



**COURSE: MANAGERIAL ACCOUNTING
LECTURE 10. CAPITAL BUDGETING DECISIONS
LECTURER: XUSAINOV SH. PhD**

**“БОШҚАРУВ ҲИСОБИ” - ФАНИ
10 – МАВЗУ. КАПИТАЛНИ БЮДЖЕТЛАШТИРИШ БЎЙИЧА
ҚАРОРЛАР
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 дарсликлари дир, аммо бошқа турли интернет манбаларидан ҳам фойдаланилади.

Мавзу саволлари:

- 1. Асосий смета таърифи ва бюджет турлари**
- 2. Смета тузишнинг афзалликлари ва камчиликлари**
- 3. Умумий (асосий) бюджет**
- 4. Бюджетнинг бажарилиши**

1. Асосий смета таърифи ва бюджет турлари

Режалаштириш назорат билан бир қаторда бошқарувнинг энг муҳим вазифаларидан бири бўлиб, келгусида бажарилиши лозим бўлган ҳаракатларни аниқлаш жараёнидир.

Бюджетни режалаштириш бу жараённинг энг батафсил даражаси бўлиб, бу ташкилотнинг таркибий бўлинмалари бўйича ёки фаолият соҳалари бўйича раҳбарият тасдиқлаган дастурлар асосида ишлаб чиқилган алоҳида бюджетларни тайёрлаш жараёнидир. Баъзан бу атама баъзан қабул қилинган стратегия доирасида корхона даражасида режалаштиришнинг тактик мақсадларини танлашнинг яхлит тизими, компаниянинг келгусидаги опреатсиялари режасини (харажатлар ва даромадлар сметасини) ишлаб чиқиш ва шу режалар бажарилишини назорат қилиш, яъни моҳият эътибори билан ички молиявий бошқариш тизими сифатида талқин қилинади.

Режалар қуйидагича туркумланиши мумкин:

1. Оператив режа — бу фирма мақсадларига эришиш билан бевосита боғлиқ тактик режа. Улар йиллик ёки уч ойлик бюджетлар сифатида тузилган



қисқа муддатли режалардир. Ишлаб чиқариш режаси, моддий-техника таъминоти режаси, умумий ишлаб чиқариш сарфлари режаси оператив режага мисол бўла олади.

2. Маъмурий режалар — булар ташкилий тузилмани ривожлантириш ва қўллаб-қувватлаш режасидир. Уларнинг мақсади - режалаштирилган кўрсаткичлар бажарилишининг кутилган даражасига эришиш мумкин бўлган ташкилотни тузишдир. Улар ўртача муддатли, ҳар йили қайта кўриб чиқиладиган режалардир.

3. Стратегик режалар — бу бизнесни ривожлантиришнинг ва ташкилот узок муддатли тузилмасининг бош режасидир. Ташкилот стратегияси мунтазам кўриб чиқилмайди, балки зарур бўлганда, яъни янги технологияни жорий этиш, нуфузли истеъмолчилар ўзгарган, янги рақобатчи пайдо бўлган ҳолларда қайта кўриб чиқилади.

Бюджетни (сметани) режалаштириш

Бюджет бошқарув назорати тизимининг асосий воситасидир. Деярли барча компаниялар (энг кичикларидан ташқари) бюджет тузади. Кўп компаниялар фойда олиш учун маъсул марказлар бўйича компаниянинг режалаштириладиган фаолиятини кўрсатувчи фойда режасини йиллик бюджет деб қарайди. Фойда олмайдиган ташкилотлар ҳам бюджет тузади.

Бюджет назарда тутилган ҳаракатлар бажарилганга қадар тузилган молиявий ҳужжатдир. Уни кўпинча молиявий ҳаракатлар режаси ҳам дейилади. (Буни қиймат ўлчовида ифодаланган режа деб тушунса бўлади). «Бюджет» атамасини тушунишнинг калити бу бир варақ қоғоз эмас, ундан кўпроқ нарса эканини, унда молиявий ва бошқа маълумотлар борлигини англаб этишдир. Бу маълумотлар келгусида содир бўладиган воқеалар туркумини режалаштиради. Бу бўлажак молиявий операцияларнинг фаразидир.

