

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA
MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI**

TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI

MAHMUDOV E.X. ISOQOV M.YU.

BIZNES - REJALASHTIRISH

O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi
oliy o'quv yurtlararo ilmiy-uslubiy birlashmalar faoliyatini muvofiqlashtiruvchi
kengashi tomonidan oliy o'quv yurtlarining
iqtisodiy ta'lim yo'nalishlari talabalari uchun o'quv qo'llanma
sifatida tavsiya etilgan

Toshkent – 2006

**THE MINISTRY OF HIGHER AND SECONDARY SPECIAL EDUCATION
OF THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN**

TASHKENT STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS

MAHMUDOV E.H., ISAKOV M. Y.

BUSINESS PLANNING

This manual is recommended by the group of «regulating the activities of scientific organizations of higher education» of the Ministry of higher and secondary special education, for the students of higher education establishments majoring in economics

TASHKENT- 2006

Maxmudov E.X., Isakov M.Yu. Biznes - rejalashtirish. O'quv qo'llanma – T.: TDIU, 2006. – 164 b.

Hozirgi kunda biznes-reja tuza olish qobiliyati tadbirkorlikda muvaffaqiyatga erishishning garovi hisoblanadi. Taklif qilinayotgan o'quv qo'llanmada biznes-reja korxonaning ishlab chiqarish sohasidagi strategiyasi, uning moddiy-texnik va moliyaviy (investitsiya) ta'minoti hamda moliyaviy natijalari aks ettiriluvchi asosiy hujjat sifatida ko'rib chiqiladi. Biznes-reja mazmuni jihatidan raqobatbardoshlikni ta'minlashga yo'naltirilgan korxona faoliyatining turli tomonlarini kompleks tadqiq qilishni ko'zda tutadi. Shunga ko'ra biznes-rejalashtirishning dolzarbligi, ayniqsa bozor iqtisodiyoti sharoitida shubha uyg'otmaydi.

Qo'llanmada biznes-rejaning asosiy bo'limlarini tuzish va ko'rsatkichlarini hisoblash uslubiyati, korxonaning iqtisodiy barqarorligini ta'minlash, tavakkalchilikni kamaytirish va biznesda muvaffaqiyatga erishishda uning ahamiyati ko'rib chiqiladi.

O'quv qo'llanma iqtisodiy mutaxassisliklar bo'yicha ta'lim olayotgan talabalar, aspirantlar va o'qituvchilar, shuningdek, biznes-reja masalalari bilan qiziquvchi barcha shaxslar uchun mo'ljallangan.

Ushbu ishlanmani yanada boyitish va to'ldirish bo'yicha taklif va mulohazalarni mualliflar mamnunlik bilan qabul qiladilar.

Mas'ul muxarrir: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti, «Iqtisodiyot va statistika» fakulteti dekani, iqtisodiyot fanlari nomzodi, dotsent A.B. Xayitov

Taqrizchilar: Toshkent moliya instituti o'quv ishlari bo'yicha prorektori, iqtisodiyot fanlari doktori, professor Yo.A. Abdullaev,

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti «Agrobiznes» kafedrası mudiri, iqtisodiyot fanlari doktori, professor B.T. Salimov.

Ekspertlar: Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti «Mintaqa iqtisodiyoti va ekologiya» kafedrası professori, iqtisodiyot fanlari doktori T.J.Jumaev,

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti «Agrobiznes» kafedrası dotsenti, iqtisodiyot fanlari nomzodi A. Xakimov.

Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю. Бизнес-планирование. Учебное пособие – Т.: ТГЭУ, 2006. – 164 с.

В современных условиях умение грамотно составить бизнес-план становится решающим условием, обеспечивающим предпринимательский успех. В предлагаемом учебном пособии бизнес-план рассматривается в качестве основного документа, в котором определяются стратегия предприятия в сфере производства, материально-техническое, финансовое, инвестиционное обеспечение этой стратегии, и ее финансовые результаты. Бизнес-план представляет собой комплексное исследование различных сторон работы предприятия, нацеленный в своей основе на обеспечение его конкурентоспособности. В связи с этим актуальность бизнес-планирования не вызывает сомнений.

Рассматриваются методика составления бизнес-плана, его основные разделы и показатели, роль бизнес-плана в обеспечении экономической устойчивости предприятия, снижении рисков и достижении успеха в бизнесе.

Предназначено для студентов, обучающихся по экономическим специальностям, аспирантов и преподавателей, а также для всех, кто интересуется вопросами бизнес-планирования.

Авторы будут благодарны всем замечаниям и предложениям, направленным на улучшение данного пособия.

Ответственный редактор: Декан факультета «Экономика и статистика» Ташкентского экономического университета, кандидат экономических наук, доцент Хайитов А.Б.

Рецензенты: Проректор по учебной работе Ташкентского финансового института, доктор экономических наук, профессор Абдуллаев Ё.А.,
Заведующий кафедрой «Агробизнес» Ташкентского государственного экономического университета, доктор экономических наук, профессор Салимов Б.Т.

Эксперты: Профессор кафедры «Региональная экономика и экология» Ташкентского государственного экономического университета, доктор экономических наук Жумаев Т.Ж.,
Доцент кафедры «Агробизнес» Ташкентского государственного экономического университета, кандидат экономических наук Хакимов А.

Mahmudov E.H., Isakov M.Y. Business Planning. Course manual – TSUE, T.:2006. – 164 pages.

In these modern days, the ability of business planning is considered as a guarantee for success in entrepreneurship. This course manual looks through business planning as a production strategy and material-technical and financial (investment) provision of an enterprise, and as a basic financial statement. Business plan presents complex research of different sides of enterprises' activity aimed to provide competition ability. That's why business planning in the market conditions is actually important.

In the manual, business plans of enterprises, their basic units and methods of preparing indicators, provision of enterprise economic stability, risk reduction, the role of business planning in business success are looked through.

The course manual is intended for the students of economics major and instructors, and for those who are interested in business planning matters.

We are pleased to receive your opinion and suggestions to improve and enrich this manual.

Responsible editor: Assoc. Prof. Hayitov A.B., the dean of economics and statistics faculty, TSUE, candidate of economic sciences

Reviewers: Prof. Abdullaev Y. A., prorector of Tashkent Institute of Finance for academic affairs, doctor of economic sciences;
Prof. Salimov B.T., Prof. Salimov B.T., head of chair "Agrobusiness", TSUE, doctor of economic sciences;

Experts: Prof. Jumaev T.J., chair Regional economics and ecology", TSUE, doctor of economic sciences;
Assoc. Prof. Hakimov R., chair "Agrobusiness", TSUE, candidate of economic sciences

KIRISH

**Fanni o`rganishning dolzarbligi.** Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida ishlab chiqarish faoliyati bilan shug`ullanuvchi har bir korxona ko`p sonli va turli muammolarga duch kelib, ulardan biri xo`jalik yuritish tizimida o`ziga munosib o`rin egallash hisoblanadi.

Bu vazifani korxona (firma) o`z oldiga aniq va ravshan ishlab chiqarish g`oyasini: nimani, qachon va qancha ishlab chiqarishni belgilab qo`ygan holdagina muvaffaqiyatli hal qilish mumkin. Ushbu savollarga berilgan ijobiy javob korxonaning qaysi tarmoqqa mansubligi, mulkchilik shakli, kuch-quvvati va boshqa belgilaridan qat'i nazar, uning yaratilishi va kelgusida muvaffaqiyatli faoliyat ko`rsatishiga asos bo`la oladi.

G`oyani real voqelikka aylantirish uchun u korxona mahsulotlari yoki xizmatlariga buyurtmalar olish tizimi bilan kuchaytirilishi lozim. Belgilangan ishlab chiqarish faoliyati barcha turdagi - moddiy, mehnat, moliyaviy resurslar, shuningdek, ishlab chiqarish quvvati bilan ta'minlanishi zarur. Bunda mahsulotni ishlab chiqarishgina emas, balki uning sotilishini ta'minlash, ya'ni sotuv kanallarini izlab topish ham muhim ahamiyat kasb etadi, korxonaning marketing strategiyasi hissasi katta bo`ladi.

Biznes-reja yuqorida aytib o`tilgan va shu kabi boshqa vazifalarni hal qilishga xizmat qiladi. U bir tomondan korxona imkoniyatlarini aniq va to`g`ri baholashga imkon bersa, boshqa tomondan muvaffaqiyatga va rejalashtirilgan ishning daromadliligiga umid qilishga imkon beradi. Amaliyotning ko`rsatishicha, puxta ishlab chiqilgan biznes-reja raqobatbardoshlik sharoitlarida korxonalarning ishlab chiqarish va moliviy jihatdan barqarorligini ta'minlab, bozordan o`ziga munosib o`rin egallashiga imkon yaratadi.

Biznes-reja investitsiyalarni asoslab beruvchi umumlashtiruvchi hujjatlardan dastlabkisi bo`lib, mahsulotlarning rejalashtirilayotgan nomenklaturasi va ishlab chiqarish hajmi, sotuv bozori va xom-ashyo bazasi tavsifnomasi, ishlab chiqarishning er, energetika va mehnat resurslariga ehtiyojlari kabi ko`rib chiqilayotgan loyihaning tijorat, byudjet va iqtisodiy samaradorligiga doir tushuncha beruvchi bir qator ko`rsatkichlar haqidagi yiriklashtirilgan ma'lumotlardan iborat bo`ladi. Ko`rsatkichlar hisob-kitobi mamlakatimiz va xorijiy investitsiyalash talablariga moslashtiriladi.

Biznes-reja intellektual mulk ob'ekti bo`lib, tijorat siri hisoblanadi va mos ravishda himoya qilinadi.

Mazkur qo`llanma O`zbekiston Respublikasi oliy va o`rta maxsus ta'lim vazirligi tomonidan tasdiqlangan «Biznes - rejalashtirish» fan dasturi (1-ilova) va o`quv rejasiga mos ravishda tayyorlangan. U asosan iqtisodiy yo`nalishda ta'lim oluvchi talabalar, shuningdek, biznesni rejalashtirish bilan qiziquvchi barcha shaxslar uchun mo`ljallangan. Mazkur o`quv qo`llanmani tayyorlashda ko`plab xorijiy o`quv adabiyotlarini tahlil qilib chiqildi, milliy va xorijiy amaliyot materiallaridan, shunindек Toshkent davlat iqtisodiyot universitetida tayyorlangan «Biznes - rejalashtirish» fani bo'yicha ma'ruzalar matnidан va matbuotda nashr qilingan boshqa materiallardan foydalanilgan.

Qo`llanmada keltirilgan materiallar mualliflarning mazkur fan muammolari

bo'yicha nuqtai-nazarini aks ettirib, ushbu yo'nalishda yagona va uzil-kesil xulosa chiqarishga da'vogarlik qilmaydi. Bundan tashqari, o'quv qo'llanma ta'lim jarayonida, ayniqsa, fanni chuqurlashgan tarzda o'rganishda boshqa ma'lumotlar bilan to'ldirilishi va boyitilishi mumkin.

Davr ta'lim sohasida yangi pedagogik texnologiyalardan, o'qitishning faol va interfaol usullaridan keng foydalanishni zarurat qilib qo'yimoqda. Ta'limning asosiy maqsadlaridan biri ham talabalarning haqiqatda chuqur nazariy va amaliy bilimlarni egallashlarini ta'minlashdir. Bu esa davlat ta'lim standartlarida belgilangan vazifalarni to'liq va sifatli bajarilishiga zamin yaratadi. Iqtisodiy fanlarni o'qitishda ham yangi pedagogik texnologiyalarni qo'llash an'anaga aylanib bormoqda, ushbu fan doirasida yangi pedagogik texnologiyalardan foydalanish bo'yicha ko'rsatma ham keltirib o'tilgan (2-ilova). O'qitishning bunday interfaol usullari nafaqat o'qituvchidan, balki talabalardan ham bunday usullarni tushunishni va bu sohadagi adabiyotlarni o'rganishni talab qiladi.

Fan bo'yicha o'quv adabiyotlarining qiyosiy tahlili. Quyida mutaxassis va talabalar uchun ham nazariy, ham amaliy jihatdan eng qiziqarli hamda «Biznes-rejalashtirish» fani bo'yicha milliy o'quv rejalari dasturlariga mos keluvchi adabiyotlar to'g'risida ma'lumot berishni lozim topdik.

I.Yu.Brink va N.A. Savelevlar muallifligida tayyorlangan va 2003 yili Rostovda chop etilgan «Korxonaning biznes-rejasi. Nazariya va amaliyot» («Biznes-plan predpriyatiya. Teoriya i praktika.») deb nomlangan o'quv-amaliy qo'llanma korxona menejerlari va iqtisodchilari, oliy o'quv yurtlari talabalari, kollej o'quvchilari hamda biznes maktablari tinglovchilariga mo'ljallangan.

Qo'llanmada biznes-rejani ishlab chiqishning zarurati va asoslari hamda uning asosiy bo'limlarini yoritishning mazmuni keng bayon qilingan. Har bir bo'limni ishlab chiqishda bo'limning to'la rejasi, zaruriy ma'lumotlarni to'plash va qayta ishlashga puxta yondashish va uni aks ettirishning maqsadga muvofiq shaklini tanlashga yordam beradigan, muammoning nazariy jihatlarini o'z ichiga oluvchi sharhlar, aniq misollar keltirilgan.

Qo'llanmada material ko'plab jadvallar orqali yoritiladi, bu esa axborotni oson qabul qilishni, matnni sodda va lo'nda ifodalanishini ta'minlaydi. Ushbu qo'llanma o'z ichiga samarali strategiyani tanlash va moliyalashtirish manbalarini jalb qilish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni oluvchi mukammal biznes-rejani ishlab chiqish imkoniyatini beradi.

O'quv materialini o'zlashtirishning to'laligini baholash uchun qo'llanma bo'limlarining asosiy qismi nazorat savollari va masalalar bilan ta'minlangan.

V.A.Goremikin va N.V. Nesterevalar muallifligida tayyorlangan va 2003 yili Moskvada chop etilgan «Biznes-rejalar entsiklopediyasi: Ishlab chiqish uslubi. 75 ta real biznes-reja namunalari» (Entsiklopediya biznes-planov: Metodika razrabotki. 75 realno'x obraztsov biznes-planov.) nomli qo'llanma korxona rahbarlari va mutaxassislari, o'z ishini boshlovchi tadbirkorlar, oliy o'quv yurtlari iqtisodiy fakultetlari talabalari va o'qituvchilari uchun mo'ljallangan.

Unda biznes-rejaning barcha bo'limlarini asoslashning uslubiyati va uslublari lo'nda va hammaga oson tushuniladigan shaklda yoritilgan. Sanoat va oziq-ovqat tovarlari ishlab chiqarish, qurilish va tadbirkorlikning turli sohalarida xizmat

ko'rsatish, bank ishi, meditsina xizmati, savdo va multimedia sohalari bo'yicha 75 ta real biznes-reja namunalari keltirilgan.

