қоплаш (фойда олиш) ўртасида муайян вақт мавжудлиги.

Инвестиция лойиҳаларини яратиш ва уни амалга ошириш қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- инвестиция ғояларининг шаклланиши яъни ғояни танлаш ва дастлабки асослаш, экологик нуқтаи-назардан бир қарорга келиш, уни амалга ошириш давомида қўйиладиган талабларга жавоб бериш;

- инвестиция имкониятларини излаш яъни ишлаб чиқариладиган маҳсулотга ёки хизмат турига бўладиган талабни ўрганиш лойиҳа иштирокчилари таркиби бўйича таклифлар, лойиҳанинг қиймати ва унинг самарасини аниқлаш;

- лойиҳанинг техник-иқтисодий асосланиши;
- шартномага оид ҳужжатларни тайёрлаш;
- тендер савдоларига тайёргарлик;
- салоҳиятли инвесторлар билан мулоқотлар;
- лойиҳа ҳужжатларини тайёрлаш;
- ностандарт технологик жиҳозларни тайёрловчи ва етказиб берувчиларни аниқлаш;
- қурилиш-монтаж ишлари;



- объектни ишлаб чиқаришда тажрибадан ўтказиш, иқтисодий кўрсаткичлар мониторинги ва объектни лойиҳа қувватига етказиш.

Инвестиция лойиҳаларни амалиётга тадбиқ қилиш жараёни иккита босқичга ажратилади:

**Лойиҳани ишлаб чиқиш** лойиҳа мақсадларига эришиш учун амалга ошириладиган бошланғич жараён бўлиб, у дастлабки ҳисоб-китобларни бажариш, қулай вариантларни танлаш, лойиҳа қарорларини иқтисодий жиҳатдан асослашдир.

Инвестиция лойиҳаларини ишлаб чиқишда асосий вазифа - лойиҳани амалга ошириш ҳақида қарор қабул қилиш ва бу лойиҳага инвестиция ажратиш мақсадида ҳар тарафлама техник-иқтисодий асоснома тайёрлашдир. Агар лойиҳа тижорат хусусиятига эга бўлса, техник-иқтисодий асосномага қўшимча равишда лойиҳанинг бизнес-режаси ҳам ишлаб чиқилиши лозим.

**Лойиҳани амалга ошириш** уни амалий жиҳатдан рўёбга чиқариш, лойиҳани муайян иқтисодий воқеликка айлантириш, лойиҳани олдида қўйилган барча мақсадларга эришишдир.

Амалиётда инвестиция жараёни уч асосий фазага бўлинади. Бунда инвестиция жараёнининг бутун даври лойиҳанинг ҳаётий муддати ёки ҳаётий жараёни деб аталади.

Инвестиция лойиҳаси жараёни фазаларининг моҳияти ва ўзига хос хусусиятларини куйидагилардан иборат.

Лойиҳани амалга ошириш жараёнида сарфланадиган инвестиция захиралари ҳажми, юқори қисмида эса лойиҳага капитал сарфлашдан олинган даромад (фойда)нинг ўзгариши тасвирланган.

Инвестиция жараёнининг дастлабки фазасида лойиҳани иқтисодий ва техник жиҳатдан асослаш бўйича тадқиқотлар ўтказилади яъни лойиҳа иқтисодий, техник ва технологик жиҳатдан қайта ишланади. Бу фаза лойиҳани бошланғич ҳужжатларини ишлаб чиқиш билан якунланади.

**Инвестиция олди (дастлабки) фазаси** инвестиция лойиҳасини ишлаб чиқишнинг асосий босқичи ҳисобланади. Мазкур фаза инвестиция лойиҳаси бўйича дастлабки изланишлардан бошлаб уни амалга ошириш бўйича қарор қабул қилингунгача бўлган даврни ўз ичига олади.

**Инвестиция жараёнининг иккинчи фазаси** инвестиция фазаси деб аталади. Бу фазанинг асосий вазифаси лойиҳага ажратилган молиявий инвестицияларни тўғри сарфланишини ҳамда лойиҳада белгиланган маҳсулотларни ишлаб чиқариш жараёни ва самарадорлигини таъминлашдир.

Инвестиция фазасида иморатлар ва иншоотларни таъмирлаш ишлари бажарилади, жиҳозлар сотиб олинади ва ўрнатилади, ишлаб чиқариш инфратузилмаси шакллантирилади, ундан кейин маҳсулотни туркумли ишлаб чиқариш ва сотишга ўтилади.

