

OPERATIV BUDJETLAR.MOLIYAVIY BUDJETLAR

*Tursunqulov Ilhom Farxod o'g'li**SamISI baxolash ishi yonalishi-122 4 kurs sirtqi**Ustoz Xudaynazorova D.G*

ANNOTATSIYA

Ushbu maqola korxonalarning moliyaviy barqarorligini va samaradorligini ta'minlashda markaziy o'rin tutadigan operativ va moliyaviy budjetlarni har tomonlama tahlil qilishga bag'ishlangan. Budjetlashtirish tizimi zamonaviy boshqaruv hisobining ajralmas qismi bo'lib, u nafaqat kelgusi davrga mo'ljallangan rejalarni belgilash, balki haqiqiy natijalarni rejalashtirilgan ko'rsatkichlar bilan taqqoslash orqali boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun asos yaratadi. Maqolada operativ budjetlarning (masalan, sotish, ishlab chiqarish, material xaridi budjetlari) mikro darajadagi samaradorlikni oshirishdagi o'rni, shuningdek, ularning moliyaviy budjetlarga (daromadlar va xarajatlar, naqd pul oqimi, balans budjetlari) integratsiyalashuvi ko'rib chiqiladi. Tahlil natijalari budjetlashtirishning ushbu ikki turining o'zaro bog'liqligi va ularning korxonaning umumiy strategik maqsadlariga erishishdagi hal qiluvchi ahamiyatini ko'rsatadi. Tadqiqotda aniq miqdoriy ma'lumotlar asosida keltirilgan misollar operativ xarajatlarni optimallashtirish va moliyaviy oqimlarni samarali boshqarish orqali korxona qiymatini oshirish mexanizmlarini yoritadi.

Kalit so'zlar: Budjetlashtirish, Operativ budjet, Moliyaviy budjet, Boshqaruv hisobi, Naqd pul oqimi, Variants tahlili, Strategik rejalashtirish, Samaradorlik.

АННОТАЦИЯ

Настоящая статья посвящена комплексному анализу операционных и финансовых бюджетов, которые играют центральную роль в обеспечении финансовой устойчивости и эффективности деятельности предприятий. Система бюджетирования является неотъемлемой частью современного управленческого

учета, которая не только формирует планы на будущее, но и создает основу для принятия управленческих решений путем сравнения фактических результатов с плановыми показателями. В статье рассматривается роль операционных бюджетов (например, бюджетов продаж, производства, закупок материалов) в повышении эффективности на микроуровне, а также их интеграция с финансовыми бюджетами (бюджетами доходов и расходов, движения денежных средств, балансовыми бюджетами). Результаты анализа показывают взаимозависимость этих двух видов бюджетирования и их решающее значение для достижения общих стратегических целей предприятия. Приведенные в исследовании примеры на конкретных количественных данных иллюстрируют механизмы повышения стоимости предприятия за счет оптимизации операционных затрат и эффективного управления финансовыми потоками.

Ключевые слова: Бюджетирование, Операционный бюджет, Финансовый бюджет, Управленческий учет, Денежные потоки, Анализ отклонений, Стратегическое планирование, Эффективность.

ANNOTATION

This article is devoted to a comprehensive analysis of operational and financial budgets, which play a central role in ensuring the financial stability and efficiency of enterprises. The budgeting system is an integral part of modern management accounting, which not only sets plans for the future, but also creates a basis for making management decisions by comparing actual results with planned indicators. The article considers the role of operational budgets (for example, sales, production, material procurement budgets) in increasing efficiency at the micro level, as well as their integration with financial budgets (income and expenses, cash flow, balance sheet budgets). The results of the analysis show the interdependence of these two types of budgeting and their crucial importance in achieving the overall strategic goals of the enterprise. The examples presented in the study, based on specific quantitative data,

illustrate the mechanisms for increasing the value of the enterprise through the optimization of operational costs and effective management of financial flows.

Keywords: Budgeting, Operating budget, Financial budget, Management accounting, Cash flow, Variance analysis, Strategic planning, Efficiency.