V.M.Popov taxriri ostida 2001 yili Moskvada chop etilgan «Biznes-rejalar to'plami sharh va tavsiyalar bilan» (Sbornik biznes-planov s kommentariyami i rekomendatsiyami) nomli qo'llanmada firmada biznes-rejalashtirish jarayoni qisqa va lo'nda bayon etilgan hamda biznes-rejani ishlab chiqish va monitoringi bo'yicha dasturiy vositalar tahlil qilinadi. Biznes-rejalarning real namunalari keltirilgan bo'lib, ularni amalga oshirish yuqori tijorat samarasini berishi mumkin. Qo'llanmada biznes-rejani amalga oshirish bo'yicha ishlarni tashkil etishning mazmuni va tartibi ko'rsatib beriladi. Bundan tashqari halqaro biznes talablariga javob beruvchi namunaviy xujjatlar keltiriladi, biznes-rejani ishlab chiquvchilar tomonidan yo'l qo'yiladigan an'anaviy xatolar tahlil qilinadi.

K. Barrou, P. Barrou, R. Brounlar muallifligida 2003 yilda Moskvada chop etilgan «Biznes-rejalashtirish: to'la qo'llanma» (Biznes-planirovanie: polnoe rukovodstvo) nomli ingliz tilidan tarjima qilingan qo'llanma keng qiziquvchilar uchun mo'ljallangan bo'lib, unda Buyuk Britaniyaning Krenfild menejment maktabi tomonidan ishlab chiqilgan biznes-reja tuzishning barcha amaliy jihatlari birlashtirilgan.

Qo'llanmada biznes-rejani ishlab chiqish Buyuk Britaniya tajribasiga asoslanadi. Kitobning afzalligi shundaki, unda tadbirkor uchun biznes-reja tuzishda zarur bo'lishi mumkin bo'lgan axborotlari qanday va qaerdan olish mumkinligi haqida to'liq ma'lumotlar berilgan. Masalan, internetning ma'lum bir aniq saytlaridan, telefon biznes-kataloglaridan qanday ma'lumot olish mumkinligi va ularning ishonchlilik darajasi qandayligi yoritilgan.

K.V. Pivovarov muallifligida 2002 yili Moskvada chop etilgan «Biznes-rejalashtirish» (Biznes-planirovanie) nomli o'quv qo'llanma 4 ta bobdan iborat bo'lib, ularda biznes rejalashtirishning uslubiy asoslari, biznes-rejani ishlab chiqish tamoyillari, asosiy ko'rsatkichlarni ishlab chiqish uslubiyatini, turli korxonalar uchun biznes-reja ishlab chiqishning xususiyatlari yoritilgan. Bu kitob tadbirkorlarni o'z ishini qanday tashkil etishga o'rgatadi va bunda asosiy maqsad va vazifalarni to'g'ri belgilab olish hamda amalga oshirish orqali ijobiy natija, ayniqsa foyda yoki daromadni ta'minlash yo'llarini ko'rsatib beradi.

I BO'LIM. BOZOR, IQTISODIYOT VA BIZNES

I BOB. BOZOR IQTISODIYOTI VA BIZNES

1.1. Bozor iqtisodi, uning tamoyillari va o'ziga xos xususiyatlari

Inson, insoniy jamiyat va iqtisodiyot bir-biridan ajralmas tushunchalardir. Iqtisodiyot inson yordamida, uning manfaatlari yo'lida vujudga kelgan bo'lib, bir vaqtning o'zida ham ayrim insonlarning, ham butun jamiyatning rivojlanishiga katta ta'sir ko'rsatadi.

Zamonaviy iqtisodiyot fani iqtisodiyotni buyruqbozlik, bozor va aralash turlarga ajratadi. Buyruqbozlik iqtisodiyoti jamiyatdagi ishlab chiqarishda davlatning roli etakchi ekanligi bilan tavsiflanadi. Barcha mulk davlatga tegishli bo'lib, u tomonidan qabul qilinuvchi qarorlar iqtisodiyotning barcha soha va tarmoqlari uchun majburiy hisoblanadi. **Bozor iqtisodiyoti** – tadbirkorlik faoliyati, xo'jalik hisob-kitoblari, tovar va xizmatlarni ayirboshlashga, talab va taklif o'rtasida tartibga solinuvchi nisbatga asoslangan iqtisodiyotdir. Uni ba'zida erkin tadbirkorlik tizimi deb ham atashadi. **Aralash iqtisodiyot** – turli xil shakllarda bo'lib, bozor iqtisodiyoti va davlatning iqtisodiy jarayonlarni tartibga solishdagi ishtirokining uyg'unlashuvi bilan tavsiflanadi.

O'tgan asrning 80-yillar oxirida buyruqbozlik iqtisodiyoti o'rniga bozor iqtisodiyoti kelib, u mos keluvchi bozor munosabatlari va mulkchilikning turli xil shakllarini olib keldi. Buyruqbozlik (markazlashgan) iqtisodiyotda boshqaruv «yuqoridan pastga» amal qilgan bo'lib, qabul qilinuvchi qarorlarning samarali va asoslanganligi ta'minlash uchun zarur bo'lgan teskari aloqa doim ham ko'zga tashlanmagan bo'lsa, bozor iqtisodiyoti va bozor munosabatlari faoliyat turini tanlashda erkinlikni, tadbirkorlik faolligi va raqobatni ko'zda tutadi. Bu erda moddiy baza bo'lib xususiy mulk xizmat qiladi, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishni esa yuqori foyda olish rag'batlantiradi.

Bozor iqtisodiyoti qadimgi davrlarda vujudga kela boshlagan bo'lsada, uch yuz yildan beri amal qilib kelmoqda. Tovarlarni ayirboshlash zaruratidan kelib chiqqan bozor asta-sekinlik bilan jamiyatdagi iqtisodiy aloqalarning asosiy shakliga aylanib bordi. Bozor munosabatlarining rivojlanishi bilan odamlar tovarlarni ayirboshlash qandaydir sirli aloqalarga egaligini tushuna boshlagan bo'lib, ularni Adam Smit o'z vaqtida «ko'rinmas qo'l» deb atagan.

Hozirgi kunda bozor Adam Smit davridagi yoki K.Marksning «Kapital» asarida tasvirlangan bozorga unchalik o'xshamaydi, albatta. Biroqning bozorning asosi sezilarli o'zgarmagan. Narx, qiymat, raqobat, talab va taklif – bularning barchasi bozor toifalaridir. Bozor mexanizmini to'g'ri tushunish uchun narx va qiymat o'rtasidagi farqni tasavvur qila olish, iste'mol va ayirboshlash qiymati nima ekanligini, raqobatning asosiy belgilarini bilish zarur.

Bu erda yana bir narsaning ahamiyati bundan kam emas: tovar ayirboshlash sohasi sifatida bozor dinamikasi yuqori bo'lib, barqarorlik darajasi past hamda o'z agentlariga talablari yuqoriligi bilan ajralib turadi. Bunday sharoitlarda korxonaning muaffaqiyatga erishuvi yuqorida aytib o'tilgan toifalardan tashqari bozor ehtiyojlari

hamda tadbirkorlik tashabbusining mahsuldorligiga ham bog'liq bo'ladi. Ko'pchilikning hisoblashicha, iqtisodiyotga bozor tartiblarini kiritishning o'zi etarli, vaqtinchalik qiyinchiliklar o'tib ketishi bilan jadal suratlarda rivojlanish boshlanadi. Biroq amalda bunday bo'lishi mumkin emas.

Germaniya, Koreya va Xitoyi esga olaylik. Bu mamlakatlar ikki qismga bo'lib tashlangan hamda mamlakatning bir qismida bozor iqtisodiyoti, ikkinchi qismida esa rejali-taqsimot iqtisodiyoti amal qilgan edi. Bu mamlakatlarda yashagan odamlar millati, tili, dini va urf-odatlarini bir xil bo'lsada, ular erishgan iqtisodiy rivojlanish natijalari bir xil bo'lmagan. Demak, har bir davlatning gullab-yashnashi uning tabiiy resurslari, jumladan, jamiyatda to'plangan boylikdan tashqari xo'jalik yuritish tizimi, iqtisodiyotni barcha miqyosda boshqarish usul va uslublariga bog'liq bo'ladi.

Rivojlangan mamlakatlar to'plagan tajribalar shundan dalolat beradiki, jamiyatning gullab-yashnashiga ko'proq bozor iqtisodiyoti mos keladi. Dunyoda bozor iqtisodiyoti amal qilmaydigan bironi rivojlangan davlat yo'q. Boshqacha qilib aytganda, jahonda bozorsiz boy mamlakatlar yo'q. Bozorda hamkorlar bir-birini erkin tanlaydilar, bu erda talab va taklif vujudga keladi hamda talab va taklif muvozanatidan kelib chiqqan holda narx belgilanadi. Bozorda nafaqat ishlab chiqaruvchi va iste'molchining, balki ishlab chiqaruvchilarning ham mafaatlari bir-biriga to'qnash keladi. Keyingi holatda ishlab chiqaruvchilar manfaatlarining to'qnashuvi raqobat ko'rinishida eks etadi.

Yuqorida aytib o'tilganlarning barchasi birinchi navbatda tovar bozoriga taalluqlidir. Biroq bozor iqtisodiyoti tarkibida bozorning boshqa turlari – tovar va xizmatlar bozori, kapital bozori va ishchi kuchi bozori ham mavjud. Ushbu bozor turlarining uchalasi bir-birini to'ldirib turadi va yagona bozor iqtisodiyoti mexanizmini tashkil qiladi. Bu mexanizm samarali faoliyat ko'rsatishi uchun kamida ikkita shart bajarilishi lozim – malakali, mehnatsevar aholi va mos keluvchi davlat boshqaruvining mavjudligi.

Shu bilan bir paytda odamlarning bozor iqtisodiyotiga o'tish uchun psixologik jihatdan tayyorligi ham muhim rol o'ynaydi. Odamlarda bozorga mos xulq-atvorni shakllantirish va bir vaqtning o'zida ularning ma'naviy qadriyatlarini saqlab qolish bozor munosabatlari sharoitlarida iqtisodiyot faoliyati uchun muhim zamin hisoblanadi. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Uzbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo'lida» asarida qayd etilganidek, «bozor iqtisodiyotini mustahkam ma'naviy, ma'rifiy va madaniy asosga tayangan holda yaratish lozim. Yoshlarda bozor munosabatlari, hayot qadriyatlari to'g'risida yuzaki tasavvur paydo bo'lishiga yo'l qo'ymaslik kerak»¹.

Bozor iqtisodiyotining asosiy belgilari quyidagilardan iborat:

♦ tartibga solinmaydigan talab, ya'ni iste'molchilar (xaridorlar) o'z ehtiyojlari va to'lov layoqatlaridan kelib chiqqan holda nimani va qancha miqdorda sotib olishni o'zlari belgilaydilar;

♦ tartibga solinmaydigan taklif, ya'ni korxonalar va ularga tenglashtirilgan boshqa xo'jalik subyektlari bozor talabi va resurslar imkoniyatlaridan kelib chiqqan

¹ I.Karimov «O'zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo'lida». T., «O'zbekiston», 1995. - 142, 240-betlar

holda chiqariladigan mahsulot nomenklaturasini (assortimentni) o'zlari belgilaydilar;

- ◆ talab va taklifni muvozanatlovchi erkin narx hosil bo'lishi;
- ◆ mahsulot (tovar) ishlab chiqarish va sotishda raqobat.

Yuqorida sanab o'tilgan, bir-birini inkor etmaydigan asosiy belgilar mavjud bo'lganda bozor mexanizmi o'zini-o'zi tashqi muhitga moslashtirib, tartibga soladi va bu iqtisodiyotning samaradorligini belgilab beradi. O'tish davri sharoitlarida bozorning moslashuvi bilan birgalikda iqtisodiyotning davlat tomonidan tartibga solinishi ham muhim ahamiyatga ega bo'lib, bu bevosita boshqaruv shaklida ham, bilvosita soliq va kreditlar yordamida ham amalga oshirilishi mumkin.

Bozor iqtisodiyotining o'ziga xos xususiyatlari quyidagilardan iborat:

- ◆ uzoq muddatli, barqaror tarmoqlararo va mintaqalararo aloqalar asosida shakllangan hamda cheklanmagan diversifikatsiya jarayonlari bilan tavsiflanuvchi yagona bozor makonining paydo bo'lishi;

- ◆ bir tomondan «ehtiyojlarning ortishi», ikkinchi tomondan esa taklifning kengayishi;

- ◆ narxga oid bo'lmagan raqobat usullarining narxga oid bo'lgan usullardan ustun kelishi;

- ◆ raqobatlashuvchi ijtimoiy guruhlar, birinchi navbatda tadbirkorlar va yollanma xodimlar o'rtasida ijtimoiy ziddiyatlarni bartaraf qilishga imkon beruvchi iqtisodiyotning ijtimoiy yo'naltirilgan regulyatorlari;

- ◆ tovar bozorlarida raqobatli munosabatlarni g'irrom raqobat, iqtisodiyotning monopollashuvi va hokazolarga qarshi kurashga yo'naltirilgan holda qonuniy va iqtisodiy markazlashgan tarzda tartibga solish;

- ◆ aktsiyadorlik va mulkchilikning boshqa jamoaviy shakllarini rivojlantirish vositasida har bir fuqaroni tovar bozorlarida raqobatli munosabatlarga jalb qilish uchun keng imkoniyatlar yaratish.

Bozor iqtisodiyotining yuqorida aytib o'tilgan va boshqa bir qator xususiyatlari iqtisodiy munosabatlar subyektlarining bir tomondan ijtimoiy-iqtisodiy mustaqilligiga, boshqa tomondan esa ularning manffatlarini muvofiqlashtirishga asoslanuvchi erkinlik darajasini aks ettiradi.

Biroq, bozor iqtisodiyotining eng muhim xususiyati shundaki, u jamiyatda ishlab chiqarish jarayonini demokratlashtirib, aholi bandligini oshirish va qonun doirasida «pul ishlab olishiga» xizmat qiladi hamda biznes va tadbirkorlik uchun keng yo'l ochib beradi.

1.2. Biznes – bozor iqtisodiyotining ustivor sohasi

Biznes («business») so'zi ingliz tilidan olingan bo'lib, ish degan ma'noni anglatadi. Biznes bilan mashg'ul bo'lgan odatda odamlar biznesmenlar, ya'ni ishbilarmonlar deb ataladi.

Li Yakokka XX asrdagi biznesning «eng buyuk qahramoni» hisoblanadi. U dastlab Genri Ford kompaniyasida ikkinchi rahbar bo'lib ishlagan, keyinchalik esa uning raqobatchisiga aylangan va «Kraysler» avtomobil korporatsiyasining prezidenti lavozimini egallagan. U shunday deb yozgan: «Butun hayot bu vaqt omilidir. O'z

oldingga aniq maqsad qo'y. Qo'lingdan kelgancha ta'lim ol, so'ngra Xudo haqqi, biron narsa qil».

Agar biron-bir foydali ish qilinsa – bu biznesning albatta bajarilishi lozim bo'lgan shartidir, biznesning o'zi bozor iqtisodiyotining ishbilarmonlik asosidir. Biznes erkin shaxsning tashabbusi va ijodkorligi asosida yaratiladi. U yollanma xodimning ko'r-ko'rona buyruqni bajarishi, majburiy mehnat qilishiga qarshi qo'yiladi. Biznesni harakatlantiruvchi kuch bu faollik, majburiyat, batartiblik va insonning o'ta mehnatsevarligidir. Ushbu talablarga asoslanmas ekan, biznes yakka tarzda amalga oshiriladimi, jamoaviy tarzdam, baribir muvaffaqiyatsizlikka uchrashi shubhasiz.