Инвестиция фазаси тугаб, лойиҳа амалга оширила бошлагач, инвестиция харажатлари ҳажми камайиб боради. Инвестиция лойиҳаси келтирадиган



даромад ҳажми эса ортади, чунки у аста-секин ўз самарасини бера бошлайди. Бу ҳолат ишлаб чиқариш харажатларини камайтириб, сотиш ҳажмининг кўпайтиришга имкон беради.

Лойиҳанинг бу тарика ривожини унинг **фойдаланиш деб аталувчи учинчи фазасида** давом этади. Учинчи фазада ишлаб чиқариш ҳажмини сақлаб туриш ва кўпайтириш учун асосий воситаларнинг эскириши орқали жамғарилган манбадан ҳам фойдаланилади. Унда маҳсулотларни сотишдан олинadиган даромадни инвестиция харажатларидан ошиши кузатилади. Натижада  $t_1$  вақтда даромаднинг умумий суммаси лойиҳага қўйилган капитал қўйилма қийматига тенг бўлади ва лойиҳани қоплаш нуқтасига етади.

Лойиҳани ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёнида уни молиявий жиҳатдан баҳоланади. Бунинг учун лойиҳани қоплаш даражаси, инвестициялар самарадорлиги каби иқтисодий кўрсаткичлар таҳлил қилинади.

Корхоналар фаолиятида инвестиция манбаларининг етишмаслиги доимо улардан оқилона фойдаланиш заруриятини келтириб чиқаради. Агар инвестиция лойиҳасини амалга ошириш учун инвестиция ҳажми етарли бўлса, корхона сарфланган инвестициядан, инвестиция захирасининг ҳар бир бирлигидан эҳтимоли кутилган энг кўп иқтисодий самара олишга ҳаракат қилинади.

Акциядорлик жамиятларининг пайдо бўлиши, турли хил мулк шакллари ривожланиши, иқтисодиётда давлат мулки ҳиссасининг камайиши, ички ва ташқи инвесторларнинг фаоллашуви рентабелликни аниқлашга янгича ёндашув - инвестициялар (ёки уларнинг алоҳида элементлари: капитал қўйилма, капитал) самарадорлигини ҳисоблашни талаб қилмоқда.

Сарфланган капиталдан олинadиган **мутлақ иқтисодий самара** (Э) сарфланган капитал ҳисобига олинган даромад (Д) ва инвестиция қўйилмаларининг ҳажми (Их) ўртасидаги боғлиқликни қуйидаги формула орқали ифодалаш мумкин:

$$\text{Э} = \text{Д} - \text{Их}$$

Капитал қўйилмалардан келган даромад миқдори уларнинг дастлабки ҳажмидан ошган вақт инвестицияларни қоплаш муддати деб аталади. Кейинги ҳолатда капитал сарфлашдан олинган даромад капитал қўйилмадан орта бошлайди. Бу кўрсаткич иқтисодиётнинг ишлаб чиқариш соҳасидаги капитал сарфлаш самарадорлигининг энг зарур кўрсаткичидир.

Амалиётда кичик тадбиркорлик субъектларига қилинган узоқ муддатли инвестиция қўйилмалари 2-3 йил ичида қопланади, узоқ муддатли инвестиция қўйилмаларини қоплаш учун эса 10-15 ва ундан ҳам кўпроқ йил талаб қилинади. Инвестицияларнинг иқтисодий самарадорлиги капитал қайтимида нисбатан инвестициялардан тушган фойда билан белгиланади.

Иқтисодий лойиҳа асосида амалга оширилган **инвестицияларнинг самарадорлиги** (Ис) қуйидаги формула билан аниқланади:

$$\text{Ис} = \frac{\text{Ф}}{\text{...}}$$



---

**Их**

бу ерда,

**Ф** - инвестиция натижасида олинган фойда.

Ушбу ҳолатда инвестиция самарадорлиги бир бирликдан ортиқ бўлиши керак, шундагина қилинган харажатлар қопланади. Халқаро амалиётда инвестицияларнинг рентабеллиги йиллик баланс фойдасини (Ф) жами авансланган капиталга нисбати билан аниқланади:

$$Ир = \frac{\Phi}{A_1 + A_2 + A_3 + A_4}$$

бу ерда,

Ир - авансланган инвестицияларнинг рентабеллиги;

Ф- йиллик баланс фойда;

$A_1, A_2, A_3, A_4$  ~ чораклар бўйича авансланган капитал қиймати.

