



---

**COURSE: MANAGERIAL ACCOUNTING**  
**LECTURE 9. DIFFERENTIAL ANALYSIS: THE KEY TO DECISION  
MAKING**  
**LECTURER: XUSAINOV SH. PhD**

---

**“БОШҚАРУВ ҲИСОБИ” - ФАНИ**  
**9 – МАВЗУ. ДИФФЕРЕНЦИАЛ ТАҲЛИЛ: ҚАРОР ҚАБУЛ  
ҚИЛИШНИНГ КАЛИТИ**  
**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. Дифференциал таҳлил: қарор қабул қилишнинг калити**
- 2. Сотиладиган маҳсулотлар ассортиментини режалаштириш**
- 3. Ишлаб чиқариш таннархини таҳлил қилиш**
- 4. Компонентлар бўйича қарор қабул қилиш**
- 5. Альтернатив харажатлар**
- 6. Релевант тушунчаси. Бошқарув қарорларини қабул қилишга релевантли ёндашиш**

**1. Дифференциал таҳлил: қарор қабул қилишнинг калити**

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

Мана шу циклнинг 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 ишлаб чиқиришга татбиқ қилингандан кейин бухгалтер жорий этилгандан кейинги вазиятни ҳар томонлама таҳлил қилиши ҳамда раҳбариятга амалга оширилган қарорлар таҳлили натижалари ҳақида тўлиқ маълумот етказиши керак.

Бошқарув қарори қабул қилиш жараёнининг барча босқичларида бухгалтер раҳбариятни зарур бўлган барча ахборот билан таъминлайди. Бу мақсадлар учун маълум бир ҳисоб шакли ҳамда махсус ҳисоботлартизимидан фойдаланиши лозим. Чунки раҳбарият ахборот аниқ, айни вақтда, муаммоларни тўлиқ қамраб олган ва яхши тушунадиган 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 ёндам беради ва шунингдек, махсус ҳисобот шаклини кўрсатиб беради.

Муқобил (альтернатив) қарорларнинг кўплиги зарур бўлган энг қулай қароми қабул қилиш жараёнини қийинлаштиради. Устига устак, кўп қарорлар кейинчалик бутунлай янги 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 ёндашишни 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 кўрсаткичлар, омиллар билан ишлашга тўғри келади. Шулардан энг асосийларини қуйидаги иккита кўрсаткичлар тизимида гуруҳланса, 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 чиқариши мўлжалланаётган янги маҳсулот тури баҳосининг бошқарув модели ишлаб чиқилмоқда. Ушбу ҳолатни аниқ баҳолаш мақсадида таҳлил ўтказилиб, унда кўйидаги: истеъмол эҳтиёжи, бозор динамикаси, рақобатчилар ҳатти-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 параметрлами белгилаш, ҳамма зарур ахборотларни йиғиш ҳамда уларни тегишли равишда тақдим этишдан иборат бўлади.

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

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

*Сифат омиллари* - кўлами тўғридан-тўғри миқдор жиҳатдан ўлчаб бўлмайди. Масалан, маҳсулот сифати, истеъмолчилар дидини қондириш даражаси, асосий хом ашё таъминотчилари билан муносабатларининг 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, хўжалик юритувчи субъектдаги ишчилар сони, ишлаб чиқаришга сарфланган материаллар миқдори ва ш.к. Сифат омиллари, шунингдек, миқдорий ўлчанади, улар у ёки бу ишлаб чиқариш ресурсини фойдаланиш самарадорлигини тавсифлайди, масалан, меҳнат унумдорлиги, материал сарфи, фонд ҳажмийлиги ва ш.к. Таҳлилда сифат кўрсаткичларига катта аҳамият берилади, уламинг якуний кўрсаткичга фаол таъсир этиши тан олинади.

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

## **2. Сотиладиган маҳсулотлар ассортиментини режалаштириш**

Маҳсулотлар ва бўлимларнинг рентабеллигини таҳлил қилиш асосида фойда келтирмайдиган маҳсулот ишлаб чиқаришни, фаолият турини, кичик бўлимни ва бошқаларни тўлиқ ёки қисман тугатиш мақсадга мувофиқлиги тўғрисида қарор қабул қилиш керак.