Insonni biznesmen bo'lishga majbur qilish mumkin emas, uning uchun faqat tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirish, o'z g'oya va ixtirolarini ishga solish uchun sharoit yaratib berish mumkin. Biznesni boshlashdan avval quyidagi asosiy tamoyillarga amal qilish lozim bo'ladi:

1. Biznesning qonun va qoidalarini yaxshi bilish.
2. Etarli miqdorda boshlang'ich kapitalga ega bo'lish.
3. O'z zimmasiga olgan majburiyatlarni o'z vaqtida va to'liq bajarish.

Biznes bilan faqat qo'shnilar, do'stlar yoki tanish-bilishlar shug'ullanayotganligidan kelib chiqqan holda shug'ullanish mumkin emas. Gap shundaki, biznes bu doim ham muvaffaqiyat yoki foyda keltiradigan ish emas, u biznesmen uchun ham, uning hamkorlari uchun (jamoaviy biznes hollarida) ham ma'lum bir xavf-xatar va tavakkalchiliklar deganidir. Biznes jiddiy raqobat, o'zaro kurash, doimiy izlanish va qarama-qarshiliklarni anglatadi.

Ayrim iqtisodchilar biznes va tadbirkorlikni yanglish tarzda sinonim tushunchalar deb hisoblashadi. Boshqa iqtisodchilar esa ular o'rtasidagi farqni to'g'ri anglay oladilar. Garchi ular o'rtasida «Xitoy devori» bo'lmasada, biroq ayrim jihatlardagi farqlarni ajratib ko'rsatishimiz mumkin.

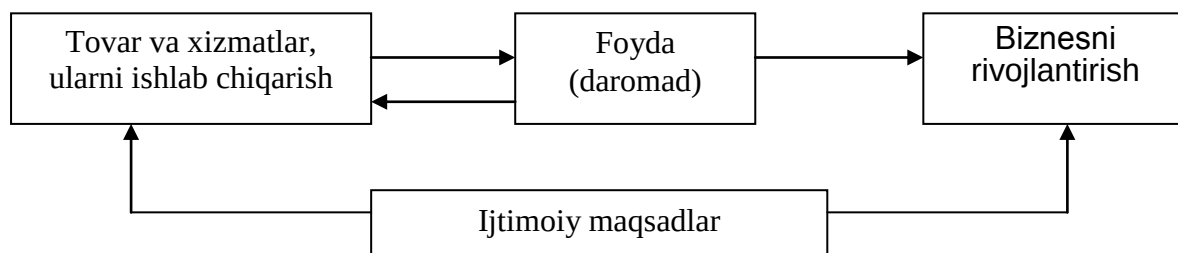
Biznes va tadbirkorlik o'rtasidagi farqlar

Biznes	Tadbirkorlik
1. Erishilgan muvaffaqiyatni mustahkamlashga intilish, faoliyatning reproduktiv xarakteri	1. Tashabbuskorlik, uddaburronlik, izlanuvchanlik, ijodkorlik, serg'ayratlik
2. Foyda (daromad) keltiradigan ishga ega bo'lgan shaxs	2. Ishga ega bo'lgan shaxs
3. Kapitalga ega	3. Boshlang'ich kapitalga ega bo'lmasligi mumkin
4. Menejerlik iqtidoriga ega, doimiylikka intiladi, fikran va hatti-harakatlarda konservator	4. Tavakkalchilikka moyillik, novatorlik, «ilohiy» iqtidorga egalik
5. Kapitaldan daromad olish	5. Tadbirkorlikdan foyda olish
6. Amaliyotda ko'proq uchraydi	6. Amaliyotda kamroq uchraydi

Biznes va tadbirkorlik sohalari ko'p hollarda «kichik» iqtisodiyot deb ataladi. Amaliyotning ko'rsatishicha, kichik biznes kelgusida yirik tadbirkorlikka, kichik

tadbirkorlik esa yirik biznesga aylanishi mumkin. AQSH, Germaniya, Yaponiya va Koreyadagi ko'plab avtomobil firmalari aynan shu yo'lni bosib o'tgan. Rivojlangan mamlakatlarda, ayniqsa, AQSHda ishbilarmonlar va tadbirkorlar millatning «oltin fondi» hisoblanishi bejiz emas, bu mamlakatlarda xalq orasida tadbirkorlik ruhining so'nmasligiga alohida e'tibor qaratiladi.

Biznes bu avvalo ish ekanligi sababli, u amal qiluvchi sohadan kelib chiqqan holda qishloq xo'jaligi, sanoat, savdo va bank biznesi kabi turlarga taqsimlanadi. Ishlab chiqarish miqyosiga bog'liq holda esa biznesni kichik, o'rta, yirik va xalqaro biznes turlarga ajratish mumkin. Biroq biznesning istalgan shakli va miqyosida ham uning pirovard maqsadi foyda yoki daromad olish hisoblanadi. Biznesning ushbu pirovard maqsadini quyidagi sxemadagi kabi aks ettirish mumkin.



Bugungi kunda biznes va tadbirkorlikning ahamiyatini ko'pchilik to'g'ri tushungan va anglagan, chunki ular asosida doim ham foyda keltiruvchi ishni yo'lga qo'yish, boshqacha qilib aytganda pul to'plash yotmaydi, balki o'ziga, oilasiga, butun jamiyatga foyda keltirish birinchi o'ringa qo'yiladi. Biznesmen, tadbirkor – biz ilgari o'ylaganday, bizga o'rgatishganday kapitalist emas, u tashabbuskor, o'z faoliyatida muvaffaqiyatga erishish istagiga ega bo'lgan shaxsdir. Bunda biznesmen (tadbirkor) yoki uning komandasidan (jamoaviy biznesda) boshqa biror kishi muvaffaqiyatni ta'minlashi ahamiyatga ega emas, tadbirkorlik ishi amaldagi qonunchilik qoida va normalariga mos kelsa bo'ldi. Bunday qonun-qoidalar doirasidan tashqarida tashkil etilgan tadbirkorlik faoliyatining «yashirin» va tabiiyki, noqonuniy, jamiyatga qarshi faoliyat deb atalishi bejiz emas.

Hozirgi sharoitda biznes va tadbirkorlikning tashkiliy shakllari kichik biznes korxonalari va mikrofirmalar, qishloq xo'jaligida esa fermer va dehqon xo'jaliklari hisoblanadi. 1999 yilda ularning umumiy soni respublika bo'yicha 150,8 mingta, 2000 yilda 175,6 mingta, 2003 yilda 240 mingta bo'lgan bo'lsa, 2005 yil boshida 280 mingtaga etdi.

Kichik biznes (KB) korxonalari eng arzon, oson boshqariluvchi bozor kon'yunkturasi o'zgarishlariga tez moslashuvchan subyektlar hisoblanadi. Ular yirik korxonalardan farqli o'laroq, atrof-muhitning yomonlashuviga kam ta'sir ko'rsatadi, jiddiy ekologik muammolarga olib kelmaydi. Kapital sig'iminining kichikligi va moslashuvchanligi tufayli biznes va tadbirkorlik sohasi korxonalari ishlab chiqarishni modernizatsiyalash va chiqarilayotgan mahsulot assortimentini yangilashda yirik korxonalarga nisbatan ko'proq muvaffaqiyatga erishadi va demak, bozor talabiga tezroq moslashib oladi.

Fan-texnika taraqqiyoti kuchayib, yuqori texnologiyalar, mehnat qurollari va

asbob-uskunalar tez-tez o'zgarib turgan iqtisodiyot globallasuvi – hozirgi kunda biznes va tadbirkorlik korxonalarini yaratilayotgan va faoliyat ko'rsatayotgan muhit aynan shundaydir. Boshqaruv xarajatlarining nisbatan kamligi, faoliyatning ko'p funktsionalligi iqtisodiy muvaffaqiyatga tez erishish imkoniyatlari KB va tadbirkorlik korxonalarini jamiyatning iqtisodiyot strukturasida ustivor bo'lishini belgilab beradi.

Kichik va o'rta biznes, xususi tadbirkorlik iqtisodiyotning nodavlat sektorida karvonboshi hisoblanishi shubhasiz, albatta. Bundan tashqari, muhim struktura yaratuvchi omil sifatida KB korxonalarini iqtisodiyotning nodavlat sektori rivojlanishiga bevosita ta'sir ko'rsatadilar.

O'zbekistonda iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirishning ustuvor yo'nalishlari qatoriga xususi tarmoq va kichik tadbirkorlikni (biznesni) (KB) rivojlantirish kiradi. Shu nuqtai nazardan ham ularni rivojlantirishni jadallashtirish va YaIMdagi ulushini ko'paytirish, bozor iqtisodiyotiga mos tovar va xizmatlar bozorini shakllantirish hamda mahsulot eksportini oshirishda asosiy vazifalar quyidagilar hisoblanadi: davlat tashkilotlarini xususi tadbirkorlik faoliyatiga aralashuvini cheklash, xususi tadbirkorlarni resurslar va sotish bozorlarida ishtirokini kengaytirish, moliyaviy qo'llab-quvvatlash va qo'shimcha soliq imtiyozlarini joriy etish.

Kichik tadbirkorlikni rag'batlantirish bo'yicha amalga oshirilgan keng qamrovli chora-tadbirlar, xususan, tadbirkorlikni erkin faoliyat yuritishi uchun kafolatlarning ta'minlanganligi, ularni davlat tomonidan ro'yxatga olishning ixcham mexanizmining joriy etilishi, kredit mablag'laridan foydalanish doirasining kengayishi, qulay makroiqtisodiy muhitning shakllanganligi, milliy valyuta kursi barqarorligi, KBning YaIMdagi ulushini o'sishini ta'minladi.

Bu sharoitlarda odamlar psixologiyasini o'zgartirish, tadbirkorlik motivatsiyasi tizimini yaratish muhim ahamiyat kasb etadi. Gap shundaki, biznes va tadbirkorlik «yuqoridan» berilgan chaqiriq va tashabbus emas, balki insonning, butun jamiyatning hayotiy ehtiyoji bo'lishi lozim. Biznes va tadbirkorlikni moddiy ishlab chiqarishni rivojlantirish hamda mavjud va ishlab chiqarishga jalb qilinayotgan resurslardan samarali foydalanishga yo'naltirish muhim. Jahon tajribasining ko'rsatishicha, aynan ishlab chiqarish yo'nalishidagi biznes tufayli ko'plab /arb mamlakatlari, hozirgi kunda esa Sharq mamlakatlari ham ishlab chiqarish kuchlarini rivojlantirish va iqtisodiyotning gullab-yashnashiga erishgan.

Shu sababli ishlab chiqarish yo'nalishidagi, ya'ni oldi-sotdiga emas, balki aholi va jamiyat uchun kerakli mahsulot chiqarishga asoslangan biznesni rivojlantirish iqtisodiyotning ustivor yo'nalishiga aylangan. Rivojlanishning aynan shu yo'li milliy boyliklarni ko'paytirishga xizmat qiladi.

Qisqa xulosalar

Bugungi kunda ko'plab mamlakatlar, xususan O'zbekiston ham rivojlanishning bozor yo'lidan ketmoqda. Bozor iqtisodiyotini olg'a tomon harakatlantiruvchi kuch bu raqobatdir. U ishlab chiqarishni kengaytirish, mahsulot sifatini oshirish va uning narxini pasaytirishni rag'batlantirib, ishlab chiqaruvchilarni fan-texnika taraqqiyoti bilan hamnafas qadam tashlashga, zamonaviy texnika va texnologiyalar, mehnat va ishlab chiqarishni tashkil etishning progressiv usullaridan foydalanishga majbur

qiladi.

Bozor iqtisodiyotining ustivor sohasi biznes va tadbirkorlik bo'lib, ularning tashkiliy shakllari kiichk va o'rta korxona hamda mikrofirmalar, qishloq xo'jaligida esa dehqon va fermer xo'jaliklari hisoblanadi. Kichik va o'rta biznes iqtisodiyotning nodavlat sektorida karvonboshi hisoblanadi.

Muhokama va nazorat savollari

1. «Iqtisodiyot» tushunchasiga ta'rif bering va uning mazmunini fan va xo'jalik nuqtai nazaridan ochib bering.

2. Biznes bu nima? Biznes va tadbirkorlikni bir-biridan ajratib turuvchi xususiyatlarni keltiring.

3. Biznes va tadbirkorlikning qanday tashkiliy shakllarini bilasiz?

4. Bozor iqtisodiyotining mohiyatini siz qanday tushunasiz? Nima sababli bozor iqtisodiyotiga o'tish obyektiv ahamiyat kasb etdi, buning asosiy sabablari nimada?

5. Bozor iqtisodiyotining afzal tomonlarini sanab bering.

6. Prezident I. Karimovning qaysi asarlarida bozor munosabatlariga o'tishning nazariy asoslari bayon qilingan?

7. Biznesni tashkil etishdagi amal qilish lozim bo'lgan dastlabki tamoyillarni izohlang.

8. Nima sababdan kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish iqtisodiyotning ustivor yo'nalishlaridan biri hisoblanadi va uning O'zbekiston aholisi bandlik strukturasi o'zgarishidagi roli qanday?

9. Ishlab chiqarishdagi nodavlat sektorining ulushi qanday, uning o'zgarish dinamikasini izohlang.

10. Kichik biznesning aholi bandligini ta'minlashdagi o'rni qanday?

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Бозор ишлотиладини чу=урлаштириш ва и=тисодиётни янада эркинлаштириш соҳасидаги устувор йыналишлар амалга оширилишини жадаллаштириш чора-тадбирлари ты\рисида»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони // Ўал= сызи. – 2005. - 15 июнь.

2. И.Каримов «Ўзбекистон и=тисодий ишлотиладини чу=урлаштириш йылида». Т., «Ўзбекистон», 1995.

3. Махмудов Э.Х., Исо=ов М.Ю., Нажимадинов Р.Д. Бизнес - режа-лаштириш. Маърузалар матни. - Т.: ТДИУ, 2005.

4. Махмудов Э.Х. Корхона и=тисодиёти: Ё=ув.=ылл. –Т.: Ўзбекистон ёзувчилар уюшмасы Адабиёт жам\армасы нашриёти, 2004.

5. «Ўз Ишингизни яратинг ёки тадбиркор нималарни билиши лозим» - Тошкент шацри, ЮНИДО, «Бизнес маслацат маркази» лойицасы, 2003.

6. Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю. Бизнес планирование. Учебное пособие. – Т.: Издательство Литературного фонда Союза писателей Узбекистана, 2004.

Губарев В.Г. Основы экономики и предпринимательства: Учеб. пособ. – Ростовна-Дону: Феникс, 2003. –287 с.

7. Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия» - Ростов н/Д. «Феникс», 2003.

8. Э.Х. Махмудов С. Кабулов. Развивать потенциал экономики и бизнеса // Частная собственность. - 2005. - №31.

9. Махмудов Э.Х. Малый бизнес: не только количество, но и качество // Народное слово. - 2005. - №30.

10. Махмудов Э.Х. Рыночная экономика и концепция современного бизнеса // Экономика и класс собственников. - 2004. - №2.