Бюджет турлари ва шакллариининг сони чексиз. Тузилган фойда ва зарарлар тўғрисидаги ҳисоботдан, бухгалтерия балансидан фарқли равишда бюджетнинг қатъий риоя қилинадиган стандарт шакли йўқ. Бюджетнинг тузилиши, бюджет нима ҳақдалигига, ташкилотнинг катта-кичиклигига, бюджетни тузиш корхонаининг молиявий тузилишига интеграция қилинганига, бюджет тузувчиларнинг малакасига ва тажрибасига боғлиқ.

Бюджетдаги ахборот аниқ ва равшан бўлиши лозим. Ортиқча ахборот маълумотларнинг аҳамиятини ва аниқлигини тушунишни қийинлаштиради. Ахборотнинг етарлича бўлмаслиги ҳужжатда қабул қилинган асосий чеклашларни ва маълумотларнинг ўзаро боғлиқлигини англаб этмасликка олиб келиши мумкин. Бюджетда бир вақтнинг ўзида даромадлар ҳам, харажатлар ҳам бўлмаслиги мумкин, улар мувозанатли бўлиши ҳам шарт эмас. Масалан, материаллардан фойдаланиш бюджетида хом-ашё ва ярим тайёр маҳсулотларнинг режалаштирилган сарфларигина кўрсатилади. Шунингдек, бюджет бутунлай пул ифодасида тузилмаган бўлиши мумкин, унда меҳнат соати, маҳсулот бирлиги, хизмат миқдори каби ва бошқа ўлчовлардан



фойдаланиши мумкин.

Бюджетни тайёрлаш чоғида унинг яхши ифодаланган номидан ёки сарлавҳаси ва қайси даврга мўлжалланганидан бошлаш зарур. Уни ишлаб чиқувчилар бюджетни тақдим этишнинг ҳақиқий шаклини яратадилар. Компания бюджетнинг ўз шаклини барпо этиши ва ундан мунтазам фойдаланиши мумкин. Агар бюджетда янги маҳсулот ёки янги хизмат тури тўғрисида ахборот зарур бўлса, бу ҳужжатнинг янги тузилмаси ва шакли талаб қилиниши мумкин. Лекин ҳамма вақт ҳам асосий қоидага амал қилиш зарур, яъни бюджетдаги мавжуд ахборот жуда аниқ, бу ахборотдан фойдаланувчилар учун имкон қадар муайян ва муҳим бўлиши керак.

Иқтисодий адабиётда бюджет кўп ҳолларда маълум даврга, одатда бир йилга мўлжаллаб, миқдор билан, одатда пул билан ифодаланган режа деб қаралади.

Бюджет (смета) — бу маълум даврга қадар тайёрланган ва қабул қилинган, одатда эришиш лозим бўлган даромаднинг ёки шу давр ичида қилиниши лозим бўлган сарф-харажатларнинг ҳамда ушбу мақсадга эришиш учун жалб этиш зарур бўлган капиталнинг режалаштирилган миқдорини пул билан ифодаланган миқдорий режасидир.

Тафсиллаштирилган бюджетлар кўпинча келгуси чекланган даврга, одатда узоғи билан бир йилга тузилиб, анча қисқа даврларга: уч ой, бир ой ёки тўрт ҳафталик даврларга бўлинади. Қисқа бошқарувни назорат қилиш мақсадида қисқа муддатли даврга режа тузилади. Назорат даври охирида жорий фаолиятни таҳлил қилиш ва баҳолаш учун ҳақиқий маълумотлар бюджетдаги маълумотларга солиштирилади. Шу муносабат билан турли ойлардаги кунлар сонига тафовут бўлмаслиги учун бир ойлик даврни эмас, балки тўрт ҳафталик даврни қиёслаш афзалдир. Кунлар миқдоридаги фарқ қиёслаш чоғида маълум қийинчиликларга олиб келиши мумкин.

Амалда йиллик бюджет кўп ҳолларда йилнинг чораклари бўйича ишлаб чиқилади ва фақат биринчи чорак ойлар бўйича тафсиллаштирилади. Бюджетлар йил давомида вазиятни ҳисобга олиб ўзгартирилиши мумкин. Узлуксиз ёки давомли бюджетлар кенг қўлланилади. Уларнинг моҳияти шундаки, ой ёки йил чораги тугалланган сари бюджетга навбатдаги тафсиллаштирилган бюджет кўшилади ва шу тариқа узлуксиз ички йиллик режалаш таъминланади. Умуман, бюджетни ишлаб чиқишнинг даврийлиги режалаштириладиган маълумотлар ҳажмига ва муайян корхонанинг эҳтиёжига қараб белгиланади.