Корхоналарнинг ўз маблағларини келгусида фоиз ставкаси кўринишида фойда олиш мақсадида жорий қийматида вақтинчалик инвестициялаш жараёни *дисконтлаш*, унинг натижасида ҳосил бўлган кўрсаткич - *дисконтланган қиймат* дейилади.

Харажатларни дисконтлаш коэффициенти (Дк) қуйидаги формула билан аниқланади:

$$Дк = \frac{Ик}{Пмо}$$

бу ерда,

Ик- инвестицияларнинг қиймати;

Пмо- йиллик пул маблағлари оқими.

Инвестициялаш жараёнини амалга ошириш учун узоқ муддат талаб қилиниши сабабли маблағларни инвестициялаш вақтида пул маблағларини уларнинг қайтими билан таққослаш зарурияти туғилади. Бу мақсадда пул маблағларининг келгуси ва ҳақиқий қиймати тушунчаларидан фойдаланиш зарур.

**Пул маблағларининг келгуси қиймати** жорий даврда инвестицияланган маблағларнинг суммасини ифодалайди, улар белгиланган фоиз ставкасини ҳисобга олган ҳолда маълум вақт оралиғида шу суммага айланади.

**Пул маблағларининг ҳақиқий (ҳозирги) қиймати** фоизнинг маълум ставкасини ҳисобга олган келгуси пул маблағлари суммасини билдиради. Пул



маблағларининг ҳақиқий қийматини аниқлаш учун улар қийматини муайян вақтдаги дисконтлаштириш жараёнини ҳам ҳисобга олиш лозим, чунки у пул маблағларининг келгуси миқдорда ортиб боришига тескари муомалани ифодалайди. Бундай ҳолда фоиз суммаси (дисконт) пул маблағларининг якуний суммаси (келгуси қиймати)дан айириб ташланади.

Маблағларни инвестиция қилиш ва инвестиция фойдасини шакллантириш билан боғлиқ молиявий ҳисоб-китобларни амалга ошириш пайтида пул маблағлари қийматини ошира бориш (компаундинг) ҳамда дисконтлаш жараёнларини оддий ва мураккаб фоизлар бўйича ҳисоблаш мақсадга мувофиқдир.

Оддий фоизлар қисқа муддатли инвестициялашда, мураккаб фоизлар эса узоқ муддатли инвестициялашда қўлланилади.

**Оддий фоизлар** деганда маблағларни инвестициялаш жараёнида шартномага асосан келишилган тўловнинг ҳисобот даври (ой, чорак ва ҳ.к.) якунида қўйилманинг дастлабки (ҳақиқий) қийматига асосан ҳисоб қилиниши тушунилади.

Оддий фоиз суммаси қўлланилганда қўйилмани ортиб бориши (компаундинг) жараёнида қуйидаги формуладан фойдаланиш мумкин:

$$I_n = K_0 * n * \Phi_n$$

бу ерда,

**$I_n$**  - инвестициялашни келишилган даври учун фоиз ставкаси;

**$K_0$**  - қўйилманинг дастлабки суммаси;

**$n$**  - инвестициялаш давомийлиги (ҳар бир фоиз тўлови амалга ошириладиган даврлар миқдори билан ифодаланган);

**$\Phi_n$**  - ўнли каср билан ифода этилган, фойдаланиладиган фоиз ставкаси.

Ушбу ҳолатда қўйилманинг келгуси қиймати ( $K_n$ ) фоиз суммасини ҳисобга олган ҳолда қуйидаги формула орқали аниқланади:

$$K_n = K_0 (1 + n * \Phi_n)$$

**1-мисол.** Қуйида берилган шартлар орқали бир йил учун фоиз суммасини аниқлаш зарур. Қўйилманинг дастлабки суммаси 500000 сўм. Ҳар чоракда тўланадиган фоиз ставкаси - 10%. Бу миқдорларни формулага қўйиб чиқиб фоиз суммасини аниқлаймиз:

$$I_n = 500000 * 4 * 0,1 = 200000 \text{ сўм}$$

Қавс ичидаги кўрсаткичлар ( $1 + n * \Phi_n$ ) оддий фоизлар суммасини ортиб бориши коэффициенти дейилади. Бу коэффициент доим бир бирликдан катта бўлади.