11. Махмудов Э.Х. Развитие малого бизнеса – уверенность в завтрашнем дне // Частная собственность. - 2004. - №19

12. Обсудите вопросы бизнес планирования в разделе Конференций BPortal.ru. [Электронный документ]. - (www.bportal.ru/invest/). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

13. Бизнес планирование: разработка и составление бизнес плана. [Электронный документ]. - (www.siora.ru/businessplan). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

14. Обучение бизнес-планированию. [Электронный документ]. - (www.masterpm.ru), (subscribe.ru/catalog/economics.education.bplan). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

15. Бизнес план: Здесь Вы можете посмотреть более 100 бизнес- планов бесплатно. [Электронный документ]. - (www.alti.ru/bizplanavto.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

16. Авторские материалы подписчиков, выкладки из современной литературы по бизнес-планированию. [Электронный документ]. - (content.mail.ru/pages/p_20676.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

17. Дистанционное обучение - Интерактивная Бизнес школа. [Электронный документ]. - (www.inter-mba.ru/course19.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

18. Издательство Диалектика - Каталог книг - Темы - Бизнес-планирование. Russian computer and economic books, компьютерные книги и книги по экономике на русском языке. [Электронный документ]. - (www.dialektika.com/cgi-bin/list.cgi?id=12346). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

II BOB. BOZOR IQTISODI SHAROITIDA REJALASHTIRISH VA BASHORAT QILISH

2.1. Bozor sharoitlarida rejalashtirish va bashorat qilishning obyektiv zarurati

Bozor munosabatlariga o'tish kadrlarga, ayniqsa, iqtisodiy yo'nalishdagi mutaxassislarga, ularni tayyorlash va ulardan amaliyotda foydalanishga bo'lgan talablarning o'zgarishiga olib keldi. Gap bu erda notanish atama, tushuncha va toifalarning paydo bo'lishida emas, balki iqtisodiyotni boshqarishning barcha miqyoslarida yangicha iqtisodiy fikrlash mafkurasini shakllantirish haqida ham boradi.

Biz istaymizmi, yo'qmi, lekin olgan bilimlarimiz (oliy o'quv yurtlari, texnikumlar, malaka oshirish tizimlarida) va amaliy faoliyatimiz bugungi kunda tubdan yangilashni talab qilishini tan olishga majburmiz. Bu birinchi navbatda texnika va texnologiyalarga emas, balki ishlab chiqarishning iqtisodiy asoslari, biznes va tadbirkorlik, ya'ni butun ishlab chiqarish munosabatlari majmuiga taalluqlidir.

Ko'pchilik bundan noto'g'ri xulosa chiqaradi, ya'ni ularning fikricha, bozor munosabatlariga faqat iqtisodchilar va moliyachilar hamda boshqa iqtisodiy soha mutaxassislari qayta o'rganishi va moslashishi zarur bo'ladi. Amalda esa mulkchilik shaklining o'zgarishi, bozor munosabatlari, raqobat, korxona va tashkilotlarning iqtisodiy mustaqilligi ko'p jihatdan barcha boshqaruv tuzilmalari va xizmatlarining (texnik, texnologik, tashkiliy va iqtisodiy) yangi iqtisodiy talablar va xo'jalik yuritish qoidalariga rioya qilishini talab qiladi. Shu sababli bozor munosabatlari sharoitlarida yaxshi muxandis, texnolog yoki energetik bo'lishning o'zigina etarli emas bo'lib, bu haqda avvalgi bobda ham to'xtalib o'tilgan.

/arb mamlakatlaridagi ko'plab firmalar «Firma unga foyda keltirmaydigan mutaxassislarni ushlab turmaydi» degan shiorga amal qiladi. Firmaga foyda keltirish uchun bozor kon'yunkturasida to'g'ri yo'nalishni tanlash, bozordagi o'z o'rnini to'g'ri va aniq belgilay olish, darhol olinadigan foydani emas, balki uzoq istiqboldagi rivojlanishni ko'ra bilish muhim ahamiyat kasb etadi. Shu va shu kabi vazifalar zaminida **bashorat qilish** va uning yakunlovchi qismi bo'lgan **rejalashtirish** yotadi. U korxona maqsadlarini shakllantirish, unga erishishning vosita va usullarini aniqlash jarayonidan iboratdir. Rejalashtirishning natijasi - reja, hatti harakatlarning motivlashtirilgan modeli bo'lib, u iqtisodiy muhit va qo'yilgan maqsadlarni bashorat qilish asosida yaratiladi.

Bashorat qilish – korxona, tarmoq va sohalar miqyosida hamda butun mamlakat miqyosida iqtisodiyot holatini ilmiy asosagan holda oldindan ko'ra bilishdir. Bashorat qilish shuningdek, iqtisodiyotning u yoki bu holatiga erishishning muqobil yo'llari, usullari va muddatlarini tanlash yoki muhokama qilishni ham anglatadi.

Bozor munosabatlariga o'tishda rejalashtirish deyarli esdan chiqib qolay dedi. Ayrim olim va mutaxassislarning, ayniqsa, bozor va bozor munosabatlari tarafdorlari rejalashtirishni bozor mexanizmiga umuman to'g'ri kelmaydi va bozorning o'zi hamma narsani joy-joyiga qo'yadi deb hisoblaydilar. Yana boshqa bir motiv –

iqtisodiyotni o'ta markazlashgan tarzda rejalashtirish va boshqarish natijasida sovet iqtisodiyotining yirik muammo va inqirozlaridir.

Darhaqiqat, sovet davridagi butun davlat va siyosat hukumatini o'z qo'liga olgan va qotib qolgan qoidalaridan bir qadam ham chetga chiqmagan partiya hukumatining aqidaparastligini tan olish kerak. Aynan shu sababli bir paytlar ko'ngildagidek ishlagan rejali tizim chok-chokidan so'kildi va yaroqsiz holga kelib qoldi. Bundan tashqari, mintaqa va tarmoqlar, korxona va tashkilotlar, barcha xo'jalik subyektlarining erkinligini cheklab qo'yuvchi turli xil markazlashgan buyruq va ko'rsatmalar, nazorat raqamlari va limitlar ham xalaqit bergan.

Shu bilan bir paytda korxona uchun uning faoliyatini qaysi organ - reja bo'limi yoki boshqa iqtisodiy bo'lim va xizmatning rejalashtirishi va bashorat qilishining ahamiyati yo'q. Rejalashtirish sifati va mezonlar muhim bo'lib, ularga ko'ra korxona faoliyati baholanadi va bozor sharoitlarida uning barqarorligi ta'minlanadi. Shu sababli bozor rejalashtirishni umuman tan olmaydi deyish noto'g'ri bo'lar edi. Aksincha, raqobatli kurash sharoitlarida ishlab chiqaruvchilar va ta'minotchilar o'z faoliyatini sinchiklab rejalashtirishlari zarur. Bozor mexanizmi subyektiv omillar asosiy rolni o'ynovchi resurslarni markazlashgan tarzda taqsimlashga qaraganda qattiq va jiddiyoq hisoblanadi. Bozor sharoitlarida rejalashtirishga qarshi bo'lganlarni «tog'ora bilan birga chaqaloqni ham tashlab yuboradi» deyish mumkin.

Shu sababli avvalgi paytlarda turli xil buyruqlar, nazorat raqamlari va limitlarga asoslangan rejalashtirishni, samarali va oqilona faoliyat ko'rsatishning majburiy vositasi bo'lgan rejalashtirish bilan adashtirmaslik kerak. U xorijda ham to'liq bekor qilinmagan. Masalan, Italiyaning «Fiat» kontserni 1970 yildan boshlab tasdiqlangan 3 yillik rejalar bo'yicha, 1988 yildan esa 5 yillik rejalar bo'yicha ishlamoqda. Kontsernning besh yillik rejalar joriy va tezkor-ishlab chiqarish rejalar bilan bog'liq bo'lib, besh yillik rejaning har bir yili yakunidan so'ng o'tgan yil davomida erishilgan amaliy natijalarni hisobga olgan holda unga o'zgartirishlar kiritiladi.

Chet el tajribalarining hammasidan ham mamlakatimizda foydalanish lozim bo'lmasada, biroq rejalashtirishning roli muhimligi aslohida isbot talab qilmaydi. Aynan rejalashtirish va bashorat qilish **nimani, qancha, qachon va kim uchun ishlab chiqarish kerak** degan savollarga javob topadi. Xususan, ko'plab korxona yaratilishi va faoliyati rejalashtirishdan boshlanadi. Rejalashtirish mavjud ishlab chiqarish quvvatlari, raqobatli afzalliklardan maksimal foydalanish, turli xato va kamchiliklarning oldini olish, iqtisodiyotdagi yangi tendentsiyalarni kuzatish va ulardan ishlab chiqarish faoliyatida foydalanish, korxona faoliyatining kuchsiz tomonlarini aniqlash va bartaraf qilish hamda asoslanmagan tavakkalchiliklarning oldini olishga imkon beradi.

Shunday qilib, bozor iqtisodiyoti rejalashtirishni ham bashorat qilishni ham inkor etmaydi. Ularning ikkalasi ham korxona, birlashma va boshqa ishlab chiqarish tuzilmalarining o'z kuchi bilan yoki buning uchun maxsus jalb qilingan ilmiy tashkilotlar, oliy o'quv yurti mutaxassislari hamda ayrim olim va mutaxassislar yordamida amalga oshirilishi mumkin. Bunda zamonaviy tendentsiyalarning kelgusida ekstrapolyatsiyasi (unchalik ishonchli bo'lmagan mexanik usul, noto'g'ri xulosalarga olib kelishi mumkin), mantiqiy tahlil, turli xildagi iqtisodiy-matematik usullar (masalan, ishlab chiqarish funktsiyalari usuli), ekspert baholash usuli va

vaziyat tahlili kabi bir qator usullar qo'llanishi mumkin. U yoki bu usuldan foydalanish bashorat qilinayotgan obyektning o'ziga xosliklari, uning rivojlanishiga doir ishonchli ma'lumotlarning mavjudligi va tahlilchilarning malakasiga bog'liq bo'ladi.

Rejalashtirishda ham, bashorat qilishda ham iqtisodiy jarayon va vaziyatlarning o'zaro aloqalari **korrelyatsiya usulida** o'rganiladi. Korrelyatsiya tahlilining asosiy vazifalari bu natijaviy belgilarning omillar belgilariga tahliliy bog'liqlik shaklini aniqlash va aks ettirish hamda korrelyatsion aloqani o'lchash hisoblanadi. Aloqa qanchalik kuchli bo'lsa, bashoratning asoslanganligi va uning aniqligi shunchalik yuqori bo'ladi.

Hozirgi kunda bashorat hisob-kitoblari bir qator etakchi tarmoqlar tomonidan strategik dastur va rejalarni ishlab chiqish, ilmiy tadqiqotlar o'tkazish, tajriba-konstruktorlik ishlarini amalga oshirishda foydalanilmoqda. Reja va bashoratlar iqtisodiyotning quyi bosqichlari – korxona, firma va ishlab chiqarish birlashmalarida ham menejmentning muhim elementi hisoblanadi.

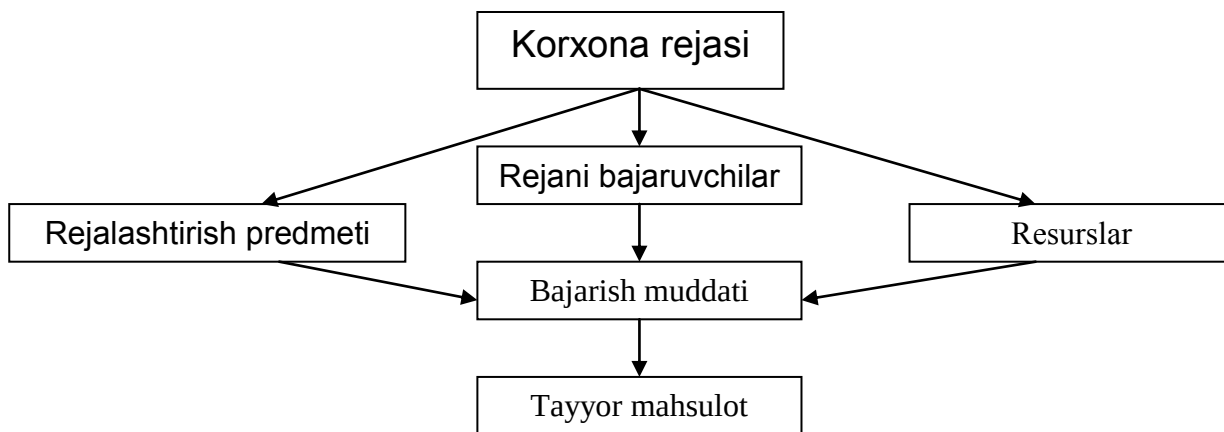
2.2. Rejalashtirish va bashorat qilishning maqsad va vazifalari

Rejalashtirish va bashorat qilishning **maqsadli funktsiyasi** bu– zarur hisob-kitoblar, bashorat va dalillar asosida korxona faoliyatining qisqa va uzoq muddatli strategiyasini belgilashdir. To'g'ri, bu xodimlar soni 5-10 kishidan 100 kishigacha bo'lgan mikrofirma va kichik korxonalarga qaraganda ko'proq yirik korxonalar uchun muhim ahamiyat kasb etadi. Biroq har bir holatda rejalashtirish belgilangan pirovard natijaga erishi uchun yo'naltirilgan resurslar (moddiy va moliyaviy) hamda odamlar mehnatini bosqichma-bosqich qamrab oladi.

Rejalashtirish odatda detalli hisob-kitoblar va ko'rsatmalarga asosan amalga oshiriladi. U bir tomondan barcha xodimlar uchun vazifalarni (har bir xodim qachon va nima qilishi kerak), ikkinchi tomondan rahbariyat uchun ko'rsatmalarni (korxona belgilangan maqsadga erishishi uchun qanday boshqaruv qarorlari qabul qilish lozim) belgilab beradi.

Ishlab chiqilgan reja birinchidan, ishlab chiqarish imkoniyatlari bilan bog'langan bo'lsa, ikkinchidan, undagi xato va kamchiliklar minimal bo'lsa, uchinchidan esa, ishlab chiqarish rejalashtirilgan mahsulot iste'mol talabiga ega bo'lsa, bu holda rejalashtirishni samarali deb hisoblash mumkin bo'ladi. Korxona rahbariyati tasdiqlagan reja buyruq maqomiga ega bo'lib, barcha bajaruvchilar uchun majburiy xarakterga ega bo'ladi.

Korxona miqyosida rejalashtirishning maqsadli funktsiyalari va tarkibini quyidagi sxema yordamida aks ettirish mumkin (2.1-rasm).



2.1-rasm. Korxona miqyosida rejalashtirishning maqsadli funktsiyalari va tarkibi.