Янги маҳсулот ишлаб чиқариш, янги техника ва янги технологияни жорий этиш каби муҳим ўзгаришлар бўлган кўшимча капитал сарфлашни талаб қиладиган ҳолларда бюджетлар беш йилга ва ундан кўпроқ даврга тузилади. Тобора кўпайиб борадиган миқдордан бюджетда узоқ муддатли режалаштириш воситаси сифатида фойдаланилади.

2. Смета тузишнинг афзалликлари ва камчиликлари

Бюджетлаштиришнинг афзаллиги корхона моддий, меҳнат ва молиявий



ресурсларини узоқ, қисқа ва ўрта муддатли режалаштириш, рақобатчиларнинг хатти- ҳаракати, ишлаб чиқарилган маҳсулотларга бўлган бозор талабларини ўрганишда ўз ифодасини топади. Бюджетлаштиришда асосий эътибор маҳсулот, иш ва хизматларни сотишдан олинadиган даромад (фойда) ҳажмини тахминлашга қаратилади.

Бюджетлаштиришнинг қуйидаги ижобий жиҳатлари мавжуд:

1. корxonанинг асосий мақсадини таъминлашда хизмат қиладиган жараёнларни режалаштиради;
2. алоҳида бўлинмалар фаолиятини мувофиқлаштиради;
3. корxона бўлинмалари раҳбарларини ўз вазифаларини самарали амалга оширишларига кўмаклашади;
4. корxона ходимларини ички тартиб-қоидаларга риоя қилишларини таъминлашга хизмат қилади;
5. корxона алоҳида бўлинмалари раҳбарларини белгиланган режаларнинг бажарилиш даражасини баҳолашларида асос бўлади.

Бюджетлаштириш жараёнида қуйидаги вазифаларни амалга ошириш назарда тутилади:

- корxonанинг мақсадларига эришишини таъминловчи хўжалик муомалаларини режалаштириш;
- барча даражадаги раҳбарларни ўзлари жавобгар марказлар мақсадига эришишларида рағбатлантириш;
- турли хил бўлинмалар фаолиятини мувофиқлаштириш. Бунда бўлинмалар ходимларининг манфаатлари эътиборга олинади;
- корxона жорий фаолиятини назорат қилиш, белгиланган тартиб-қоидаларга амал қилинишини таъминлаш;
- жавобгарлик марказлари ва улар менежерлари олдига қўйилган режаларнинг бажарилишини баҳолашда асос вазифасини ўташ;
- менежерлар малакасини оширишда кўмаклашиш.

Қуйида ушбу вазифаларга батафсилроқ тўхталамиз.

Режалаштириш. Асосий режа ечимлари одатда дастурни тайёрлаш жараёнида ишлаб чиқилади, бюджетни тайёрлаш жараёнининг ўзи ҳам моҳият жиҳатидан бу режаларга аниқлик киритишдир. Бунда айрим бўлинмалар бўйича ёки компаниянинг вазифалари бўйича яқин даврдаги операцияларга аниқлик киритилади.

Мувофиқлаштириш ва алоқа. Ҳар бир маъсулият маркази бошқа маъсулият марказларига таъсир қилади ва ўзи ҳам уларнинг фаолиятига боғлиқ бўлади. Бюджетни ишлаб чиқиш жараёнида фаолиятнинг айрим турлари ташкилотнинг барча бўлинмалари корxonанинг умумий мақсадини амалга ошириб, ўзаро келишиб ишлайдиган тарзда мувофиқлаштиради. Ишлаб чиқариш режалари маркетинг бўлимининг режаси билан мувофиқлаштирилиши жуда



муҳимдир, яъни режалаштирилган сотув ҳажмига ва тайёр маҳсулотнинг пировард заҳираларининг исталган даражасига мувофиқ маҳсулот ишлаб чиқариш муҳимдир. Материалларни харид қилиш режаси ишлаб чиқариш бюджетида белгиланган маҳсулот миқдорини ишлаб чиқаришга асосланиши керак ва хоказо.