Пул маблағи қийматини дисконтлаш жараёнида оддий фоиз суммасини ҳисоб- китоб қилишда қуйидаги формуладан фойдаланиш мумкин:

$$D = K_n - K_0 * \frac{1}{1 + n * \Phi_n}$$



**2-мисол.** Қуйидаги шартлар асосида бир йил учун оддий фоиз бўйича дисконт суммасини аниқлаш лозим. Қўйилманинг якуний суммаси 800000 сўм миқдориде белгиланган.

Ҳар чоракда тўланадиган дисконт ставкаси 10%ни ташкил этади.

Бу кўрсаткичларни дисконт суммасини ҳисоблаш формуласига қўйиб чиқсак, қуйидаги натижани оламиз:

$$D = 800000 - 800000 * \frac{1}{1 + 4 * 0,1}$$

Демак, бир йилдан сўнг 800000 сўм олиш учун зарур бўлган инвестиция харажатларининг ҳақиқий қиймати қуйидагича бўлиши лозим:

$$K_0 = 800000 - 228571,4 = 571428,6$$

**Мураккаб фоиз** деб, ҳисобланган оддий фоиз суммаси белгиланган ҳар бир даврдан кейин тўланмайдиган, балки асосий қўйилма суммасига қўшилиб, кейинги тўлов даврида даромад келтирадиган инвестиция қилиш натижасида юзага келадиган фойда суммасига айтилади.

Қўйилма суммасини ҳисоблашда мураккаб фоизлар бўйича унинг ортиб бориши қуйидаги формула орқали топилади:

$$K_{bc} = K_0 \cdot (1 + \Phi_n)^n$$

бу ерда,

$K_{bc}$ - қўйилманинг мураккаб фоизлар бўйича ортиб бориш қиймати.

Ушбу формулага мувофиқ фоиз суммаси ( $\Phi_n$ ) қуйидагича ҳисобланади:

$$\Phi_n = K_0 \text{ қ } K_{bc}$$

**3-мисол.** Қуйидаги шартлар асосида инвестициялашнинг бутун даврида мураккаб фоиз суммаси билан қўйилманинг келгуси қийматини аниқлаш талаб қилинади.

Қўйилманинг дастлабки қиймати 500000 сўм.

Мураккаб фоизли усулда қўлланиладиган ва ҳар чоракда тўланадиган фоиз ставкаси - 10%.

Инвестициялашнинг умумий даври кўрсаткичларини юқоридаги формулага қўйиб, қўйилманинг келгуси қийматини аниқлаймиз:

$$K_{bc} = 500000 \cdot (1 + 0,1) = 555000$$

Ушбу ҳолатда фоиз суммаси 55000 сўм (555000-500000)ни ташкил этади.

Пул маблағларининг ҳақиқий қийматини ҳисоблашда мураккаб фоизлар бўйича дисконтлаш жараёнини қуйидаги формула орқали ифодалаш мумкин:

$$D = K_0 - K_0 * \frac{K_0}{(1 + \Phi_n)^n}$$

бу ерда,



$K_x$  - мураккаб фоизлар бўйича ҳисобланган қўйилманинг дастлабки суммаси.

Шунга биноан дисконт суммаси ( $D_c$ ) қуйидаги формула орқали аниқланади:  $D_c = K_0 - K_x$

**4-мисол.** Қуйидаги шартлар асосида бир йил учун мураккаб фоизлар бўйича дисконт суммаси ва пул маблағининг ҳақиқий қийматини аниқлаш зарур. Пул маблағининг берилган қиймати 500000 сўм.

Мураккаб фоизни дисконтлаш учун фойдаланиладиган ставкаси ҳар чоракда 10%ни ташкил этади.

Ушбу кўрсаткичларни формулага қўйиб, пул маблағининг ҳақиқий қийматини аниқлаймиз:

$$\text{Ҳақиқий қиймат} = \frac{500000}{(1 + 0,1)^4} = 342465,8$$

Шунга мувофиқ, дисконт суммаси 157534,2 сўм (500000-342465,8)ни ташкил этади.

### **3. Бизнес таркибини ўзгартириш бўйича қарорлар қабул қилиш**

Бозор муносабатларини ривожлантириш шароитида республикамиз корхоналарида таркибий ўзгаришларни амалга ошириш яъни бизнес таркибини ўзгартириш (қайта таркиблаш) моддий, меҳнат ва молиявий ресурслардан самарали фойдаланиш ҳамда уларни тақсимлаш имконини беради.