Biznes qanchalik yirik, ko'rsatilayotgan xizmatlar, bajarilayotgan ish va ishlab chiqarilayotgan mahsulot hajmi qanchalik keng bo'lsa, korxona hajmi va yo'nalishiga mos ravishda rejalashtirish jarayonida hal qilinishi lozim bo'lgan vazifalar doirasi shunchalik kengayadi. Biroq har qanday holatda ham rejalashtirish quyidagi savollarga javob bera olishi lozim:

- birinchidan, nimani, qachon va qancha miqdorda ishlab chiqarish;
- ikkinchidan, tanlangan muqobillikni aniqlangan hisob-kitoblar asosida amalga oshirish lozim;
- uchinchidan, mahsulot sifati, uning raqobatbardoshligi qanday va u iste'molchilik talabiga ega bo'ladimi;
- to'rtinchidan, mahsulot chiqarish bilan bog'liq bo'lgan ishlab chiqarish xarajatlari va boshqa sarf-xarajatlar qoplanadimi;
- beshinchidan, kutilayotgan rentabellik darajasi, foyda hajmi va boshqa pul tushumlari ta'minlanadimi.

Ushbu savollarga javob topa olmasa rejalashtirish oddiy rasmiyatchilikka aylanib, asoslanmagan xarakterga ega bo'ladi, ishlab chiqarishning kelgusi rivojlanishi izdan chiqib, korxonaning o'zi moliyaviy qiyinchiliklarga duch keladi va iqtisodiy barqarorlikni yo'qotadi. Shuning uchun ham rejalashtirish yoki rejani ishlab chiqishga kirishishdan oldin **iqtisodiy tahlil** o'tkazish muhim bo'lib, uning asosiy vazifalari quyidagilar hisoblanadi:

- rejani bajarish, ishlab chiqarish dinamikasi va mahsulotni sotish darajasi;
- ushbu ko'rsatkichlar o'zgarishiga omillarning ta'sirini aniqlash;
- mahsulot chiqarish va sotishni ko'paytirish uchun ichki ishlab chiqarish zaxiralarini aniqlash;
- aniqlangan zaxiralardan foydalanish bo'yicha chora-tadbirlar ishlab chiqish.

Rejalashtirish va zaxiralar yoki foydalanilmagan imkoniyatlarni aniqlash bilan odatda korxonaning iqtisodiy xizmatlari (reja bo'limi, ishlab chiqarish bo'limi, mehnat bo'limi, ish haqi bo'limi va hokazo) shug'ullanadigan bo'lsa, ishlab chiqarish zaxiralaridan foydalanishga texnik, texnologik va boshqa bo'lim va xizmatlar jalb qilinishi mumkin. Boshqacha qilib aytganda korxonaning samarali faoliyat ko'rsatishi va uning iqtisodiy barqarorligini ta'minlash butun korxona jamoasining vazifasidir.

Mazkur yondashuv ayniqsa hozirgi kunda, ko'plab korxonalar xususiylashtirish va davlat tasarrufidan chiqarish natijasida aktsiyadorlik shakliga o'tayotgan sharoitlarda muhim ahamiyat kasb etadi. Afsuski, amaliyotda xodimlar orasida ko'pincha «rahbariyat hamma narsani ko'proq biladi» tamoyili keng tarqalgan bo'lib, buning natijasida korxona rivojlanishiga oid bir qator masalalar, xususan, ishlab chiqarish zahiralari izlab topish va ulardan foydalanish vazifasi korxona rahbariyati zimmasiga yuklab qo'yiladi. Ishga bu qadar yondashiladigan bo'lsa, jiddiy va uzoq muddatli muvaffaqiyatdan umid qilish mumkin emas.

To'g'ri, jamoa korxona hayotida, xususan, ishlab chiqarish zahiralari izlab topish va ulardan foydalanishda ishtirok etishi uchun korxona rahbarining o'zi va bo'lim boshliqlari demokratik bo'lishi, byurokratiya va avtoritarizm xislatlaridan xoli bo'lishi, qabul qilinayotgan qarorlarda oshkorlaikni namoyon qilishi hamda oddiy xodimlarning talab va takliflariga etarlicha e'tibor bilan qarashlari lozim. Boshqaruvning aynan shu usuli bugungi kunda xorijdagi ko'plab korxona va firmalarda keng qo'llanmoqda.

Rejalashtirish doimo kelajakka yo'naltirilgan bo'ladi. Bu holat uni ma'lum bir darajada bashorat qilishga o'xshash qilib qo'yadi. Biroq rejalashtirishdan farqli ravishda bashorat qilish jarayonida belgilangan maqsadlarga erishish imkoniyatlari aniqlanadi. **Bashorat ehtimoliy xarakterga ega bo'ladi.** Unda odatda kelgusida turli hatti-harakatlar va tashqi (tabiiy, iqlim, iqtisodiy, ilmiy-texnik va hokazo) omillar ta'siri ostida u yoki bu maqsadlardan chetga chiqish ehtimoli darajasi baholanadi.

Reja va bashorat korxona rivojlanishi istiqbollari aniqlashga yo'naltirilgan ikkita muqobil yondashuv emas, balki xo'jalik strategiyasini ishlab chiqishning bir-birini to'ldirib turuvchi bosqichlari bo'lib, bunda reja korxona boshqaruvining asosiy vositasi hisoblanadi. Shu sababli har bir holatda bashorat qilingan ko'rsatkichlardan rejalashtirilgan ko'rsatkichlarga o'tish ta'minlanishi lozim bo'ladi.

Amaliyotda bashoratning ilmiy, texnik, iqtisodiy, ijtimoiy, demografik va boshqa turlari ajratib ko'rsatiladi. Ko'pincha kompleks bashorat – ilmiy-texnik, ijtimoiy-siyosiy, texnik-iqtisodiy va hokazolardan foydalaniladi. Bashorat har qanday holatda ham obyektiv jarayonlar talablariga maksimal darajada mos kelishi kerak.

Rejalashtirish tizimining dastlabki bo'g'ini sifatida bashorat qilish korxonaning ichki faoliyatidan tashqari keng masalalar doirasini qamrab olishi zarur. Masalan, unga hal qilib bo'lingan, biroq amaliyotda qo'llanilmagan texnik, iqtisodiy, investitsion muammolar; istiqbolda yangi mahsulot ishlab chiqarish uchun mo'ljallangan materiallar, texnologik jarayonlar, asbob-uskuna va qurilmalar; ishlab chiqarish modernizatsiyasi tufayli kadrlarga bo'lgan ehtiyojni aniqlashni kiritish mumkin. Bashorat qilishda shuningdek, kelgusida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolar, o'tkazilayotgan tadqiqotlarni baholash ham muhim ahamiyat kasb etadi.

Korxonaning kelajakda t - yildan so'nggi holatini bir maqsadli bashorat qilishni uning faoliyati o'zgaruvchi ko'rsatkichlarida yo'l qo'yish mumkin bo'lgan qiymatlar modelini navbatma-navbat ifodalash sifatida aks ettirish mumkin (V):

$$B = [F x(t), y(t), z(t), t],$$

Bunda:

x – bashorat qilinayotgan ko'rsatkich o'zgaruvchilari (investitsiyalar, korxona personal, taqsimlanmagan foyda va hokazo);

y – shart-sharoitlar sifatida ko'rib chiqiluvchi o'zgaruvchan ko'rsatkichlar

(bozor holati, soliqlar, tabiiy-iqlim sharoitlari va hokazo);

z –asos qilib olingan korxona faoliyatining bashorat qilinayotgan ko'rsatkichlari boshlang'ich qiymati.

Korxonaning asosiy va aylanma kapital, ayrim mahsulot turlarini chiqarish va ularning tannarxi, foyda, mehnat mahsuldorligi kabi muhim ko'rsatkichlarini navbatma-navbat ifodalash natijasida bashorat qilinayotgan t - yildan so'ng yuzaga kelishi mumkin bo'lgan korxona holatining to'liq bashoratini olish mumkin.

Bashoratning ishonchliligini ko'p jihatdan korxonalar ma'lumotlar to'plamida saqlashi va sistemalashtirishi lozim bo'lgan axborotlarning to'liq va ishonchlik darajasi belgilab beradi. noaniq yoki noto'g'ri axborot bashorat qilishda xatoliklarga olib kelishi mumkin.

2.3. Rejalashtirish va bashorat qilishning normativ asoslari

Erkin iqtisodiy faoliyat va tijorat rivojlanib borayotgan, biz avvalgi zavod va fabrikalarga qaraganda ko'proq zamonaviy biznes va tadbirkorlik haqida gapirayotgan bir sharoitlarda matematika tili bilan aytganda norma va normativlar (normativ asoslar) «bozor» tushunchasi bilan bog'lanishi qiyin bo'ladi. Bugungi kunda ularning roli va maqomi biroz susaygan, chunki ular tadbirkorlar fikriga ko'ra bozorga qaraganda ko'proq rejali iqtisodiyot tomon yaqinroq turganday bo'ladi.

Aslida esa bunday emas, albatta. Norma va normativlar doimo rejalashtirish va xo'jalik boshqaruvining muhim elementi bo'lib kelgan. Har bir biznesmen va tadbirkor, aytaylik, do'kon, restoran, mehmonxona yoki mebel ishlab chiqaruvchi tsex qurmoqchi bo'lsa, albatta qurilish xarajatlari va talab qilinuvchi resurslarni hisob-kitob qiladi. Ya'ni u rejalashtirish bilan, to'g'rirog'i xarajatlar va resurslar talabini ularning har bir turi bo'yicha normalashtirish bilan shug'ullanadi. Biznesmen ham, davlat korxonasi direktori ham xarajatlar minimal bo'lgan holda ko'proq foyda va daromad olishga intilishi tabiiy.

Xo'jalik amaliyotida **normalashtirish** bu mahsulot ishlab chiqarish va sotish jarayonlarining normal kechishi uchun zarur bo'lgan ishlab chiqarish va boshqa resurslar zahiralar va sarflanishining eng yuqori va eng quyi normalarini ishlab chiqish va belgilash usulidir. Normalashtirish elementlari sifatida norma va normativlarni ko'rsatib o'tish mumkin.

Norma bu – belgilangan sifatli (masalan, standartli bir buxanka non chiqarish uchun sarflanuvchi un normasi, belgilangan hajmli metall konstruksiyasini kavsharlash uchun sarflanuvchi elektrodlar soni va hokazolar) mahsulot (ish, xizmat) birligini tayorlash uchun xom-ashyo, material, yoqilg'i, energiya va hokazolarning mutlaq (absolyut) sarflash mumkin bo'lgan maksimal kattaligidir.

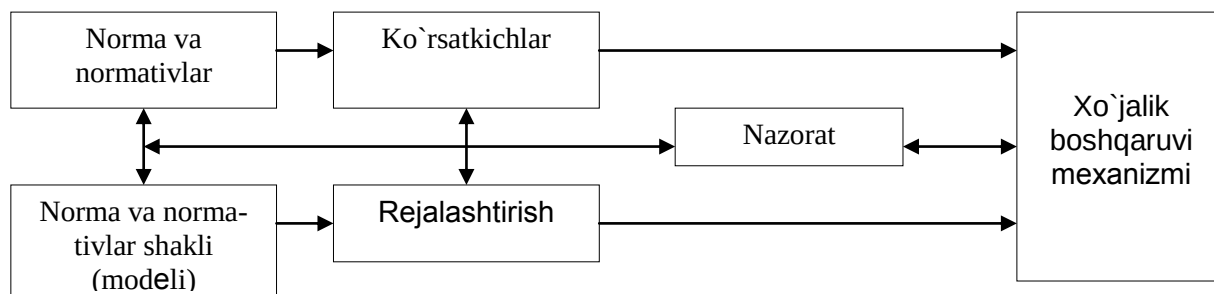
Shu tariqa natural, qiymat va mehnat o'lchamlari bilan belgilangan norma yordamida mahsulot, bizning holatda palto ishlab chiqarish bilan bog'liq barcha xarajatlar tartibga solib boriladi. Agar mahsulot birligiga to'g'ri keluvchi xarajatlarni jami chiqarilgan mahsulotlar soniga ko'paytirsak, korxonaning mazkur turdagi mahsulot ishlab chiqarish bilan bog'liq umumiy xarajatlarini aniqlashimiz mumkin bo'ladi.

Normativ bu nisbiy ko'rsatkich bo'lib, mutlaq (absolyut) kattalikni emas, balki ishlab chiqarish resurslaridan foydalanishning belgilangan o'lchamini, mahsulot tavsifnomasi yoki tashkiliy-iqtisodiy hatti-harakatlarni aks ettiradi.

Normativlar odatda foiz yoki koeffitsientlarda belgilanadi va aks ettiriladi

(masalan, asbob-uskunalarini yuklash koeffitsienti, avtomobil shinasi bosib o'tgan yo'l koeffitsienti, sutning yog'lilik foizi va hokazo). Normativlar shuningdek, zarur xomashyo va materiallar, aylanma mablag'lar hajmi, talab qilinuvchi xodimlar sonini aniqlashda ham qo'llanadi.

Xo'jalik boshqaruvi mexanizmidan normativlarning o'zni va roli quyidagicha aks ettirilishi mumkin (2.2-rasm):



2.2-rasm. Xo'jalik boshqaruvi mexanizmidan normativlarning o'zni va roli

Norma va normativlar o'lchash va limitlash funktsiyalaridan (xarajatlarning yuqori yoki quyi chegarasi, qo'llash, iste'mol) tashqari hisobga olish, nazorat qilish va rag'batlantirish funktsiyalarini ham bajaradi. Ular ishlab chiqarishni rejalashtirish va tartibga solish, xarajatlarni erishilgan natijalar bilan solishtirish, dastlabki mas'uliyat chegaralarini belgilash va uni faoliyat natijalar bo'yicha o'zgartirish, erishilgan natijalarni obyektiv baholash uchun asos hisoblanadi.

Norma va normativlar amaliyotda quyidagi asosiy guruhlar bo'yicha ishlab chiqiladi:

- mehnat sarfi normasi;
- moddiy xarajatlar normasi;
- vaqt normasi (asosiy, qo'shimcha va hokazo);
- mashina, asbob-uskuna va ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish normasi;
- ishlab chiqarish jarayonini tashkil qilish normativlari;
- atrof-muhitni muhofaza qilish normativlari;
- kapital qo'yilmalar (investitsiyalar) samaradorligi normasi;
- loyihadagi quvvatlarni o'zlashtirish normasi;
- aylanma vositalar (mablag'lar), ishlab chiqarish zahiralar normasi va hokazolar.

Norma va normativlar asosida odatda rejadagi davr uchun faoliyatning texnik-iqtisodiy va tashkiliy sharoitlari yotadi. Vaqt o'tishi yoki sharoitlarning o'zgarishi bilan, shuningdek, fan-texnika taraqqiyoti ta'siri ostida mavjud norma va normativlar qayta ko'rib chiqilishi mumkin. Ularni qayta ko'rib chiqishda ilg'or ishlab chiqarish tajribalari va yutuqlar hisobga olinishi lozim.

Norma va normativlar qo'llanish miqyosi va normalashtirish obyektlariga ko'ra farqlanadi. Normativ asoslari **qo'llanish miqyosiga ko'ra** quyidagilarga taqsimlanadi:

- davlat va tarmoq standartlari va talablari asosida belgilangan normativlar;
- umumkorxona normativlari, ya'ni korxonaning o'zida ishlab chiqilgan va qo'llanuvchi normativlar;

- tsex normativlari;
- predmetli, detalli va operatsion normativlar.

Normalashtirish obyektlariga ko'ra normativ asoslari mehnat, moddiy, texnik va moliyaviy resurslarga taqsimlanadi.