Раҳбарият режалари барча ижрочилар бу режаларнинг мазмунини тушунмагунларича бажарилмайди. Уларда қанча хизмат ва товарларни ишлаб чиқариш зарур, қандай одамлардан, қандай усуллардан фойдаланиш зарур; қанча хом-ашё ва материалларни сотиб олиш зарур, сотиш учун қандай нарх белгилаш, келгусида қандай сиёсатга ва қандай чеклашларга амал қилиш керак? - шу каби аниқ бандлар бўлади. Бундай ахборотга рекламага, техник хизмат кўрсатишга сарфланиши мумкин бўлган энг кўп сумма, маъмурият сарфлари, иш ҳақи ставкаси ва иш вақти миқдори, маҳсулот сифатининг зарур даражаси мисол бўла олади.

Тасдиқланган бюджет бу режалардаги миқдор ахборотини ва мавжуд чеклашларни мувофиқлаштириш учун энг муҳим воситадир.

Рағбатлантириш. Бюджет тузиш жараёни маъсулият марказларининг раҳбарларини шу марказларнинг мақсадларини амалга оширишга, демак умуман корхона мақсадини амалга оширишга рағбатлантириш учун қудратли воситадир. Ҳар бир раҳбар ўзларининг маъсулият марказидан нималарни кутишаётганини яхши билиши лозим.

Агар менежерлар ўз бўлинмалари бюджетини ишлаб чиқишда фаол иштирок этсалар, бюджетнинг рағбатлантирувчи аҳамияти янада ортади. Бўлинмалар ва вазифалар бўйича бюджетларни ишлаб чиқишда ҳамда келгуси давр учун асосий умумий бюджетни тайёрлашда бошқарувнинг барча даражаларининг бевосита иштирок этиши ижрочилар иштирокида режалаштириш деб аталади.

Назорат. Бюджет уни шакллантириш пайтида истакдаги натижалар тўғрисидаги ҳисоботдир. Пухта тайёрланган бюджет энг яхши стандарт бўлиб, ҳақиқатда эришилган натижалар унга қиёсланади, чунки унда бюджетни ишлаб чиқиш чоғида фараз қилинган барча ўзгаришлар мужассамлашади.

Яқин вақтгача жорий натижаларни ўтган даврнинг натижалари билан ёки ўтган йилнинг шу даври натижалари билан қиёслаш умумий тажриба эди. Айрим ташкилотларда бундай тартиб ҳозирга қадар таққослашнинг асосий усулидир. Лекин бундай тарихий стандартларнинг муҳим камчилиги бор, чунки улар билан таққослаганда фаолият йўналишларидаги ва жорий йилга режалаштирилган дастурлардаги ўзгаришлар ҳисобга олинмайди.

Ҳақиқий натижаларни бюджетдаги маълумотларга таққослаш бошқарувчиларнинг эътиборини биринчи навбатда нималарга қаратиш зарурлигини ва зарур бошқарув ҳаракатларини кўрсатади. Ҳақиқатда эришилган натижалар ва бюджетдаги маълумотларнинг ўртасидаги четга чиқишларни таҳлил қилиш:



- 1) Биринчи навбатда эътибор беришни талаб қиладиган муаммоли соҳани аниқлашда ёрдам беради;
- 2) бюджетни ишлаб чиқиш жараёнида кўзда тутилмаган янги имкониятларни аниқлаш имконини беради;
- 3) дастлаб тузилган бюджет маълум даражада реал эмаслигини кўрсатиши мумкин.

Баҳо. Ҳар ойда бюджетдан четга чиқиш (оғиш)лами аниқлаш бутун йил давомида назорат мақсадларига хизмат қилади. Бир йиллик ҳақиқий ва бюджет маълумотларини қиёслаш ҳар бир маъсулият маркази ва уларнинг раҳбарларининг ишига йил охирида баҳо беришнинг асосий омилидир. Баъзи компанияларда менежерларга мукофот унинг маъсулият марказига ижобий оғишдан маълум фоиз сифатида ҳисобланади. (Масалан, тежалган материаллар, меҳнатга ҳақ тўлаш фондидан фоиз сифатида)