Бундай қарор корхона фаолиятини бошқаришда энг муҳимларидан бири ҳисобланади: асосий нуқта маълум бир маҳсулотни сотишдан олинган мутлақ тушум эмас, балки унинг корхона томонидан ишлаб чиқарилган барча маҳсулотларни сотишдан олган *умумий фойдадаги улушидир*. маҳсулотлар.

Бундай қарор қабул қилиш учун маълумотни таҳлил қилиш ўзгарувчан харажатларни ҳисоблаш ва маржинал даромадни аниқлаш, маржинал даромад йўқотишларини доимий харажатларнинг мумкин бўлган қисқариши билан таққослаш, бўшатилган қувватлардан муқобил фойдаланиш натижасида маржинал даромаднинг ўзгаришини ҳисобга олган ҳолда амалга оширилади.

**Мисол.** Корхона А, Б, С ва Д полиз экинларини етиштириш ва сотиш билан шуғулланади. Тақдим этилган маълумотларга асосланиб, савдо тузилмасини оптималлаштириш зарур. Вариантларни солиштириш лозим. Савдодан зарар кўрмайдиган маҳсулотларни чиқариб ташлаш ва энг даромадли маҳсулотни сотиш ҳажмини 20% га ошириш тавсия этилади.

1-жадвал

Дастлабки маълумотлар, минг п.б.

Кўрсаткич	А	Б	В	С
Сотишдан тушган даромад	40	45	100	20
Ўзгарувчан харажатлар	15	25	65	15
Режалаштирилган доимий харажатлар	15	5	20	10

Ечим:

Жорий кўрсаткичлар билан фойда ҳисоботини тузилади.

2-жадвал

Жорий кўрсаткичлар билан фойда ҳисоботи, минг п.б.

Кўрсаткич	А	Б	В	С	Жами
Сотишдан тушган даромад	40	40	100	20	200
Ўзгарувчан харажатлар	15	25	65	15	120
Маржинал даромад	40- 15=25	40- 25=15	100- 65=35	20-15=5	200- 120=80
Режалаштирилган доимий харажатлар	15	5	20	10	50
Соф фойда	25- 15=10	15-5=10	35-20=15	5-10=-5	80-50=30

Таҳлил шуни кўрсатдики, умуман олганда компания даромадли ишлайди, аммо ассортиментни батафсил таҳлил қилиш “Д” маҳсулотни сотиш фойдасиз эканлигини кўрсатди.

Савдо тузилмасини оптималлаштиришнинг иккита вариантини кўриб чиқайлик: “Д” маҳсулотни сотишдан чиқариб ташлаш ва “В” маҳсулот савдосини 20% га ошириш варианты таклиф этилади.

“Д” маҳсулотни ҳисобга олмаганда фойда ҳисоботи тузилади.



3-жадвал

“Д” маҳсулот дан ташқари фойда ҳисоботи, п.б.

Кўрсаткич	А	Б	В	С	Жами
Даромад	40	40	100	0	180
Ўзгарувчан харажатлар	15	25	65	0	105
Маржинал даромад	25	15	35	0	75
Доимий харажатлар					50
Фойда					25

“Д” маҳсулотни сотишни тўхтатиш умумий фойданинг 25 минг п.б. гача камайишига олиб келди.

“В” маҳсулот савдосининг 20% га ошиши билан фойда ҳисоботи тузилади.

4-жадвал

“В” маҳсулот савдосининг ўсиши билан фойда ҳисоботи, п.б.

Кўрсаткич	А	Б	В	С	Жами:
Даромад	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>100x1,2=120</b>	<b>20</b>	<b>220</b>
Ўзгарувчан харажатлар	15	25	65x1,2=78	15	133
Маржинал даромад	25	15	120-78=42	5	87
Доимий харажатлар					50
Фойда					37

Шубҳасиз, бу тадбир дўкон учун фойдали, чунки бу умумий фойдани 37 минг п.б. га оширади.