Normativ asoslari ishlab chiqarishni rejalashtirish va bashorat qilish uchun boshlang'ich nuqta bo'lib xizmat qiladi. U ishlab chiqarish xarajatlarini va chiqarilayotgan har bir mahsulot tannarxini aniq va bexato belgilashga imkon beradi.

Umuman olganda norma va normativlar **birinchidan**, resurslarning ortiqcha sarflanishi oldini olish, **ikkinchidan**, korxonaning belgilangan ish tartibini ta'minlash, **uchinchidan** chiqarilayotgan mahsulotning belgilangan tavsifnomalardan chetga chiqishining oldini olish, **to'rtinchidan** atrof-muhitni muhofaza qilish va normal mehnat sharoitlariga rioya qilish, **beshinchidan** esa korxona faoliyatini rejalashtirish va bashorat qilish uchun ma'lumotlar to'plamini yaratish maqsadida ishlab chiqiladi va belgilanadi.

Normativ asoslarini yaratish bo'yicha ishlar uni ishlab chiqish joyi va qaysi idora yoki bo'lim tomonidan ishlab chiqilishidan qat'iy nazar, ishlab chiqarish iqtisodiyoti, texnika va texnologiyalaridan yaxshi xabardor bo'lgan mutaxassislar, professional (malakali) normativ guruhlarini zimmasiga yuklatilishi lozim. Malakali va asoslangan tarzda ishlab chiqilgan norma va normativlar hayot davri uzoq bo'lib, ular o'zgarishlarga kamdan-kam uchraydi. Shunday bo'lsada, yuqorida aytib o'tilganidek, eng yaxshi norma va normativlar ham vaqt o'tishi bilan fan-texnika taraqqiyoti va ilg'or ishlab chiqarish tajribalari ta'siri ostida qayta ko'rib chiqiladi.

Qisqa xulosalar

Bozor iqtisodiyoti rejalashtirishni ham, bashorat qilishni ham inkor etmaydi va ulardan avvalgi buyruqbozlikni chiqarib tashlagan holda foydalanishni tavsiya qiladi. Rejalashtirish va bashorat qilish menejmentning funktsiyalari bo'lib, u yoki bu vaqt oralig'ida biznes strategiyasini aniqlashga yo'naltiriladi. Bashorat qilish rejalashtirishga nisbatan ko'proq ehtimoliy xarakterga ega bo'ladi.

Rejalashtirish va bashorat qilish doimo kelajakka yo'naltirilgan bo'ladi. Ular rivojlanish istiqbollari belgilashda bir-birini to'ldirib turadi. Bashorat rejalashtirishning dastlabki bosqichidir.

Rejalashtirish korxonaga quyidagi vazifalarni bajarish imkonini beradi: birinchidan, nimani, qaerda va qancha miqdorda ishlab chiqarish kerak, ikkinchidan, ishlab chiqarish uchun qanday va qancha resurs va quvvatlar kerak bo'ladi, uchinchidan xarajatlar qay darajada qoplanadi va foyda (daromad) hajmi qanday bo'ladi. Rejalashtirishda xato va kamchiliklar qanchalik kam bo'lsa, ishlab chiqilayotgan reja va bashoratlarning ishonchli va hayotiyligi shunchalik yuqori bo'ladi.

Norma va normativlar rejalashtirishning muhim elementlari bo'lib, ular ishlab chiqarishning u yoki bu maqsadlariga sarflanuvchi resurslarning maksimal yoki minimal chegarasini belgilab beradi. Norma va normativlar progressiv bo'lishi va vaqti-vaqti bilan qonunchilikda belgilangan tartibda qayta ko'rib chiqilishi lozim.

Muhokama va nazorat savollari

1. Bozor sharoitlarida rejalashtirish va bashorat qilishning mohiyati nimada?
2. Bozor sharoitlaridagi rejalashtirish avvalgi ma'muriy-buyruqbozlik tizimidagi rejalashtirishdan nimasi bilan farq qiladi?
3. Xo'jalik yuritishning bozor sharoitlarida rejalashtirishning asosiy tamoyillarini sanab bering.
4. Rejalashtirishdagi iqtisodiy tahlilning ahamiyati nimada?
5. Rejalashtirish va erkin tadbirkorlik qay tarzda uyg'unlashadi?
6. Korxonaning rejalashtirish sohasidagi vakolatlari qanday?
7. Rejalashtirishning normativ asoslari deganda nimani tushunish kerak?
8. Norma bilan normativ o'rtasida qanday farq bor?
9. Rejalashtirishning normativ asoslarini tasniflab bering.
10. Normativ asoslari qo'llanish miqyosiga ko'ra qanday taqsimlanadi

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Ўзбекистон Республикасининг "Хусусий корхоналар тўғрисида"ги қонуни. қонун ва қарорлар. Т., "Ўзбекистон", 2004., №3
2. Ўзбекистон Республикасининг «Акциядорлик жамиятлари ва акциядорларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида»ги қонуни // Тadbirkorlikка oid қонун ҳужжатлари тўплами. 1 том. - Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2002.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Масъулияти чекланган ва =ҳимча масъулиятли жамиятлар тўғрисида»ги қонуни 2001 йил 6 декабрь // Тadbirkorlikка oid қонун ҳужжатлари тўплами. 1 том. - Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2002.
4. Ўзбекистон Республикасининг «Ҳўжалик ширкатлари тўғрисида»ги қонуни 2001 йил 6 декабрь // Тadbirkorlikка oid қонун ҳужжатлари тўплами. 1 том. - Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2002.
5. Махмудов Э.Х. Корхона иқтисодиёти: Ўқув. =ҳулл. – Т.: Ўзбекистон ёзувчилар уюмси Адабиёт жамғармаси нашриёти, 2004. - 208 б.
6. Махмудов Э.Х., Исоқов М.Ю., Нажимадинов Р.Д. Бизнес - режалаштириш. Маълумотлар матни. - Т.: ТДИУ, 2005.
7. «Ўз Ишингизни яратинг ёки тadbirkor нималарни билиши лозим» - Тошкент шаҳри, ЮНИДО, «Бизнес маслаҳат маркази» лойиҳаси, 2003.
8. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. - 5-е изд., перераб. и доп. - М: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2005. - 400 с.
9. Губарев В.Г. Основы экономики и предпринимательства: Учеб. пособ. – Ростовна-Дону: Феникс, 2003. –287 с.
10. Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю. Бизнес планирование. Учебное пособие. – Т.: Издательство Литературного фонда Союза писателей Узбекистана, 2004. - 160 с.

11. Губарев В.Г. Основы экономики и предпринимательства: Учеб. пособие. –Ростовна-Дону: Феникс, 2003. –287 с.
12. Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия» - Ростов н/Д. «Феникс», 2003. -384 с.
13. Махмудов Э.Х., +орабоева Г.Ш. Бизнес-режа муваффа=ият келтиради // Щамкор. - 2005. - 24 март
14. Махмудов Э.Х., Каримов Ф. Ш. От плана к рынку: позитивные сдвиги в экономике // Таълим ва и=тисод. - 2004. - №4
15. Обучение бизнес-планированию. [Электронный документ]. - (www.masterpm.ru), (subscribe.ru/catalog/economics.education.bplan). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
16. Бизнес планирование. Подробное руководство по составлению, созданию и внедрению. [Электронный документ]. - (plan-business.ru). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
17. Бизнес-планирование. Учебник . Для преподавателей, студентов высших учебных заведений. [Электронный документ]. - (vitrina.mfd.ru/servlets/viewitem?itemid=22147). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
18. Дистанционное обучение - Интерактивная Бизнес школа. [Электронный документ]. - (www.inter-mba.ru/course19.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
19. Бизнес-планирование. В. Галенко, Г. Самарина, О. Страхова. Беларусь. Минск. [Электронный документ]. - (oz.by/books/more108961.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
20. Книги по бизнес-планированию и управлению проектами. [Электронный документ]. - (www.aup.ru/books/i004.htm). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

III BOB. KORXONA FAOLIYATIDA BIZNES - REJALASHTIRISH

3.1 Korxona faoliyati biznes - rejalashtirishning obyekti sifatida

Rejalashtirish bozor bilan umuman mos kelmaydi, deb hisoblagan bozor munosabatlari tarafdorlari ham bugungi kunda o'zlarining avvalgi fikrlarida qattiq turmayaptilar. Vaqt va hayotning o'zi, xususan, ko'plab xorijiy kompaniya, firma va korxonalar tajribalari rejalashtirish va bashorat qilishning muhim ahamiyat kasb etishini tasdiqlaydilar. Masalan, Rossiyada islohotlar boshida qabul qilingan «tadbirkorlar Rossiyaning qutqaradilar» shiori garchi nafaqat Rossiya, balki barcha sobiq ittifoq mamlakatlarining barchasida ham biznes va tadbirkorlik sohasi iqtisodiyotning ustivor yo'nalishiga aylangan bo'lsada, yumshoq qilib aytganda o'z tasdig'ini topdi.

Gap shundaki korxona bu nafaqat bozor subyektidir, u shu bilan bir paytda davlat tizimining elementi ham hisoblanadi. U davlat boshqaruv tizimi va siyosatidan to'liq mustaqil bo'la olmaydi. Markazlashgan iqtisodiyotga asoslangan mamlakatlarda bozor munosabatlarini erkinlashtirish yo'nalishida amalga oshirilgan islohotlar ishlab chiqarish jarayonini chetlab o'tib, shu bilan bir paytda mulkchilik shaklidan qat'iy nazar korxonalarda mehnat motivatsiyasi va rejalashtirish tizimini sezilarli ravishda o'zgartirib yubordi.

Menejment sohasi mutaxassislarining ta'kidlashicha, butun rejalashtirish va boshqaruv tizimi xodimlarning ish sifati va samaradorligini oshirishdan manfaatdorligiga yo'naltirilishi lozim bo'lib, bu firma rivojlanishining muhim sharti hisoblanadi. Biroq bu xuddi boshqa muvaffaqitlar kabi o'zidan-o'zi kelmaydi. Buning uchun resurslar asoslaridan tashqari mohir tashkilotchilik, ilmiy asoslangan rejalashtirish va boshqaruvni talab qilinadi. Ayniqsa kishilarning ishlab chiqarish mehnatidan moddiy manfaatdorligi muhim ahamiyat kasb etib, bugungi kunda buni mehnat hayotining sifati deb nomlanadi.

Masalan, Janubiy Koreyaning «DEU» transmilliy firmasi rahbari Kim U Jung ta'kidlashicha: «biznesda odam boshqa hech qaerda bo'lmagan ahamiyatga ega. Inson - hamma narsadan yuqori. U buyuk kuchdir. Shu sababli kompaniyalar tobora ko'proq kadrlar bilan bog'liq masalalarga e'tibor qaratmoqdalar. Chunki umuman olganda odamlar ishlaydilar. Firmaning gullab-yashnashi yoki inqirozga uchrashi ularga bog'liq»². Shu sababli bo'lsa kerak, Yaponiya firmasi «Matsusita» quyidagi shiorni tanlab olgan: «narsalarni yaratishdan avval «Matsusita» kadrlarni yaratadi»³.

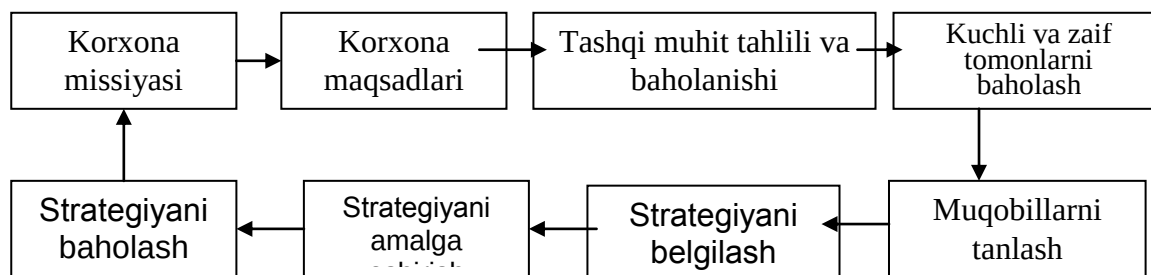
Bugungi kunda O'zbekistonda turli mulkchilik shaklidagi, turli soha va tarmoqlarga taaluqli 300 mingdan ortiq korxona mavjud bo'lib, ulardan 280 mingtasi kichik biznes va xususiy tadbirkorlik subyektlari hisoblanadi. Ularning ishlab chiqarish faoliyati, shubhasizki, rejalashtirish va boshqarish obyekti bo'lib, bozorga va iste'molchilar talabini qondirishga yo'naltiriladi.

Amaliyotning ko'rsatishicha, ishlab chiqarish faoliyatini rejalashtirishda har bir korxona o'zining bugungi kundagi va kelajak uchun strategiyasini belgilab oladi.

² Ким У Джунг. Этот великий мир бизнеса. М., «Руслит», 1992, с. 106.

³ Якокка Ли. Карьера менеджера. М., «Прогресс», 1990, с.17.

Shu sababli rejalashtirish korxonani rivojlantirish strategiyasidan ajralmas bo'lib, buni quyidagi sxema yordamida aks ettirish mumkin (3.1-rasm).



3.1-rasm Strategik rejalashtirish jarayoni

Mazkur holatda strategiya kelajak uchun umumiy g'oyani shakllantirishga imkon berdi. Rejalashtirish jarayonining o'zi va bevosita strategik reja esa korxonaga aniqlik, individuallik hadya etib, bu unga ma'lum turdagi xodimlarni jalb qilish va boshqa turdagi xodimlarni jalb qilmaslikka imkon beradi. Bu reja korxona uchun istiqbollar ochib berib, yangi xodimlarni jalb qiladi, mahsulot ishlab chiqarishdan tashqari uni sotishga ko'maklashadi.

Rejalar shunday tuzilishi kerakki, ular uzoq vaqt davomida buzilmasligi, shu bilan bir paytda zarur hollarda yo'nalishni o'zgartirishga moslashgan bo'lishi lozim. Amalda rejalashtirish jarayonida ikkita muhim savolga javob topish zarur:

1) korxona uchun bozordagi vaziyat bilan bog'liq joriy vazifalarni bajarishda to'siqlar yaratmaydigan strategik maqsadni qanday tanlash;

2) strategik maqsadlarga tayangan holda eng murakkab va kutilmagan hodisa va tashqi tendentsiyalarga munosib va samarali javob qaytarishi uchun moddiy, moliyaviy va mehnat resurslarini qanday shakllantirish lozim.

Avvalgi buyruqbozlik tizimidagidan farqli o'laroq ko'plab korxonalarda, ayniqsa, mikrofirma va kichik korxonalarda rejalar mustaqil ravishda ishlab chiqiladi va tasdiqlanadi. Biroq korxonaning ishlab chiqarish faoliyatini rejalashtirish xuddi avvaldagi kabi ko'rsatkichlar tizimi yordamida amalga oshirilib, bu ko'rsatkichlar sifat va miqdor, hajm va solishtirma turlarga taqsimlanadi.

Miqdor ko'rsatkichlari – absolyut ko'rsatkichlar bo'lib, bu qatorga yalpi va tovar mahsulotlar hajmi, sotuv hajmi, xodimlar soni, ish haqi fondi, foyda yoki daromad miqdori, ishlab chiqarish resurslarining sarflanishini kiritish mumkin.