Ушбу таркибий ўзгаришларнинг асосий мақсади корхонанинг танлаган ривожланиш стратегиясига мувофиқ унинг ташкилий тузилмасини мукамаллаштириш, ишлаб чиқаришни марказлаш-маган ҳолда бошқаришга эришиш ҳисобланади.

Қуйидаги ҳолатлар корхоналарда қайта таркиблаш заруратини юзага келтиради:

1 маблағларни қайта инвестициялаш, ривожланишнинг узоқ муддатли дастурини амалга ошириш, уларнинг узлуксиз молияланишини таъминлаш;

2 бошқаришнинг самарали тизимини шакллантириш;

3 биргаликдаги фаолиятдан олинadиган маблағлардан мақсадли фойдаланишни катъий назорат қилиш;

4 инвестиция лойиҳалари (бизнес-режалар)ни ягона стандартлар асосида, хорижий инвесторлар манфаатлари ва ташқи омиллар (инфляция даражаси, солиқ қонунчилиги, тармоқнинг ривожланиш тамойиллари ва ҳ.к.)ни инобатга олган ҳолда расмийлаштириш;

5 инвестиция лойиҳаларини амалга ошириш бўйича режаларни корхона томонидан бажарилишини жорий назорат қилиш, тезкор бошқарув қарорлари қабул қилишда лойиҳалар борасидаги мавжуд муаммолар ҳақида раҳбариятга ўз вақтида хабар қилиш;

6 корхона молиявий-хўжалик ҳолати ва инвестиция лойиҳалари



самарадорлиги таҳлили асосида инвестиция фаолиятининг стратегик режасини ишлаб чиқиш;

7 инвестиция лойиҳаларини молиялаш стратегиясини режалаштириш. Бунда инвестиция лойиҳаларига мавжуд молиявий ресурсларни тақсимлаш, уларни самарадорлик даражасига қараб гуруҳлаш талаб этилади;

8 фонд бозорига маблағларни жалб этиш учун шароитлар яратиш;

9 қарзларни қайта таркиблаш ва уларни тўлаш борасидаги муаммоларини ҳал этиш.

Бизнес таркибини ўзгартириш (қайта таркиблаш) бўйича самарали бошқарув қарорлари қабул қилиш қуйидаги ижобий хусусиятларга эга:

1 бозор конъюнктурасининг ўзгарувчан талабларига мувофиқ ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар турларини тез муддатларда ўзгартириш;

2 ишлаб чиқариш қувватларидан оптимал даражада фойдаланиш;

3 айланма маблағлар айланиши тезлигини таъминлаш ва назорат қилиш имконияти;

4 корхонанинг ишлаб чиқариш ва бошқа бўлинмалари ўртасида оқилona баҳо сиёсати юритилишига эришиш ва ҳ.к.

Шунингдек, бизнес таркибини ўзгартириш натижасида ишлаб чиқариш жараёни ва технологияси, маҳсулот (товар, иш ва хизмат)ларни сотишни бошқаришда муҳим ўзгаришлар рўй беради. Бу ҳолат эса корхона молиявий-иқтисодий кўрсаткичларини яхшиланишига хизмат қилади.

Қайта таркиблаш жараёнида корхонани бошқаришнинг ташкилий тизими таҳлил қилиб чиқилади, ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш бўлимлари, цехлари бозорда талаб мавжуд бўлган маҳсулотлар ишлаб чиқаришга мослаштирилади, самарали фаолият кўрсатмаётган бўлимлар, ишлаб чиқариш шоҳобчалари тугатилади. Бошқа хўжалик юритувчи субъектлардан қарзлар фойдаланилмаётган асбоб- ускуна, жиҳозлар ёки биноларни сотиш ҳисобига қопланади. Бундан ташқари, ишлаб чиқариш жараёнини хомашё ва материал, техник воситалар билан таъминловчи корхона ёки фирмалар билан ўзаро иқтисодий муносабатлар ҳам қайта кўриб чиқилади. Шулар қаторида қайта таркиблашнинг бошқа чора-тадбирлари ҳам амалга оширилади.

Албатта, бундай усулни қўллаш биринчидан корхонанинг бозор талабларидан келиб чиққан ҳолда маҳсулот ишлаб чиқариши, иккинчидан харажатларни самарасиз йўналтирилаётган қисмини тежаб қолиш ва корхонанинг пировард молиявий натижасини ошишига олиб келади.