### 3. Ишлаб чиқариш таннархини таҳлил қилиш

Тўғридан-тўғри харажатларни тақсимлаш усулини қўллаш, агар ҳақиқий ишлаб чиқариш шароитлари доимий қўшимча харажатлар ишлаб чиқарилган ва сотилган маҳсулотларнинг маълум бир базавий миқдори учун белгиланган нархлар бўйича (ва ҳақиқатда қопланиши) мумкин бўлган тақдирдагина тавсия этилади. тўғридан-тўғри харажатлар фақат маҳсулотнинг қўшимча миқдори учун юзага келади.

Фойдаланилмаган қувват захиралари мавжуд бўлганда ва барча доимий қўшимча харажатлар жорий ишлаб чиқариш ҳажмидан келиб чиққан ҳолда белгиланган нархларда қопланганда нархларни белгилашда хавфсиз фойдаланиш мумкин.

**Мисол.** 5000 дона ишлаб чиқариш дастурини ишлаб чиқариш ва ҳар бир маҳсулот учун харажатлар 5-жадвалда келтирилган.

5-жадвал

Дастлабки маълумотлар



<b>Кўрсаткич</b>	<b>5000 дона ҳисобига, минг п.б.</b>	<b>Ишлаб чиқариш бирлигига, п.б.</b>
Тўғридан-тўғри материаллар харажатлари	10	2,0
Тўғридан-тўғри меҳнат харажатлари	2	0,4
Тўғридан-тўғри юк	3	0,6
<b>Умумий асосий харажатлар</b>	15	3,0
Ўзгарувчан қўшимча харажатлар	4	0,8
<b>Умумий тўғридан-тўғри харажатлар</b>	19	3,8
<b>Доимий устама харажатлар</b>	6	1,2
Умумий харажатлар (таннархи)	25	5,0
<b>Фойда</b>	5	1,0
<b>Сотиш нархи</b>	30	6,0

Ушбу мисолда маҳсулот 6,0 п.б. нарҳда, яъни унинг таннархига нисбатан 20% фойда билан сотилади. Маҳсулотни ишлаб чиқаришга тўғридан-тўғри харажатлар (ишлаб чиқарилган бирликлар сонига мутаносиб равишда ўзгариб турадиган харажатлар) 3,8 п.б. ташкил қилади. Агар ички бозорда сотув ҳажми ҳозирда 5 минг донани ташкил этса, ташқи бозорларда қўшимча миқдорни сотиш мумкин, деб тахмин қилиш мумкин.

Кейин экспорт нарҳини аниқлаш учун асос сифатида 3,8 п.б. тўғридан-тўғри харажатлардан фойдаланишимиз мумкин, чунки:

- 6 минг п.б. миқдорида қатъий қўшимча харажатлар. ўзгармайди ва уларнинг ҳар бир маҳсулот таннархидаги 1,20 п.б. миқдоридаги улушини экспорт бозорларида сотиладиган маҳсулотлар нарҳларида қайтариш шарт эмас;
- экспортга сотишда фойдани 1,0 п.б. дан кам миқдорда чекланг. Бошқача қилиб айтадиган бўлсак, ушбу маҳсулот экспорт нарҳи 3,8 п.б. тўғридан-тўғри харажатларидан юқори бўлса, фойда билан экспорт қилинади.

Даромад олиш учун, масалан, тўғридан-тўғри харажатларнинг 20% миқдорида, биз маҳсулотни 4,56 п.б. лик нарҳда сотишимиз керак. (3,8 п.б. +0,76 п.б.).

Тўғридан-тўғри харажатларни тақсимлаш усулидан фойдаланиб, барча товарлар учун нарҳларни белгилаш мумкин эмас.

#### **4. Компонентлар бўйича қарор қабул қилиш**

Компонентларни танлашда сиз қуйидагиларни ҳисобга олишингиз керак:

- 1) қатъий қўшимча харажатлар миқдори қабул қилинган қарордан қатъий назар бир хил бўлиб қолади, шунинг учун бу харажатлар тегишли эмас ва ҳисобга олинмаслиги керак;



2) тўғридан-тўғри ўзгарувчан харажатлар қиймати ва етказиб берувчининг таклиф қилинган нархи ўртасида таққослаш керак ва фақат ушбу таққослаш асосида бутловчи қисмларни ўзимизда ишлаб чиқариш ёки сотиб олиш тўғрисида қарор қабул қилиш керак.