Sifat ko'rsatkichlari nisbiy kattalik hisoblanadi. Ular ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligini, uning ayrim omillarini aks ettiradi. Bu mehnat mahsuldorligining o'sishi, mahsulot tannarxining pasayishi va hokazolardir. Bu qatorga shuningdek, o'zaro miqdor ko'rsatkichlarini ifodalovchi ko'rsatkichlar, masalan, ishlab chiqarish rentabelligi, fond sig'imi, mahsulot sifati va boshqalarni ham kiritish mumkin.

Hajm ko'rsatkichlari ishlab chiqarishning, uning ayrim jarayonlari va unda ishtirok etuvchi omillarning absolyut kattaligini belgilaydi. Bu qatorga masalan, yalpi, tovar va sotilgan mahsulot hajmi, mehnat xarajatlari hajmi, olingan foydaning umumiy hajmi va boshqalar kiritiladi.

Solishtirma ko'rsatkichlar ikki yoki undan ortiq o'zaro bog'liq ko'rsatkichlar

va mahsulot birligi xarajatlari salmog'ining nisbatlarini tavsiflaydi. Masalan, mahsulot birligiga metall, elektr energiyasi, yoqilg'i sarflanishi, ishlab chiqarish quvvati birligiga kapital qo'yilmalar, jami to'lovlar hajmida mukofotlarning salmog'i va hokazolar.

Ushbu barcha ko'rsatkichlar o'rtasida o'zaro aloqalar mavjud. Bu ko'rsatkichlar rejalashtirish jarayonida ham, korxonaning xo'jalik faoliyatini tahlil qilishda ham qo'llanadi.

3.2. Bozor sharoitlarida korxona faoliyatini tartibga solish va rejalashtirish

Bozor munosabatlari sharoitlarida har bir korxona ishlab chiqarishning to'xtovsiz o'sishi, mahsulot sifatining oshirilishi va uning o'z vaqtida sotilishi, shuningdek, rejalashtirilgan foyda va daromadni o'z vaqtida olish asosida o'zining gullab-yashnashini ta'minlashga intiladi. Shu sababli korxona faoliyati ko'p maqsadli va dinamik xarakterga ega bo'ladi. Birinchidan, fan-texnika taraqqiyotiga yo'naltirilgan, ikkinchidan, ishlab chiqarish quvvatlari va resurslardan samarali foydalanishga erishuvchi, uchinchidan esa, bozor kon'yunkturasiga o'z vaqtida va tezkorlik bilan javob berishi mumkin bo'lgan korxona rivojlanadi va gullab-yashnaydi.

Istiqboldagi vaziyatni qat'iy rejalashtirish bu holda o'zini oqlamaydi. Bozor kon'yunkturasi va raqobat, talabga mos ravishda chiqarilayotgan mahsulot tavsifnomasiga o'zgartirish kiritish imkoniyatlari bilan bog'liq bo'lgan uzoq muddatli dastur talab qilinadi. Bu vazifa odatda istiqbolga yo'naltirilgan korxona faoliyatini joriy rejalashtirish jarayonida aniqlangan ko'rsatkichlarni tartibga solish yo'li bilan bajariladi.

Shu sababli ko'plab korxonalar bozor kon'yunkturasining o'zgarib turishini hisobga olgan holda ishlab chiqarish texnologiyasiga tezkor o'zgartirishlar kiritish hamda bunda asbob-uskuna va qurilmalarning imkoniyatlarni kengaytirish, butlovchi qismlar va materiallarni bir xillashtirish, mahsulot sifatini oshirish va assortimentini kengaytirishga majbur bo'ladilar.

Korxona faoliyatini rejalashtirish vazifalari qaysidir ma'noda ma'lum bo'lgani sababli uni rejalashtirish va ishlab chiqarishni tashkil etish jarayonida tartibga solish zamonaviy fan tomonidan nisbatan kam tadqiq etilgan va umumlashtirilgan. Bu erda amaliyot nazariyadan ancha ilgarilab ketgan. Shunday bo'lsada, korxona faoliyatining oldindan belgilab qo'yilgan ko'rsatkichlarini tartibga solishga to'g'ri keladi. Bu iste'molchilik talabining o'zgarishidan tashqari, korxona hayotida va iqtisodiy muhitda ro'y berayotgan yangi vaziyatlar, xom-ashyo va materiallar ta'minotchilari bilan aloqalar, siyosiy vaziyat va hokazolarga bog'liq bo'ladi.

Gap shundaki, bugun ishlab chiqarilayotgan narsa ertaga yoki indinga kerak bo'lmay qolishi mumkin. Shu sababli rejalashtirish nafaqat bugungi, balki ertangi kunga ham yo'naltirilgan bo'lishi loim. Hech qaysi korxona o'z faoliyatida istiqbolni ko'zdan qochira olmaydi. Bu bozor sharoitlarida korxona barqarorligining asosiy qoidasidir. Barcha xodimlar, ayniqsa, korxona rahbariyati shuni aniq bilishi kerakki, bugungi kunda oson bajarilayotgan har qanday ish 3-5 yildan so'ng qiyinlashishi yoki umuman imkoni bo'lmay qolishi mumkin. Demak, oldindan belgilab qo'yilgan reja

(bashorat) ko'rsatkichlarini tartibga solish – korxona faoliyati va ishlab chiqarishni bashorat qilish va rejalashtirishning uzviy bir qismi hisoblanishi mumkin.

Tartibga solish bu hodisa va jarayonlarni yo'lga qo'yish, bir tartibga keltirish jarayonidir. Shuningdek u boshqaruv mexanizmi va ularning elementlarini normal va samarali ishlaydigan holatga keltirishni ham anglatadi. Rejalashtirishga nisbatan bu erda gap shu haqda boradiki, oldindan ishlab chiqilgan reja va dasturlarni o'zgarib turuvchi sharoitlarga moslashtirish, ular rejali iqtisodiyotda bo'lgani kabi har qanday baho evaziga bajarilmasdan, bozor talablariga mos kelishi hamda korxona maqsadlariga erishish, ishlab chiqarishning daromadli va foydali bo'lishiga xizmat qilishi lozim. Har holda zamonaviy biznes va tadbirkorlik aynan shu tamoyillarga asosan faoliyat ko'rsatadi. Rejada belgilab qo'yilgan, kechagi kun ishlab chiqilgan va bugunda o'z ahamiyatini yo'qotgan mahsulot ishlab chiqarish, ish bajarish va xizmat ko'rsatish mumkin emas.

Gap shundaki, korxona faoliyatining oldindan belgilab qo'yilgan ko'rsatkichlarini tartibga solish malakasiz rejalashtirishning sababi va natijasi bo'lib, ishlab chiqarishni tashkil qilish va rejalashtirish jarayonlarida turli xato va kamchiliklar natijasida yuzaga keladi. Shu sababli ayrim korxonalarning, ayniqsa, biznes va tadbirkorlik sohasida hayotiylik davri yuqori bo'lmaydi, ular zarar keltiradigan korxonalarga aylanadilar va hatto bankrotga ham uchraydilar.

Amaliyotning ko'rsatishicha, asoslangan rejalashtirish odatda obyektiv zarurat talab qilgan hollardan tashqari kelgusida tartibga solishni talab qilmaydi. Korxona joriy faoliyatini tartibga solishdan maqsad quyidagilardan iborat:

- barqaror ishlashni ta'minlash;
- minimal xarajatlar bilan maksimal natijalarga erishish;
- chiqarilayotgan mahsulotning sifat ko'rsatkichlarini yaxshilash;
- ishlab chiqarish rentabelligini oshirish va xarajatlarni kamaytirish.

Bugungi kunda, iqtisodiyotning nodavlat sektorini rivojlantirishga katta e'tibor qaratilayotgan bir paytda biznes va tadbirkorlik sohasi ustivor ahamiyat kasb etib, korxonalarning iqtisodiy faoliyatda erkinligi kuchaymoqda, rejalashtirish va tartibga solish jarayonlarini hech kim cheklab qo'ymayapti. Hozirda korxonalarga yuqoridan buyruq va ko'rsatmalar asosida topshiriqlarni belgilab beruvchi vazirlik va mahkamalar tizimi yo'q. Korxonalarning katta qismi ishlab chiqarishning borishi va natijalarini o'zlari rejalashtiradi va tartibga soladi.

Shu bilan bir paytda yuqorida aytib o'tilgan mustaqillik va iqtisodiy hatti-harakatlar erkinligi korxonalar faoliyatining davlat tomonidan tartibga solinishini inkor qilmaydi. Masalan, AQSH, Yaponiya va boshqa ba'zi mamlakatlarda hukumat organlari asosan yirik korporatsiyalar bilan birgalikda ishlaydi. Bunda ular quyidagilarni aniqlaydi:

- 1) zarur investitsiyalar hajmi va tarkibi;
- 2) texnika darajasi, shuningdek, eng muhim mahsulot turlarining hajmi va proporsiyasi;
- 3) oylik ish haqi darajasi va korxona faoliyatining boshqa ayrim turlari.

Belgilangan umummilliy vazifalar iqtisodiy tartibga solish vositalari – soliqlar, kreditlar, subsidiyalar va kvotalar yordamida bajariladi. Shu sababli davlat bozor mexanizmiga aralashmasligi lozim va bozor to'laligicha o'zini-o'zi tartibga soluvchi,

iqtisodiyotning bir tekisda proporsional rivojlanishini qo'llab-quvvatlashga qodir tizim deb hisoblovchilar unchalik haq bo'lib chiqmaydilar. Davlat o'ta ehtiyotkorlik bilan bozor mexanizmiga aralashuvi, uning kamchiliklarini to'g'rilashi, raqobatning yakkahokimlikka aylanishining oldini olishi, biznes va tadbirkorlikning huquqiy asoslarini takomillashtirishi, baho diskriminatsiyasi va boshqa salbiy tendentsiyalarga qarshilik ko'rsatishi lozim.

Bozor mexanizmiga davlatning aralashuvi zarurligi jahonda va mamlakatimizda to'plangan tajribalardan ko'rinib turibdi. Prezident I.Karimovning «O'zbekiston – bozor iqtisodiyotiga o'tishning o'z yo'li» kitobida qayd etganidek «Bozor munosabatlariga o'tish davrida davlat ijtimoiy hayot va iqtisodiyotning barcha sohalarini o'zgartirishni ishlab chiqishi va ketma-ketlikda amalga oshirishi lozim. O'zini-o'zi tartibga soluvchi bozor sof ko'rinishda umuman mavjud emas. Davlat har qachon ham o'zining alohida ahamiyatga ega bo'lgan roli tufayli iqtisodiy jarayonlarga ta'sir ko'rsatib kelgan. Shu sababli zamonaviy bozor bu davlat tomonidan tartibga solinuvchi bozordir».

Quyidagilar davlat tomonidan tartibga solishning asosiy yo'nalishlari hisoblanadi:

- ma'muriy-huquqiy tartibga solish;
- iqtisodiyot va biznes uchun huquqiy asoslarni yaratish;
- qonunlarga rioya qilinishini ta'minlash;
- jamiyat hayotining eng muhim sohalarini boshqarish;
- davlat dasturlari va buyurtmalari;
- moliya va soliq siyosati;
- ijtimoiy siyosat.

O'zbekiston Respublikasi hukumati davlatning tartibga solish funksiyasini jahon xo'jalik amaliyotida ma'lum bo'lgan va tekshirib ko'rilgan iqtisodiy tartibga solish vositalari yordamida amalga oshiradi. Masalan, soliq siyosati davlat va mahalliy byudjetlarni shakllantirishning fiskal funksiyalarini bajarishdan tashqari ishlab chiqarish tuzilmasi, dinamikasi va joylashuviga iqtisodiy ta'sir ko'rsatish mexanizmi vazifasini ham bajaradi. Imtiyozli soliqqa tortish biznes va tadbirkorlikni rag'batlantirishning eng kuchli vositalarida hisoblanadi.

Davlat tomonidan tartibga solish bozor mexanizmini to'ldirib, unga o'zgartishlar kiritadi, biznes va tadbirkorlikning oyoqqa turib olishiga ko'maklashadi. Bunda u maksimal darajada maksimal pog'onada, minimal darajada minimal pog'onada tarqaladi. Tartibga solish, qaysi miqyosda amalga oshirilishidan qat'iy nazar doimiy harakat, talab va taklif, daromad va xarajatlar o'rtasida muvozanatga intilish hisoblanadi.

Bu tenglik doim ham ta'minlanmasada, u ko'ngildagidek darajada bo'lavermaydi. Biroq barcha hollarda ham davlat tomonidan tartibga solish va korxonaning o'zini-o'zi tartibga solishi iqtisodiyot va biznesni boshqarishning muhim elementi bo'lib qolaveradi. «Ekonomiks» darsligi muallifi Samuelsonning fikricha, busiz «bir qo'l bilan qarsak chalganday» qolaveramiz.

Qisqa xulosalar

Korxona iqtisodiyotning asosiy bo'g'ini va bozorning asosiy subyekti bo'lib, jamiyat ehtiyojlarini qondiradi va foyda (daromad) olish maqsadida mahsulot ishlab chiqarish, ish bajarish va xizmat ko'rsatish uchun tashkil etiladi.

Korxonaning butun faoliyati rejalashtirish obyekti bo'lib, faoliyat xarakteridan kelib chiqqan holda korxonaning turli xizmat va bo'limlari tomonidan ishlab chiqiladi.

Rejalashtirishda miqdor va sifat, natural va qiymat, hajm va solishtirma ko'rsatkichlardan foydalaniladi. Bu ko'rsatkichlardan har biri foydali bo'lib, o'ziga xos hisob-kitob uslubiyatiga ega.

Bozor munosabatlari sharoitlarida rejalashtirish majburiydan ko'ra istisno xarakterga ega bo'lsada, ayrim ko'rsatkichlarni tartibga solish zarurati bilan hamnafas bo'ladi. Amaliyotda tartibga solish ilgari qabul qilingan reja va majburiyatga o'zgartirish kiritish bo'lib, barcha hollarda korxona faoliyati hamkorlar ishiga zarar etkazmagan holda asoslab berilishi lozim.

Muhokama va nazorat savollari

1. Rejalashtirish jarayonida korxona tomonidan qanday vazifalar bajariladi?
2. Bozor sharoitlarida korxona faoliyatini rejalashtirish avvalgi ma'muriy-buyruqbozlik tizimidan nimasi bilan farq qiladi?
3. Korxona ishlab chiqarish faoliyatini rejalashtirishning ko'rsatkichlari tizimini asoslab bering.
4. Ishlab chiqarish faoliyatini tartibga solish nima va u rejalashtirish jarayoni bilan qanday uyg'unlashadi?
5. Sizningcha, bozor sharoitlarida rejalashtirish jarayoni qanday ko'rinishga ega bo'lishi lozim?
6. Qaysi hollarda rejaga o'zgartirish kiritish mumkin?
7. Korxona faoliyati rejalarini ishlab chiqishda axborot asoslarining ahamiyati va zaruratini tushuntirib bering.
8. Ishlab chiqarishni rejalashtirish va tartibga solish jarayonlarini kim yoki qaysi organ boshqaradi?
9. Davlat tomonidan tartibga solishning asosiy yo'nalishlarini tushuntiring.
10. Axborot sifatiga qo'yiluvchi asosiy talablar qanday?