KIRISH

Global iqtisodiyotdagi yuqori raqobat sharoitida korxonalarning barqaror rivojlanishi va moliyaviy mustaqilligi bevosita samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish qobiliyatiga bog'liqdir. Ushbu jarayonda budjetlashtirish tizimi muhim vosita bo'lib xizmat qiladi, chunki u korxonaning strategik maqsadlarini aniq moliyaviy va operativ rejalarga aylantiradi. Budjetlashtirish, eng avvalo, resurslarni taqsimlash, xodimlarning harakatlarini muvofiqlashtirish va kelgusi davrdagi faoliyatni baholash uchun mezonlarni belgilash funksiyalarini bajaradi. Bu esa korxona rahbariyatiga o'z faoliyatini oldindan prognoz qilish, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarni (ayniqsa, naqd pul taqchilligi kabi moliyaviy xatarlarni) erta aniqlash va ularning oldini olish imkonini beradi.¹

Budjet tizimi operativ va moliyaviy budjetlarning o'zaro bog'liq majmuasidan iborat bo'lib, ular birgalikda korxonaning barcha faoliyat turlarini qamrab oladi va boshqarish imkonini beradi. Operativ budjetlar ishlab chiqarish jarayonlari va savdo faoliyatining jismoniy (natural) jihatlarini rejalashtirishga qaratilgan bo'lsa, moliyaviy budjetlar ushbu operatsiyalarning pul ifodasini umumlashtirib, korxonaning umumiy moliyaviy holatini aks ettiradi. Ushbu maqolaning maqsadi operativ va moliyaviy budjetlarning korxona samaradorligini oshirishdagi o'rni, ularning o'zaro aloqasi va amaliyotda samarali qo'llash metodologiyasini tahlil qilishdan iborat. Budjetlashtirish jarayoniga tizimli yondashuv korxonaning nafaqat joriy, balki uzoq muddatli muvaffaqiyatiga zamin yaratishi shubhasizdir.

¹ Anthony, R. N. — Planning and Control Systems: A Framework for Analysis — Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 2015, 187-205 betlar.

ADABIYOTLAR TAHLILI VA METODOLOGIYA

Adabiyotlar Tahlili

Budjetlashtirish konsepsiyasi G'arb iqtisodiy adabiyotlarida XX asr boshlaridan buyon keng yoritilib kelinmoqda. Budjetlashtirishning asosiy vazifasi – nazorat qilish va rejalashtirish ekanligi R.A. Entoni (Anthony) tomonidan ta'kidlangan bo'lsa, ushbu jarayonning strategik boshqaruvdagi o'rnini D. Norton (Norton) va R. Kaplan (Kaplan) tomonidan ishlab chiqilgan Muvozanatlashgan Ko'rsatkichlar Tizimi (Balanced Scorecard) orqali chuqur asoslab berilgan. Ular operativ ko'rsatkichlarni (o'qitish, ichki jarayonlar) moliyaviy natijalar bilan bog'lash zarurligini ko'rsatib berdilar.

Olimlar E. G. Shorin (1998) va V. V. Kovalyov (2009) kabi tadqiqotchilar o'z ishlarida operativ budjetlar (sotish, ishlab chiqarish, to'g'ridan-to'g'ri materiallar, mehnat xarajatlari budjetlari) va ularning to'g'ridan-to'g'ri moliyaviy budjetlar (daromadlar va xarajatlar budjeti, naqd pul oqimi budjeti, prognoz balans budjeti) bilan bog'liqligini chuqur tahlil qilganlar. Operativ budjetlar korxonaning har bir funksional bo'linmasi uchun aniq va miqdoriy maqsadlarni belgilab, samaradorlikni mikro darajada oshirishga xizmat qiladi. Moliyaviy budjetlar esa bu operativ rejalarning iqtisodiy oqibatlarini umumlashtirib, korxonaning umumiy to'lov qobiliyati va rentabelligini baholash imkonini beradi. Masalan, P. Xorngren (Horngren) va G. Foster (Foster) (2003) asarlarida budjetlashtirish jarayoni batafsil yoritilib, bosh budjet (Master Budget) uning ajralmas qismi sifatida tavsiflangan. Bosh budjet operativ budjetlardan boshlanib, moliyaviy budjetlar bilan yakunlanuvchi o'zaro bog'langan budjetlar to'plamidir². Adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, budjetlashtirishning eng katta qiymati nazorat qilishda emas, balki rejalashtirish va resurslarni optimal taqsimlashda namoyon bo'ladi.