*Мисол.* ABC компаниясига 20 000 та компонент керак. Корхонанинг бутловчи қисмларни ишлаб чиқариш харажатлари тўғрисида қуйидаги маълумотлар мавжуд.

б-жадвал

Дастлабки маълумотлар

Модда	Ҳажми, п.б. / дона
Асосий материаллар	4
Иш ҳақи	16
Ишлаб чиқариш харажатлари (ўзгарувчан қисм)	8
Ишлаб чиқариш харажатлари (доимий қисм)	10

ХМ компаниясидан компонентларни сотиб олиш нархи 36 п.б. ни ташкил қилади. Агар ABC бутловчи қисмларни сотиб олса, у бўшатишдан бошқа ишлаб чиқариш мақсадларида фойдалана олмайди ва унинг умумий харажатларининг 60% дан қатъи назар амалга оширилади.

Қарор қабул қилиш керак: ишлаб чиқариш ёки харид қилиш? Қайси истеъмол даражасида сотиб олиш тавсия этилади?

Саволга жавоб бериш учун фақат тегишли (реливант) харажатларнинг дифференциал таҳлилини ўтказиш керак:

- Компонентларни компания томонидан ишлаб ишлаб чиқарилиши:  
 $4 + 16 + 8 = 28$  п.б. (ўзгарувчан ишлаб чиқариш харажатлари);
- ташқи етказиб берувчидан сотиб олаётганда - бирлик учун 36 п.б.;
- тегишли даромад (зарар)  
 $28 - 36 = - 8$  п.б. компонентлар бирлиги учун

Бинобарин, иқтисодий нуқтаи назардан, бундай шартлар бўйича бутловчи қисмларни сотиб олиш фойдали эмас, уларни ишлаб чиқариш бирлигига ўзгарувчан харажатлар йиғиндисига тенг ёки ундан паст нархда сотиб олиш мақсадга мувофиқдир; нархи  $< 28$  п.б.

Компаниянинг бўшатишдан ишлаб чиқариш қувватидан муқобил фойдаланиш имконияти йўқ ва қўшимча харажатларнинг 60% нима бўлишидан қатъий назар амалга оширилади.

Шунингдек, харид қилиш ва ишлаб чиқариш пайтида бутун ҳажм учун харажатларни аниқлаш мумкин:

Сотиб олиш:  $20\,000 \times (36 + 0,6 \times 10) = 840\,000$  п.б.;

Ишлаб чиқариш:  $20\,000 \times (4 + 16 + 8 + 10) = 760\,000$  п.б.

Шунинг учун, бундай вазиятда компонентларни корхона ўзи ишлаб



чиқаргани фойдалироқдир.

Бироқ, якуний қарорга, агар сиз ушбу қисмни ташқаридан сотиб олсангиз, бўшатишган ишлаб чиқариш қувватидан бошқа мақсадларда фойдали фойдаланиш мумкинлиги ҳам таъсир қилиши мумкин ва бу ушбу доимий қўшимча харажатларни қоплашга олиб келади.

## **5. 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 вариантларини 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 хўжалик юритувчи субъект учун асосий кўрсаткич ҳисобланган - фойда миқдорини аниқлашда улар эътиборга олинади. Умуман, битта вариантни танлаш билан альтернатив вариантларни қўллашдаги фойдани бой бериш мумкин. Шу сабабли, бошқарув ҳисоби тизимида альтернатив харажат тушунчаси пайдо бўлган.

Альтернатив харажатлар - бу максимал даражада фойда олиш имкониятидан бирон бир мақсадга эришиш учун воз кечилишидир.

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 бўлади: пуллик харажатлар ва сарфланган, шартли харажатлар (юкланилган харажатлар).