Қайта таркиблаш жараёни зарар кўриб келаётган корхоналар ишлаб чиқаришини тиклаш ёки амалдаги ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини оширишга имкон беришини аниқлаш учун корхонанинг сўнгги йиллардаги иқтисодий кўрсаткичларининг ҳолати ва динамикаси, уларга солиққа тортиш тизимининг таъсирини таҳлил қилиш зарур.

Бунда қуйидаги кўрсаткичлардан фойдаланилади:

1 фаолият якуний натижалари (дебиторлик ва кредиторлик қарзлари



таннарх, тушум, тақсимланмайдиган фойда, рентабеллик, ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш даражаси, ходимлар сони, меҳнатга ҳақ тўлаш фонди);

2 инвестиция ва иш фаоллигининг ҳолати (ўз ва қарз маблағлари, захира ва харажатларнинг айланма маблағлар билан таъминланганлиги, захиралар ва ўз маблағларининг айланувчанлиги);

3 ликвидлилик ва тўловга лаёқатлилик (жорий ликвидлилик, айланма маблағлар билан таъминланганлик коэффиценти).

Корхона активларини қайта таркиблашда қуйидаги тадбирлар амалга оширилади:

1 ишлаб чиқариш рентабеллигини таъминлаш;

2 корхонада фойдаланилмаётган активларни сотиш ва ижарага бериш, гаровга бериш ҳамда рўйхатдан чиқариш;

3 тугалланмаган ишлаб чиқариш, сафарбар этилган ва бошқа мол-мулкни консервациялаш;

4 янги юқори сифатли жиҳозларни харид қилиш, ижарага, лизингга олиш;

5 омборлардаги захираларни камайтириш, фойдаланилмаётган биноларни ижарага бериш;

6 дебиторлик қарзлари қайтарилиши устидан назорат қилишни кучайтириш;

7 молиявий қўйилмаларни сотиш, гаровга қўйиш, ишончли бошқарувга топшириш.

Корхона пассивларини қайта таркиблаш (пассивларнинг таркиби ва асосий унсурлари, яъни устав ҳамда захира капитали, жамғарма фонди, ижтимоий соҳа фонди, мақсадли молиялаш ва тушумлар, тақсимланмайдиган фойда, узоқ муддатли ва қисқа муддатли қарз маблағлари, кредиторлик қарзларини таҳлил қилиш) ҳам юқоридаги тартибда амалга оширилади.

Устав капитали ва кредиторлик қарзларини қайта таркиблаш жараёнига тўхталамиз. Фараз қилайлик, «А» корхонанинг устав капитали «В» корхонаникига қараганда 6 марта кўп. Мазкур ҳолатда «В» корхонанинг устав капиталини қайта таркиблаш корхона мулкдорлари (акциядорлар) таркибининг ўзгартиришни назарда тутди. Бу унинг молиявий аҳволини яхшилайтиди, салоҳиятли инвесторларни топишга кўмаклашади.

Ушбу жараённинг камчилиги шундаки, бунда корхона мулкдорлари устав капиталидаги ўз улушларининг қисқаришига рози бўлишга мажбур. Аммо, мулкдорлар устав капиталидаги ўз улушини камайтириш орқали ишлаб чиқаришни сақлаб қолишлари мумкин. Аини пайтда улар қайта таркиблаш йўли билан устав капиталини маълум даражада кўпайтиришдан манфаатдордир, чунки корхона банкротликка учраганда унинг барча мажбуриятлари амалга оширилганидан кейин қолган мол-мулкни сотишдан маблағлар олиш мумкин.

Корхоналар ва холдингининг молиявий аҳволига бюджет ҳамда бюджетдан ташқари фондларга қарзлар бўйича қайта таркиблаш самарали таъсир кўрсатади.



Банкнинг қисқа муддатли кредитларини узоқ муддатли қарзларга қайта расмийлаштириш мақсадга мувофиқдир.

Фараз қилайлик, «А» корхонадаги кредиторлик ва дебиторлик қарзлари «В» корхонадагига қараганда икки марта кўп. Бунда мол етказиб берувчилар ва бошқа кредиторларга қарзлар бир неча усуллар билан қайта таркибланади. Жумладан, бу ҳолда мол етказиб берувчиларни корхона устав капиталида иштирок этишга қизиқтириши мумкин. Бундай ҳолатда устав капиталини ошириш ва акциялар (улушлар ва пайлар)нинг бир қисмини мол етказиб берувчиларга сотиш қарзларни тўлаш имконини беради.