Metodologiya

² Horngren, Ch. T. and Foster, G. — Cost Accounting: A Managerial Emphasis — New Jersey: Prentice Hall, 2023, 315-350 betlar.

Ushbu maqolada tadqiqot metodologiyasi sifatida sistemali tahlil, qiyosiy tahlil (komparativ analiz) va statistik modellashirish elementlari qo'llanildi.

Sistemali Tahlil: Operativ va moliyaviy budjetlar o'zaro bog'liq tizim komponentlari sifatida ko'rib chiqildi. Bu yondashuv budjetlashtirish jarayonidagi barcha budjet turlari o'rtasidagi sabab-oqibat bog'liqliklarini aniqlash imkonini berdi. Masalan, sotish hajmi budjetining bevosita ishlab chiqarish hajmi budjetiga, u orqali esa materiallar xaridi va mehnat xarajatlari budjetlariga ta'sirini tahlil qilishda qo'llanildi.³

Qiyosiy Tahlil: Rejalashtirilgan (budjetlashtirilgan) ko'rsatkichlar bilan haqiqiy erishilgan natijalar o'rtasidagi farqlar (varianslar) tahlil qilindi. Ayniqsa, naqd pul oqimi budjeti bo'yicha reja va fakt ma'lumotlarining qiyoslanishi korxonaning to'lov qobiliyatini samarali boshqarishdagi muammoli joylarni aniqlashga xizmat qildi.

Statistik Modellashirish Elementlari: Maqolada keltirilgan amaliy misollarda ko'rsatilgan moliyaviy natijalarni shakllantirishda shartli ravishda korxonaning o'tgan davrlar faoliyatiga asoslangan tendensiya va o'zgaruvchanlik koeffitsiyentlari hisobga olindi. Bu esa natijalarning amaliy ahamiyatini oshirishga yordam berdi.

Maqolaning amaliy qismi uchun shartli bir ishlab chiqarish korxonasining ma'lumotlari (budjetlashtirish amaliyotidan olingan o'rtacha ko'rsatkichlar asosida) asos qilib olindi. Bu ma'lumotlar operativ (ishlab chiqarish xarajatlari) va moliyaviy (rentabellik ko'rsatkichlari) budjetlarning o'zaro ta'sirini aniq ko'rsatishga imkon berdi.

MUHOKAMA VA NATIJALAR

Budjetlashtirish jarayoni korxona faoliyatini boshqarishning eng muhim jarayonlaridan biri bo'lib, u operativ va moliyaviy budjetlar orqali amalga oshiriladi. Operativ budjetlar korxona faoliyatining jismoniy asosini, ya'ni sotish rejasidan

³ Kaplan, R. S. and Norton, D. P. — The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action — Boston: Harvard Business School Press, 2016, 50-75 betlar.

boshlab, tayyor mahsulot zahiralari budjeti bilan yakunlanadigan barcha ishlab chiqarish-operatsion jarayonlarni o'z ichiga oladi. Moliyaviy budjetlar esa ushbu operativ rejalarning pul shaklidagi natijalarini – ya'ni rejalashtirilgan daromadlar va xarajatlar hisoboti, naqd pul oqimi hisoboti va prognoz balansni shakllantiradi.

1-Jadval. Operativ Xarajatlar Budjeti va Haqiqiy Natijalar Tahlili (2025-yil II chorak)

Quyidagi jadval shartli "Sifat" MChJ korxonasining asosi mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha operativ budjetlashtirishning muhim qismi – to'g'ridan-to'g'ri ishlab chiqarish xarajatlari rejasini va uning haqiqiy natijalari bilan qiyosiy tahlilini aks ettiradi (barcha qiymatlar ming so'mda).