*Пуллик 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 улами муқобил усулда фойдаланишни амалга ошириш ресурсларни четлатадиган бошқа тўловлар киради.

*Сарфлаган ва шартли ҳисобланган харажатлар (юкланилган харажатлар)* - хўжалик юритувчи субъектга тегишли бўлган альтернатив харажатлардир. Масалан, хўжалик юритувчи субъект ўзига қарашли бўлган ускунани ишлатади ва унинг учун ҳақ тўламайди, яъни пул харажатлари йўқ. Агар хўжалик юритувчи субъект бу ускунани ижарага берганда эди, у бундан даромад олган бўлар эди. Бу ердаги йўқотилган даромад юкланилган харажатларни ифодалайди.



## **6. Релевант тушунчаси. Бошқарув қарорларини қабул қилишга релевантли ёндашиш**

Бошқарув қарорини ишлаб чиқиш мавжуд муаммони ҳал этишда мумкин бўлган икки ёки ундан ортиқ 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 сарфи қисқартириш таклифи кўриб чиқилаётган вақтда, сотиш ҳажми ўзгармайди.

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

Демак, ҳақиқий (тарихий) маълумотлар ўзича релевант бўла олмайди, улар қарор ишлаб чиқилаётганда ҳеч қандай фойда бермайди ҳамда альтернатив вариантларни муҳокама қиладиганда 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 қарорни ишлаб чиқиш жараёнини енгиллаштиради ва тезлаштиради ҳамда бошқарув қарорини қабул қилиш пайтида эътиборни фақат релевант ахборотга қаратишга имкон яратади.

Қуйидаги вазиятга релевант ёндашувни қўллашни намоёниш 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» вариантыдаги тўғри меҳнат харажатлари аниқ маълумоти маҳсулот бирлигига 1.8 п.б.ни ташкил қилади. «Модернизацияламаслик» вариантыда улар маҳсулот бирлигига 2.0 п.б. ни ташкил қилади.



Юқоридаги мисолда бир қанча кўрсаткичларни кўриб чиқилди. 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 танловни тезлаштиради ва осонлаштиради.

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

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

Шундай қилиб, бошқарув ҳисобидаги дифференциал таҳлил функциялар ва уларнинг ҳосилаларидаги ўзгаришлар асосида асосланган қарорлар қабул қилишга ёрдам берадиган кучли воситадир.

Дифференциал таҳлилнинг таърифи: Дифференциал таҳлил - бу функция аргументи ўзгарганда (масалан, ишлаб чиқариш ҳажми, маҳсулот нархи ёки бошқа параметрлар ўзгарганда) қандай ўзгаришини ўрганиш имконини берувчи усул. Асосий дастак функциянинг аргументига нисбатан ҳосиласидир.

Бошқарув ҳисобида қўлланилиши:

**Ишлаб чиқаришни оптималлаштириш:** Дифференциал таҳлил ишлаб чиқариш жараёнларини оптималлаштиришга ёрдам беради. Масалан, ишлаб чиқаришнинг қайси ҳажмида фойда максимал бўлишини аниқлашнинг мумкин.

**Нархлар бўйича қарорлар қабул қилиш:** маҳсулот нархи ўзгарганда фойданинг ўзгаришини таҳлил қилиш фойдани максимал даражада ошириш учун оптимал нархни аниқлаш имконини беради.

**Заҳираларни бошқариш:** Дифференциал таҳлил заҳиралар ҳажмидаги ўзгаришлар харажатлар ва фойдага қандай таъсир қилишини аниқлашга ёрдам беради. Мисол: Айтайлик, бизда ишлаб чиқариш объекти бор ва биз ишлаб чиқариш ҳажмининг ўзгариши фойдага қандай таъсир қилишини аниқламоқчимиз. Максимал фойда келтирадиган оптимал ишлаб чиқариш ҳажмини топиш учун биз дифференциал таҳлилдан фойдаланишимиз мумкин.

### **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. Управленческий учет: учебное пособие / В. В. Ровенская, Е. К. Добыкина, Е. В. Латышева. – Краматорск : ДГМА, 2011. – 216 с.