Ўқитиш. Бюджет менежерларни ўқитишнинг энг яхши воситаси сифатида ҳам хизмат қилади. Бюджетларни тузиш ўз бўлинмаларининг фаолиятини ва ўз маъсулият марказининг бошқа марказлар ва умуман ташкилот бўйича ўзаро муносабатларни батафсил ўрганишга ёрдам беради. Бу эса маъсулият маркази раҳбари лавозимига янги тайинланган шахслар учун жуда муҳимдир. Йиллик бюджетни ёки ўз иши бюджетини ишлаб чиқишда тажрибаси бор ҳар қандай одам бу жараённинг таълим табиатини тушуниши мумкин.

3. Умумий (асосий) бюджет

Умумий бюджет умуман ташкилот учун барча бўлинмалар бўйича ёки вазифалар бўйича мувофиқлаштирилган иш режасидир. У икки асосий бюджетдан - оператив ва молиявий бюджетдан иборат.

Оператив бюджет. У яна жорий, даврий бюджет дейилади. Оператив бюджет компаниянинг сегменти учун ёки алоҳида вазифаси учун келгуси йилга режалаштирилаётган операцияларни кўрсатади. Уни тайёрлаш жараёнида фараз (прогноз) қилинаётган сотув ва ишлаб чиқариш ҳажмлари компаниянинг ишлаб турган ҳар бир бўлинмаси учун даромадлар ва харажатларнинг миқдорий баҳосига айланади. Оператив бюджет фойда ва зарарлар тўғрисида бюджет (фаразий) ҳисоботини ўз ичига олади, ўз навбатида бу ҳисобот сотув бюджети (даромадлар бюджети), ишлаб чиқариш бюджети (ишлаб чиқариш харажатларининг барча асосий элементлари бўйича айрим бюджетларда тафсиллаштирилган ҳолда), товар моддий захиралар бюджети ҳамда тижорат ва умумий, маъмурий сарфлар бюджети асосида тузилади (шаклланади).

А. Сотув бюджети. Сотув ҳажмининг фарази бюджетни тайёрлаш бутун жараённинг бошланғич ва энг нозик пайтидир. Сотув режаси юқори раҳбарият томонидан маркетинг бўлимини тадқиқ қилиш асосида аниқланади. Кўп ҳолларда сотув ҳажми мавжуд ишлаб чиқариш қувватлари билан чекланади. Сотув ҳажми бюджети ва унинг товар тузилиши компаниянинг бутун фаолияти даражасини ва характерини белгилаш билан бирга бошқа бюджетларнинг кўпига таъсир қилади, чунки бошқа бюджетлар сотув бюджетида белгиланган ахборотга



асосланади. Сотув ҳажми баҳосини аниқлаш ва унинг ҳажмига таъсир қилувчи омиллар билан боғлиқ муаммолар кейинроқ батафсил кўриб чиқилади.

В. Тижорат сарфлари бюджети. Бу бюджетда келгуси даврда хизмат ва маҳсулотни сотиш билан боғлиқ барча тахминий сарфлар тафсиллаштирилади. Комиссион ҳақ ва транспорт харажатлари каби баъзи сарфлар ўзгарувчан бўлиши мумкин, реклама харажатлари ва катта назоратчиларнинг иш ҳақи каби айрим сарфлари доимий сарфлардир. Тижорат сарфлари бюджетини тузиш ва сўнгра унинг ижроси учун сотув бўлими маъсулдир.

С. Ишлаб чиқариш бюджети. Сотувнинг режалаштирилаётган ҳажми натура ифодасида аниқлангандан сўнг режалаштирилган сотувни ва захираларнинг зарур даражасини таъминлаш учун ишлаб чиқариш зарур бўлган маҳсулот бирлиги ва хизмат ҳажмини аниқлаш мумкин бўлади. Раҳбарият аввало тайёр маҳсулотлар захираси даражаси олдингидек қоладими ёки у кўпайтирилиши, ёхуд камайтирилиши лозимлигини аниқлаши лозим. Давр охирида тайёр маҳсулот захираларининг исталган даражаси тўғрисидаги, бюджет даври бошланишида мавжуд маҳсулот тўғрисидаги ва сотув бирлиги миқдори тўғрисидаги ахборот асосида ишлаб чиқариш жадвали ишлаб чиқилади.