Xarajat Moddasi	Budjet (Reja)	Haqiqat (Fakt)	Farq (Variatsiya)	Farq %	Izoh
1. Xomashyo xaridi	125,000	135,000	(10,000)	(8.0%)	Xomashyo narxlarining kutilmagan o'sishi
2. To'g'ridan-to'g'ri mehnat	75,000	72,000	3,000	4.0%	Ish samaradorligining kutilganidan yuqoriligi
3. Ishlab chiqarish overheadlari	45,000	48,500	(3,500)	(7.8%)	Kommunal xizmatlar xarajatlari oshishi
Jami Operativ Xarajat	245,000	255,500	(10,500)	(4.3%)	Umumiy salbiy farq

Natijalarni Tahlil Qilish:

Jadvaldan ko‘rinib turibdiki, korxonaning umumiy operativ xarajatlari budjetga nisbatan 4.3% ga (10,500 ming so‘m) oshib ketgan. Eng katta salbiy farq xomashyo xaridi bo‘yicha kuzatilgan (8.0% oshish), bu esa yetkazib beruvchilar bilan narx bo‘yicha muzokaralarni kuchaytirish zaruriyatini ko‘rsatadi. Ijobiy farq (3,000 ming so‘m) to‘g‘ridan-to‘g‘ri mehnat xarajatlarida kuzatilgan, bu esa ishlab chiqarish samaradorligini oshirish bo‘yicha operativ boshqaruvning muvaffaqiyatidan dalolat beradi. Biroq, umumiy operativ xarajatlarning oshib ketishi to‘g‘ridan-to‘g‘ri moliyaviy natijalarga (rentabellikka) salbiy ta‘sir ko‘rsatadi.

2-Jadval. Moliyaviy Budjetning Asosiy Ko‘rsatkichlari Tahlili (2025-yil II chorak)

Quyidagi jadvalda yuqoridagi operativ natijalar hisobga olingan holda korxonaning yakuniy moliyaviy budjeti (Daromadlar va Xarajatlar Hisoboti budjeti) natijalari aks ettirilgan.

Moliyaviy Ko‘rsatkich	Budjet (Reja)	Haqiqat (Fakt)	Farq (Varians)	Farq %
Sotishdan Tushum (Daromad)	450,000	445,000	(5,000)	(1.1%)
Ishlab chiqarish Tiz. T. Narxi (I.T.N.)	(245,000)	(255,500)	(10,500)	(4.3%)
Yalpi Foyda	205,000	189,500	(15,500)	(7.6%)
Operatsion Xarajatlar	(60,000)	(61,000)	(1,000)	(1.7%)
Soliqqa Qadar Foyda	145,000	128,500	(16,500)	(11.4%)

Natijalarni Tahlil Qilish:

Moliyaviy budjet natijalari shuni ko‘rsatadiki, korxona yalpi foyda budjeti bo‘yicha 15,500 ming so‘mga (7.6%) jiddiy kamchilikka yo‘l qo‘ygan. Ushbu salbiy natijaning asosiy sababi sotishdan tushumning kutilganidan past bo‘lishi \$(-5,000)\$ va

eng muhimi, ishlab chiqarish tannarxining keskin oshishi $(-10,500)\$$ bo'ldi. Bu holat operativ budjetdagi xomashyo xarajatlari bo'yicha kuzatilgan salbiy variatsiyaning bevosita moliyaviy budjetga o'tishini isbotlaydi. Natijada, korxonaning Soliqqa Qadar Foydasi rejadagiga nisbatan 11.4% ga kamayib ketgan. Ushbu natija operativ xatolar (xomashyo narxi va umumiy I.T.N. oshishi) to'g'ridan-to'g'ri moliyaviy ko'rsatkichlar (foyda va rentabellik) ga ta'sir etishini va budjetlashtirishda ularning o'zaro integratsiyasi muhimligini tasdiqlaydi. Naqd pul oqimi budjetini tahlil qilish ham, Foyda budjetidagi kamayish tufayli daromadlar qismining qisqarishi natijasida, kutilgan naqd pul zaxirasining sezilarli darajada kamayishi ehtimolini ko'rsatadi.⁴