Қайта таркиблаш асосида меҳнатга ҳақ тўлаш бўйича қарздорликни ҳам бартараф этиш имконияти мавжуд. Бунда қарзни ишлаб чиқарилган маҳсулот ёки корхонанинг акциялари билан қоплаш мумкин. Аммо, бунинг учун Низомга мувофиқ ходимлар ва акциядорларнинг розилигини олиш талаб этилади.

Пассивлар ва активларни қайта таркиблаш нафақат ўзаро узвий боғланган, балки улар бошқарув тизимини қайта таркиблашнинг узвий қисми ҳисобланади. Хусусан, пассивларни қайта таркиблаш ўз-ўзидан активларнинг қайта таркибланишига олиб келади, бу эса ўз навбатида бошқарув таркибий тузилмасини такомиллаштиришни талаб қилади.

Қайта таркиблаш мақсадида бошқарув тузилмаси учта йўналишга ажратилади:

1. ишлаб чиқаришни бошқариш;
2. ходимларни бошқариш;
3. интеграцион бошқарув.

Ишлаб чиқаришни самарали бошқариш корхонани ривожлантириш стратегиясига мос келиши лозим. Бу эса нафақат ишлаб чиқаришни қайта таркиблаш, балки оқилона кадрлар сиёсатини амалга ошириш, молия-иқтисодий, маркетинг ва юридик бўлинмаларни малакали мутахассислар билан таъминлаш, кадрларнинг миқдорий ва сифат таркибини янгилашга асосланади.

Қайта таркиблашдан олдин ишлаб чиқаришни тезкор ва стратегик бошқаришнинг таҳлили ҳамда шу асосда бошқарув қарорларини қабул қилиш амалга оширилади.

Ишлаб чиқаришни қайта таркиблашдан мақсад - ишлаб чиқаришни тайёрланаётган маҳсулотларга буюртмалар билан имкон даражада таъминлаш, уларни ўз вақтида ва сифатли бажарилиши учун шароитлар яратиб бериш ҳисобланади. Шунингдек, бунда ишлаб чиқаришни замонавийлаштириш, капитал маблағлар таркибини ўзгартириш, бошқарув тизимининг қайта ташкил этилишини назарда тутувчи товарларни ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш ва улар сифатини ошириш истиқболларини белгилаш ҳам муҳим масалалардан ҳисобланади.

Ишлаб чиқаришни қайта таркиблаш тўғрисида бошқарув қарорлари қабул қилишнинг зарурати ишлаб чиқарилаётган ҳар бир маҳсулотнинг молиявий-иқтисодий ва маркетинг жиҳатдан таҳлилинини талаб даражасида эмаслиги



ҳисобланади. Маркетинг тадқиқотлари асосида жорий йилда ва келгусида қандай товарларни қанча миқдорда ишлаб чиқариш ва сотиш имкони мавжудлигини аниқлаш мумкин.

Қайта таркибланиш жараёнида корхоналарнинг асосий кўрсаткичларини таҳлил қилиш маҳсулот ишлаб чиқаришнинг энг фойдали йўналишларини иқтисодий жиҳатдан асослаб беради. Бу маълумотлар асосида корхонада бошқарув ва ишлаб чиқариш бўлинмаларининг янги, самарали таркиби шаклланади. Қайта таркибланишда рентабелли ва рақобатбардош маҳсулот ишлаб чиқарувчи бўлинмалардан ташқари бўлинмаларни салбий натижалар (зарур мутахассислар штатининг қисқариши, тушумнинг камайиши ва ҳ.к.)га олиб келишига қарамасдан тугатишга тўғри келади. Чунки, бу тадбир корхона иқтисодий соғломлаштиришга кўмаклашади.

Шунингдек, ишлаб чиқаришни қайта таркибланишда қуйидагиларга асосланиш зарур:

1 уй-жой коммунал хўжалиги, капитал қурилиш, ёрдамчи хўжаликлар каби ишлаб чиқаришда иштирок этмайдиган бўлинмаларни мустақил хўжалик субъектларига ажратиш;

2 рентабелли ишлаб чиқаришни шўъба ва тобе жамиятларга ажратиш;

3 тегишли хизмат турларини сотиш жараёнини бошқарувчи бўлинмаларга топшириш ва ҳ.к.