Д. Материалларни харид қилиш, фойдаланиш бюджети. Материалларни харид қилиш ва улардан фойдаланишнинг режадаги эҳтиёжи бир ҳужжатда ёки алоҳида мустақил бюджетларда тайёрланиши мумкин. Кўплар ягона ҳужжатни афзал кўради. Бу ҳужжатда ишлаб чиқариш режаларини амалга ошириш учун харид қилиш лозим бўлган хом-ашё, материаллар, ярим тайёр маҳсулотларнинг турлари миқдори, харид муддати аниқланади. Материаллардан фойдаланиш ишлаб чиқариш бюджетида ва моддий захираларнинг тахмин қилинган даражасида аниқланади. Материаллар бирлиги миқдорини шу материалларга харид ва сотув нархларига кўпайтирилиб, материалларни харид қилиш бюджети олинади.

Е. Меҳнат сарфлари бюджети. Бу бюджет режалаштирилган ишлаб чиқариш ҳажмини бажариш учун талаб қилинадиган зарур иш вақти соатлари маҳсулот ёки хизмат бирлиги миқдорини маҳсулот бирлигига меҳнат соатлари сарфини кўпайтириш йўли билан ҳисобланади. Шу ҳужжатда ёки алоҳида ҳужжатда меҳнат сарфи зарур меҳнат сарфини меҳнатга ҳақ тўлашнинг тегишли соат ставкаларига тақсимлаб, пул билан ифодаси аниқланади.

Ғ. Умумий ишлаб чиқариш сарфлари бюджети. Бу бюджет материалларнинг тўғри (бевосита) харажатларидан бевосита меҳнат харажатларидан фарқ қиладиган назарда тутилган ишлаб чиқариш харажатларининг батафсил режаси бўлиб, келгуси даврда ишлаб чиқариш режасини бажариш учун шу харажатлар қилиниши керак. Бу бюджетнинг икки мақсади бор:

1) Ишлаб чиқариш ва унга хизмат қилиш бўйича менежер, ишлаб чиққан барча умумий ишлаб чиқариш сарфлари бюджетларини бирлаштириш.



2) Бу ахборотларни тўплаб, бу сарфларни келгуси ҳисоб даврида маҳсулотнинг айрим турларига ёки харажатларни калкуляциялашнинг бошқа объектларига тақсимлаш учун шу харажатлар нормативларини ҳисоблаш.

Г. Умумий ва маъмурий сарфлар бюджети. Бу ишлаб чиқариш ва сотиш билан бевосита боғлиқ сарфлардан фарқ қиладиган, келгуси даврда умуман корхона бўйича фаолиятни давом эттириш учун зарур бўладиган жорий операция сарфларининг батафсил режасидир. Бу ахборот режалаштирилаётган даврда корхона фаолиятининг молиявий натижасини аниқлаш учун ҳам зарур бўлади. Бу бюджет элементларининг кўпчилиги доимий харажатларни ташкил этади.

Н. Фойда ва зарарлар тўғрисида фаразий (прогнозни) ҳисобот. Бюджет тузиш бўйича бош менежер ёки директор тайёрланган даврий бюджетлар асосида материаллардан фойдаланиш, меҳнат сарфи ва умумий ишлаб чиқариш сарфлари бюджетларидаги маълумотлардан фойдаланиб, сотилган маҳсулот таннархи фаразини ишлаб чиқа бошлаши мумкин. Даромадлар тўғрисидаги ахборот сотув бюджетидан олинади. Кутилаётган даромадлар ва сотилган маҳсулот таннархи тўғрисидаги маълумотлардан фойдаланиб ва тижорат харажатлари ҳамда умумий ва маъмурий сарфлар бюджетларидаги ахборотларни кўшиб, фойда ва зарарлар тўғрисида тахминий ҳисоботни тайёрлаш мумкин.

Таъкидлаш лозимки, айти шу ҳисоботни тузиш оператив бюджетни тайёрлаш чоғидаги сўнгги қадамдир.