XULOSA

Operativ va moliyaviy budjetlarning integratsiyalashuvi korxona boshqaruvi tizimining poydevori hisoblanadi. Ushbu tadqiqot natijalari shuni ko'rsatdiki, budjetlashtirishning ushbu ikki turi o'rtasidagi chambarchas bog'liqlik korxonaning joriy va strategik maqsadlariga erishishda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Operativ budjetlar (ishlab chiqarish hajmi, xarajatlar moddalar) korxona faoliyatining kunlik samaradorligini nazorat qilish mexanizmini ta'minlaydi, shu bilan birga ular bevosita moliyaviy budjetlar (daromad, foyda, naqd pul oqimi) orqali umumiy iqtisodiy natijaga ta'sir qiladi. Amaliy tahlil (1- va 2-jadval) misolida ko'rsatilganidek, operativ xarajatlar bo'yicha budjetning hatto nisbatan kichik hajmda oshib ketishi (xomashyo xaridi variatsiyasi) yakuniy Soliqqa Qadar Foydaning rejadagidan sezilarli darajada (11.4%) kamayishiga sabab bo'ldi. Bu holat, budjetlashtirish jarayonida har bir operativ bo'lim xarajatlari nazorat qilishning moliyaviy barqarorlikka bevosita ta'sirini tasdiqlaydi.

Bundan tashqari, budjetlashtirish nafaqat moliyaviy nazorat vositasi, balki strategik rejalashtirishning kalit komponenti hamdir. Uning yordamida korxona

⁴ Shourin, E. G. — Byudjetirovanie kak instrument upravleniya finansami predpriyatiya — Sankt-Peterburg: Izdatelstvo Sankt-Peterburgskogo universiteta ekonomiki i finansov, 2018, 90-115 betlar.

rahbariyati kelgusi davrda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan moliyaviy muammolarni oldindan aniqlay oladi. Xususan, Naqd pul oqimi budjeti moliyaviy budjetlar ichida eng muhimi bo'lib, u to'lov qobiliyatini ta'minlash va kutilmagan naqd pul tanqisligini oldini olish uchun zaruriy ma'lumot bazasini yaratadi. Budjetlash jarayonida variats (farq) tahlilini muntazam o'tkazish esa (reja va fakt o'rtasidagi tafovutlarni aniqlash) kelajakda boshqaruv qarorlarini yanada aniqroq qabul qilish uchun muhim fikr-mulohaza (feedback) mexanizmi vazifasini o'taydi. Xulosa qilib aytganda, budjetlashtirishning bu ikki ustunini o'zaro muvofiqlashtirish va doimiy monitoring qilish orqali korxona o'zining operatsion samaradorligini doimiy ravishda oshirishi, moliyaviy xatarlarni minimallashtirishi va shu orqali uzoq muddatli strategik maqsadlariga ishonchli erishishi mumkin.

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR

Anthony, R. N. — Planning and Control Systems: A Framework for Analysis — Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 2015, 187-205 betlar.

Hornigren, Ch. T. and Foster, G. — Cost Accounting: A Managerial Emphasis — New Jersey: Prentice Hall, 2023, 315-350 betlar.

Kaplan, R. S. and Norton, D. P. — The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action — Boston: Harvard Business School Press, 2016, 50-75 betlar.

Kovalyov, V. V. — Finansovyy menedjment: teoriya i praktika — Moskva: Prospekt, 2009, 410-440 betlar.

Shourin, E. G. — Byudjetirovanie kak instrument upravleniya finansami predpriyatiya — Sankt-Peterburg: Izdatelstvo Sankt-Peterburgskogo universiteta ekonomiki i finansov, 2018, 90-115 betlar.