Бу ҳолатлар корхона молиявий-хўжалик фаолиятини харажатлар ва иқтисодий самарадорлик нуқтаи назаридан таҳлил этишни талаб қилади. Ишлаб чиқаришни юқори иқтисодий самарадорлиги ва рақобатбардошлигини таъминлашнинг муҳим омилларидан бири ходимларнинг малакали касбий тайёргарликка эга бўлишидир.

Ишлаб чиқаришни иқтисодий жиҳатдан ривожлантириш учун корхона қайта таркибланишнинг ялпи дастурини ишлаб чиқилади. Мазкур дастур таҳлилий амалларнинг натижаларини синтезлаш, улар асосида қўйилган мақсад ва вазифаларга эришиш йўллари, усуллари, шарт-шароитларини аниқлаш, бу борадаги зарур чора-тадбирларни ишлаб чиқишга қаратилган.

Қайта таркибланиш дастури мақсад ва вазифалар, қайта таркибланаётган корхонанинг умумий хусусиятлари, молиявий-иқтисодий ҳолатининг таҳлили, товар бозорлари конъюнктураси ва маҳсулотлар ассортименти таҳлили, бошқарув тизими, активлар ва пасивларни қайта таркибланиш, қайта таркибланиш бўйича амалга ошириладиган чора-тадбирларнинг тақвим режаси, молиявий режа, масъул ижрочилар тўғрисидаги маълумотлар, қайта таркибланишнинг самарадорлиги, хатарларни баҳолаш, кафолатлар, қайта таркибланиш амалга оширилишининг назорати каби бўлимлардан иборат бўлади.

Қайта таркибланишнинг ялпи дастурини ишлаб чиқиш ва жорий этиш корхоналарнинг ўзига хос хусусиятлари, уларни ривожланиш стратегияси ва бозордаги хатти-ҳаракатлари, шунингдек, ишлаб чиқариш ва маркетингни режалаштиришда ҳал этиладиган вазифаларни инобатга олган ҳолда амалга



оширилиши лозим.

Дастур корxonани бошқаришнинг ваколатли органи томонидан муҳокама қилинади ва тасдиқланади. Ушбу орган томонидан дастурнинг ижрочилари ва раҳбари тайинланади.

Дастур бажарилишининг бориши ҳақида ҳисоботлар корxonанинг бошқарув органига тақдим этилади ва зарур ҳолларда унга тегишли тузатишлар киритилади. Дастурнинг амалга оширилиши бўйича ишлар тасдиқланган молиявий режага мувофиқ молиялаштирилади. Мазкур дастур корxonани қайта таркибланиш бўйича тадбирлар тақвим режасининг бажарилиши билан яқунланади.

Қайта таркибланишнинг ялпи дастури нафақат иқтисодий ночорлик ҳолатига тушиб қолган корxonаларга, балки самарали фаолият кўрсатиб турган корxonаларга ҳам фойдали бўлиши мумкин. Чунки, у оқилона бошқарув қарорлари қабул қилиш заруратини асослаш, ишлаб чиқаришни ривожлантиришнинг стратегик йўналишларини белгилашга кўмаклашади. Дастурни амалиётга жорий этиш корxonанинг молиявий-хўжалик фаолиятини мустаҳкамлаш ва самарадорлигини оширишга хизмат қилади.

#### **Фойдаланилган адабиётлар:**

1. Cost Accounting: A Managerial Emphasis / Horngren T. Ch., Datar S.M., Rajan M.V. / Published by Pearson, 2015
2. Managerial Accounting. 17th Edition / Ray H. Garrison, Eric W. Noreen, Peter C. Brewer / Published by McGraw-Hill Education, 2021
3. Management accounting Information for Decision-Making and Strategy Execution. 6th Edition Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, Ella Mae Matsumura. Madison S. Mark Young / Published by Pearson, 2012
4. Boshqaruv hisobi / Pardayev A., Pardayev B. / T.: G'.G'ulom nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi., 2019
5. Boshqaruv hisobi /Israilov R.I., Maxsudov B.Yu.. / T.: «Innovatsion rivojlanish nashriyot-matbaa uyi», 2020
6. Boshqaruv hisobi. O'quv qo'llanma / B.A.Xasanov, Z.U.G'aniyev, M.A.Muxamedova / - T.: «Moliya», 2018 - 274 b.
7. <https://buom.ru/otchet-o-pribylyah-i-ubytkah-s-uchetom-peremennyh-zatrat-opredelenie-i-primer/>