Молиявий бюджет. Молиявий бюджет — бу молиявий маблағларнинг фараз қилинган манбалари ва келгуси даврда улардан фойдаланиш йўналишлари акс этадиган режасидир. Молиявий бюджетга капитал харажатлар бюджети, компаниянинг пул маблағлари бюджети, уларга асосланиб тайёрланган фойда ва зарарлар тўғрисида бюджет ҳисоботи, бухгалтерия бюджет баланси ва пул маблағларининг ҳаракати тўғрисидаги ҳисобот киради.

Капитал сарфлар бюджети. Капитал ётқизишга эҳтиёжларни аниқлаш ва улар учун инвестиция ресурсларини олиш бутун бошқарув ҳисобининг комплекс вазифасидир. Қандай узоқ муддатли активларни сотиб олишни ҳал қилиш ёки инвестициялар рентабеллигини аниқлаш билан боғлиқ шундай қарор қабул қилиш учун танланган мезон асосида бюджет тузиш муаммоси пайдо бўлади. Узоқ муддатли капитал ётқизиш хусусидаги ахборот харид қилишга ёки қуришга сарфлар масаласига ҳамда кредит учун фоиз тўлашга, фойда ва зарарлар тўғрисидаги фаразий ҳисоботга дахл қилиб, асосий воситалар счётидаги қолдиқни ва бошқа узоқ муддатли активларни ўзгартириб, пул маблағлари бюджетига таъсир қилади. Демак, капитал сарфлар бўйича барча қарорлар режалаштирилиши ва умумий бюджетга кўшилиши лозим.

Барча жорий бюджетлар бир-бири билан чамбарчас боғлиқдир. Сотув ҳажмининг фарази бюджет тузишда дастлабки қадам бўлади. Шундан сўнг тижорат сарфлари бюджети тайёрланиши мумкин. Ишлаб чиқариш бюджети



асосида эса тўғри материалларни харид қилиш ва улардан фойдаланиш бюджети, меҳнат бюджети ва ишлаб чиқариш умумий сарфлари бюджети ишлаб чиқилади. Кўп ҳолларда умумий ва маъмурий сарфлар режалари, капитал ётқизиш режаси бошқарувнинг юқори даражаларида қабул қилинади. Бироқ бундай ахборотнинг кўп қисми фирма бўлинмалари даражасида ишлаб чиқилиши ва даврий бюджетларга киритилиши мумкин.

Пул оқимлари фарази / Пул маблағлари бюджети. Бу бюджет компаниянинг умумий фаолиятини режалаштириш жараёнида энг муҳим бюджет ҳисобланади, шу сабабли унинг асосий мақсадлари ва ишлаб чиқиш қоидалари кейинчалик алоҳида бўлимда кўриб чиқилади.

Молиявий натижалар тўғрисида фаразли ҳисобот. Умуман компания учун молиявий аҳволнинг фарзини ёки бухгалтерия баланси лойиҳасини ишлаб чиқиш умумий бюджетни тайёрлаш жараёнидаги сўнгги қадамдир. Унда режалаштирилган фаолият ҳақиқатда амалга ошириш назарда тутилади.

Пул маблағлари бюджети тайёрлангандан сўнг бюджет даври охирида пул маблағларининг прогноз қолдиғини билиб ва соф фойда ҳамда зарур капитал ётқизиш ҳажмини аниқлаб, бухгалтер прогноз балансини тайёрлаш мумкин бўлади, бу баланс асосий бюджетни тузиш жараёнининг қолдиқ маҳсулидир.

Раҳбарият айна шу нуқтада таклиф этилган умумий бюджетни қабул қилиш ёки режаларни ўзгартириб, бюджетнинг айрим қисмларини яна кўриб чиқишни ҳал қилади.

4. Бюджетнинг бажарилиши

Бюджетнинг бажарилиши учун бутун маъсулият бюджет тузиш бўйича директорнинг зиммасига тушади. Бу жараённинг муваффақиятини икки муҳим жиҳат белгилайди. Биринчидан, компаниянинг барча маъсул шахслари нималар кутилаётганини ва мақсадларни аниқ ва тўғри тушунишлари зарур. Компаниянинг фаолиятига жалб этилган барча шахслар улардан нимани кутишаётганини билишлари ва ўз мақсадларига қандай эришиш тўғрисида кўрсатма олишлари лозим. Иккинчидан, юқори раҳбарият томонидан қўллаб-қувватлаш ва уни рағбатлантириш тизими ҳам жуда муҳимдир. Бюджет тузиш жараёни қанчалик мураккаб бўлмасин, ўрта ва қуйи даражадаги раҳбарлар олий раҳбарият қолдиқ натижалардан ҳақиқатан манфаатдорлигига бюджетнинг режалаштирилган мақсадлари бажарилишини рағбатлантиришига ишонч ҳосил қилсаларгина бу жараён муваффақиятли бўлади.

Бюджетнинг ижросини баҳолаш ҳақиқатда эришилган натижалар бюджетда режалаштирилганидан четга чиққанлигини таҳлил қилишга асосланади.

Пул маблағлари бюджети. Пул маблағларининг ҳаракатлари корхона операция циклининг энг муҳим жиҳатларидан биридир. Умумий бюджетни тайёрлаш доирасида пул маблағлари бюджети барча даврий бюджетлар, капитал сарфлар бюджети, фойда ва зарарлар тўғрисидаги фаразли ҳисобот



тугаллангандан кейингина ишлаб чиқилади.

Пул маблағлари бюджети (ёки пул оқимлари фарази) келгуси даврдаги пул маблағлари тушуми ва тўловлар режасидан иборат. Унда умумий бюджетнинг барча фазаларида режалаштирилган операциялар натижасида вужудга келадиган барча пул маблағлари оқимини жамлайди. Бюджет умуман бюджет даври охирида пул маблағлари счётидаги кутилаётган пировард қолдиқни ва йилнинг ҳар бир ойи учун молиявий аҳволни кўрсатади ва шунинг учун бюджет тузилади.

Шу тариқа пул маблағлари миқдори энг кўп ва энг кам бўладиган даврлар режалаштирилиши мумкин. Пул маблағлари счётидаги катта қолдиқ молиявий воситалардан мумкин бўлган энг кўп самарадорлик билан фойдаланилмаганини билдиради. Паст даража эса корхона жорий мажбуриятларини тўлашга қодир эмаслигини кўрсатиши мумкин. Шу сабабли пул маблағларини пухта режалаш зарур.

Пул маблағлари бюджетининг тузилиши ва вазифалари. Пул маблағлари бюджети икки қисмдан кутилаётган пул маблағлари тушуми ва кутилаётган тўловлардан иборат. Давр мобайнида кутилаётган тушумларни аниқлаш учун сотиш бюджетидagi ахборотдан, кредитга сотиш ёки нақд пулга сотиш тўғрисидаги маълумотлардан, олиниши лозим бўлган счётлар бўйича маблағ тўплаш тартиби тўғрисидаги маълумотлардан фойдаланилади. Шунингдек, акцияларни сотиш, активларни сотиш, қарз олиш фоиз ва дивидентларни олиш каби бошқа манбалардан пул маблағлари оқими режалаштирилади.

Кутилаётган тўловлар суммаси турли даврий бюджетлардан олинади. Пул маблағлари бюджетини тайёрлашга жавобгар шахс даврда материалларга ва ишчи кучига қандай харажатлар кўзда тутилганини, қандай товарлар ва хизматларни сотиб олиш зарурлигини, шунингдек уларга дарҳол ҳақ тўланиши ёки тўловни кечиктириш мумкинлигини билиши керак. Шу муносабат билан компаниянинг тўловлар сиёсатини ва тўлаш муҳлатларини билиш жуда муҳимдир.

Доимий жорий сарфлардан ташқари пул маблағларидан ускуналарни ва бошқа активларни сотиб олишга, қарзларни қайтаришга ва бошқа узоқ муддатли мажбуриятларни тўлашга сарфланиши мумкин. Бу ахборотларнинг ҳаммаси пул маблағларининг тўғри бюджетини тузиш учун тўплаш зарур бўлади.

Бюджет маблағлари бюджети икки мақсадни кўзлайди. Биринчидан, у бюджет даври охирида пул маблағлари счётида пировард қолдиқни кўрсатади. Бу қолдиқ миқдорини бухгалтерия фаразли (истикболли) баланси тугалланишига қадар билиш зарур. Иккинчидан, бюджет даври ичида ҳар ойнинг охирида пул маблағлари қолдиқини фараз қилиб, молиявий ресурслар ортиқча ёки этишмаган даврларни аниқлайди.

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/>