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Ўзбекистон Республикасининг “Хусусий корхоналар тўғрисида”ги қонуни. Қонун ва қарорлар. Т., “Ўзбекистон”, 2004., №3
2. Ўзбекистон Республикасининг «Акциядорлик жамиятлари ва акциядорларнинг ҳуқуқлари тўғрисида»ги қонуни // Таъдбиркорликка оид қонун ҳужжатлари тўплами. 1 том. - Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2002.

3. Ўзбекистон Республикасининг «Масъулияти чекланган ва
=ышимча масъулиятли жамиятлар тўғрисида»ги қонуни 2001 йил 6 де-
кабрь // Тадбиркорликка оид қонун шужжатлари тўплами. 1 том. - Т.: Ўзбе-
кистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2002.
4. Ўзбекистон Республикасининг «Хўжалик ширкатлари
тўғрисида»ги қонуни 2001 йил 6 декабрь // Тадбиркорликка оид қонун
шужжатлари тўплами. 1 том. - Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазир-
лиги, 2002.
5. Махмудов Э.Х. Корхона иқтисодиёти: Ўқув. ылл. –Т.: Ўзбекистон
ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти, 2004. - 208 б.
6. М. Шарифхўжаев, Ё. Абдуллаев. Менежмент. Дарслик. Т.:
«Ўқитувчи» 2001. - 702 бет.
7. Махмудов Э.Х., Исоқов М.Ю., Нажимадинов Р.Д. Бизнес - режа-
лаштириш. Маърузалар матни. - Т.: ТДИУ, 2005.
8. «Ўз Ишингизни яратинг ёки тадбиркор нималарни билиши лозим»
- Тошкент шаҳри, ЮНИДО, «Бизнес маслаҳат маркази» лойиҳаси, 2003.
9. Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю. Бизнес планирование. Учебное пособие.
– Т.: Издательство Литературного фонда Союза писателей Узбекистана, 2004. -
160 с.
10. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка:
Учебное пособие. - 5-е изд., перераб. и доп. - М: Издательско-торговая корпорация
«Дашков и Ко», 2005. - 400 с.
11. Энциклопедия бизнес – планов: Методика разработки. 75 реальных об-
разцов бизнес – планов. Горемыкин В.А., Нестерова Н.В.- М.: «Ось-89», 2003. –
1104с.
12. Махмудов Э.Х., җорабоева Г.Ш. Бизнес - режа муваффақият кел-
тиради // Ўамкор. - 2005. - 24 март
13. Махмудов Э.Х., Каримов Ф. Ш. От плана к рынку: позитивные сдвиги в
экономике // Таълим ва иқтисод. - 2004. - №4
14. Э.Х. Махмудов, Р.Д. Нажимадинов. Самарасиз корхона бозорни тарк
этиши керак // Ишонч. - 2004. - 23 октябр.
15. Обучение бизнес-планированию. [Электронный документ]. -
(www.masterpm.ru), (subscribe.ru/catalog/economics.education.bplan). Murojaat
qilingan sana 4.02.2006.
16. Бизнес план: Здесь Вы можете посмотреть более 100 бизнес- планов
бесплатно. [Электронный документ]. - (www.alti.ru/bizplanavto.html). Murojaat
qilingan sana 4.02.2006.
17. Бизнес планирование. Подробное руководство по составлению, со-
зданию и внедрению. [Электронный документ]. - (plan-business.ru). Murojaat
qilingan sana 4.02.2006.
18. Бизнес-планирование. Учебник . Для преподавателей, студентов
высших учебных заведений. [Электронный документ]. -
(vitrina.mfd.ru/servlets/viewitem?itemid=22147). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
19. Дистанционное обучение - Интерактивная Бизнес школа. [Элек-
тронный документ]. - (www.inter-mba.ru/course19.html). Murojaat qilingan sana
4.02.2006.

20. Бизнес-планирование. В. Галенко, Г. Самарина, О. Страхова. Беларусь. Минск. [Электронный документ]. - (oz.by/books/more108961.html). Murojaat qilinan sana 4.02.2006.

IV BOB. KORXONANING BIZNES - REJASI

4.1. Biznes-rejaning mohiyati va vazifalari

Iqtisodiyotning bozor munosabatlariga o'tishi bilan korxonalarda ishlab chiqiluvchi oldingi texnika-sanoat-moliya rejalari, qurilish-moliya rejalari, transport-moliya rejalari tarmoq xususiyatlaridan kelib chiqib o'z o'rnini biznes-rejalarga bo'shatib berdi. Biznes-rejada biznes falsafasi, korxonaning joriy va istiqboldagi strategiyasi aks ettiriladi.

Ko'pchilik, ayniqsa, amaliyotchilar ushbu hujjatni tayyorlashning nafaqat muhim, balki juda murakkab ekanligidan ham xabardorlar. «Bir lahzada tayyorlanuvchi biznes-reja» kitobi mualliflari Gustav Berl va Pol Kirshnerning «biznes-rejaga ega bo'lib, siz professionalga aylanasiz, o'z biznesingizni rivojlantirishingiz mumkin bo'ladi»⁴ deb aytganligi bejiz emas, albatta. Haqiqatdan ham, biznes-reja bu biznes ummonidagi mayoq, biznesning hozirgi va kelajakdagi holatining suratidir. U yangi paydo bo'layotgan biznesning yuragidir.

Ko'ngildagidek ishlab chiqilgan biznes-reja ishlab chiqarishni faol rivojlantirish va shu bilan bir paytda uning dinamikasini nazorat qilish, investorlar, hamkorlar va kredit resurslarini jalb qilishni amalga oshiradi. Eng asosiysi u yoki bu ishlab chiqarishga pul kiritish joizmi, barcha xarajatlarni qoplaydigan miqdorda daromad olinadimi degan savollarga javob beradi. To'g'ri, biznes-reja faqat shu bilan cheklanib qolmaydi, chunki u funktsional vazifalariga ko'ra ishlab chiqarishni tashkil qilish, texnika va texnologiyalar, korxonaning moliyaviy rejalari bilan bog'liq muhim masalalarni hal qilishga qaratiladi. Bu haqda biz keyinroq batafsil to'xtalib o'tamiz.

Aytish kerakki, biznes-reja xo'jalik boshqaruvi vositasi sifatida mamlakatimizdagi korxonalar ish amaliyotiga ko'ngildagidek tez kirishib ketgani yo'q. Masalan, oz fursat davomida turli yondashuv va nuqtai nazarlarning mavjudligi biznes-rejalarning ahamiyati va mohiyatiga ham, ularni ishlab chiqish usullariga ham aniqlik kiritmagan. Ayniqsa, iqtisodiy islohotlarning dastlabki yillarida zarur ilmiy-uslubiy adabiyotlarning etishmasligi o'z ta'sirini ko'rsatdi. Shu va boshqa sabablarga ko'ra ko'plab korxonalarning biznes-rejalari yuqorida darajada asoslanganlik bilan ajralib turmadi va ko'p hollarda bank muassasalari tomonidan ularni moliyalashtirishda inkor qilindi.

Biznesni rejalashtirish bo'yicha xorijiy adabiyotlar oqimining o'sishi ushbu sohaga ma'lum bir aniqlik kiritib, uning ilmiy-uslubiy asoslarini boyitdi. Ayrim mualliflar fikr va mulohazalarini keltirib o'tishga harakat qilamiz.

Masalan, yuqorida aytib o'tilgan «Bir lahzada tayyorlanuvchi biznes-reja» asarida bu savol asosan yakka tartibda o'z biznesini ochish niyatida bo'lgan shaxslarga yo'naltirilgandir. Unda, xususan, «biznes-reja korxonangiz gullab-yashnashi uchun kerakli yo'lni tanlab olishingizga xizmat qiluvchi hujjatdir. Biznesingiz bilan bog'liq bo'lgan eng ahamiyatli holat bu menejmentdir. Qisqasi bu - siz» degan mulohaza oldinga suriladi.

Edvard Blekvellning «Qanday qilib biznes-reja tuzish» asarida ko'rsatilishicha:

⁴ Густав Берл, Пол Киршнер. Мгновенный бизнес-план.- М.: ИНФРА –М, 2001

«Biznes-reja bank yoki boshqa moliyaviy muassasalardan pul olish kerak bo'lganda, shuningdek, aktsiyalar emissiyasida foydalaniluvchi rejadir».

1998 yilda Gruzinov V.P. muharrirligi ostida nashr qilingan «Korxona iqtisodiyoti» darsligida qayd etilishicha: «biznes-reja biron-bir tijorat loyihasini amalga oshirish yoki yangi korxona yaratish uchun mo'ljallangan asoslangan hatti-harakatlar yig'indisini ifodalovchi hujjatdir»⁵. 1996 yilda Gorfinkel V. L. va Kupryakova E.M. muharrirligi ostida chiqarilgan xuddi shunday kitobda aytiladiki «tadbirkorlik biznesining asosiy maqsadi foyda olishdir. Ko'zda tutilgan bitimni rejalashtirishda avvalo qanday summa olishga umid qilish va loyiha umuman kutilayotgan miqdorda foyda keltirishga qodirligiga ishonch hosil qilish lozim»⁶.

Biznes-reja quyida keltirilgan uchta asosiy funktsiyalarni bajarishga bog'liq degan fikr ham mavjud:

- biznes yuritish kontseptsiyasini ishlab chiqish;
- korxona faoliyatining amaldagi natijalarini baholash;
- pul mablag'larini jalb qilish zarurligini asoslab berish.

Yuqorida keltirilgan sharhdan ko'rinib turibdiki, biznes-rejani tuzish zarurati ayrim hollarda o'z biznesini yaratish bilan, ikkinchi holda bank yoki boshqa moliyaviy muassasadan pul olish niyati bilan, uchinchi holda esa tijorat loyihasini amalga oshirish, yangi korxona yaratish zarurati bilan asoslanadi.

/arblik iqtisodchi olimlarning o'z mamlakatlari hukumatlari bilan birgalikda jamiyatda tadbirkorlik ruhini yaratishga harakat qilayotganliklarini tushunish mumkin (Amerikaliklar shiorini eslaylik «biznesmen – millatning oltin fondi»). Shu sababli ular o'z tavsiyalarining aksari qismini yangi ish ochish, o'z biznesi bilan shug'ullanish niyatida bo'lgan shaxslarga yo'naltiradilar.

Biroq oddiy, aytaylik, non va non mahsulotlari, lok-bo'yoq materiallari yoki oyoq kiyimi ishlab chiqarish bilan shug'ullanuvchi hamda yangi qurilish yoki yangi loyihani amalga oshirishni hayoliga ham keltirmaydigan korxonalar bilan nima bo'ladi? Bu holda biznes-reja kerak bo'ladimi yoki korxona ishlab chiqarish-xo'jalik va iqtisodiy faoliyat uchun oddiy reja tuzish bilan cheklanib qolaveradimi?

Biznes-rejalarning ahamiyati va zarurligini shubha ostiga qo'ymagan holda aytish joizki, bu hujjatni ishlab chiqish xorijda keng qo'llanishi sababligina urf-odatga aylanib qolmasligi lozim. Shuningdek u boshqa korxonalar ham shunday qilayotganligi uchungina ishlab chiqilmasligi kerak. Biznes-rejani tayyorlash, uning maqsad va vazifalarida aniqlik bo'lishi zarur. Busiz yuqorida eslab o'tilgan V.P. Gruzinovning «Korxona iqtisodiyoti» darsligida ko'rsatilgan holat kelib chiqishi mumkin: «Korxona biznes-rejasi – yangi korxona yaratishni ko'zda tutuvchi hujjatdir»⁷.

O'zbekiston sharoitlarida korxonalarning katta qismi (80% atrofida) xodimlar soni 10 kishidan 100 kishigacha bo'lgan kichik korxona va mikrofirmalardan iboratligi bilan bog'liq xususiyatni hisobga olish zarur. Aynan ular biznes va tadbirkorlikning tashkiliy shakllari hisoblanadi. Shu munosabat bilan tabiiy savol

⁵ Экономика предприятия. Под ред. проф. Грузинова В.П. - М.: «ЮНИТИ», 1998

⁶ Экономика предприятия. Под ред. проф. Горфинкеля В.Я., Купрякова Е.М. –М.: «ЮНИТИ», 1996

⁷ Экономика предприятия. Под ред. проф. Грузинова В.П. - М.: «ЮНИТИ», 1998

tug'iladi: bunday korxonalarga zamonaviy darsliklar va g'arb adabiyotlarida taklif qilinayotgan hamdagi va tuzilmaviy mazmunli biznes-rejalar kerakmi? Kichik korxonalar yirik korxonalarning biznes-rejalarnidan nusxa ko'chirib olmaydilar?

Bizningcha, biznes-reja ham yirik korxonalarda, ham kichik korxonalarda ishlab chiqilishi lozim. Bunda uni ishlab chiqish korxonani rivojlantirish strategiyasidan tashqari, ularni amalga oshirish uchun ayni paytda korxonadan qo'shimcha moliyaviy resurslar talab qiluvchi yangi loyihalarni amalga oshirish, ishlab chiqarishni kengaytirish, qayta ta'mirlash va texnik jihozlash, mahsulot diversifikatsiyasi, ichki va tashqi bozorlarga kirib borish bilan bog'liq bo'lishi lozim. Chunki biznes-reja korxonaning kundalik faoliyatidan tashqari, bank muassasalari tomonidan yuqorida ko'rsatilgan va shunga o'xshash tadbirlarni moliyalashtirishda muhim ahamiyat kasb etadi. Boshqa hollarda esa korxona o'z biznes-rejasini nima deb atashining unchalik ahamiyati bo'lmaydi, bu korxonaning o'z ixtiyorida bo'ladi.

Gap shundaki biznes-reja har qanday muammolardan himoya qiluvchi vosita bo'la olmaydi, u korxonaning o'zi bajarishi lozim bo'lgan vazifalarni o'zidan-o'zi hal qilmaydi. Amaliyotning guvohlik berishicha, reja juda yaxshi ishlab chiqilgan bo'lsada, undan noto'g'ri foydalanishda korxona zarar ko'rishi mumkin. Biroq bu biznes-reja umuman kerak emas degan fikrga olib kelmasligi kerak. Masalan, banklar, investitsiya firmalari va boshqa muassasalar aniq va to'g'ri tuzilgan biznes-rejani olmaguncha korxonalardan moliyaviy qo'llab-quvvatlash bo'yicha qaror qabul qilmaslikka harakat qiladilar.

Biznes-reja **birinchidan**, korxonaning barcha bo'lim va xizmatlari majburiyatlari va javobgarligini aniqlashga imkon beradi, **ikkinchidan**, ularni korxona istiqboli bilan shug'ullanish hamda korxona maqsadlarini va ularga erishish yo'llarini aniqlashga majbur qiladi, **uchinchidan**, korxona faoliyatining muhim yo'nalishlari bo'yicha ko'rsatkichlarni belgilab beradi, **to'rtinchidan** esa, korxonaning bozordagi kutilmagan o'zgarishlarga yanada moslashuvchan va tayyor qilib qo'yadi.

Biroq shunday bo'lsada, biznes-rejani bank yoki boshqa muassasalar tomonidan korxonaning iqtisodiy holatini yaxshilash va uning ishlab chiqarish salohiyatidan unumliroq foydalanish tashlangan qutqarish vositasi deb tushunmaslik kerak. Gap shundaki, turli maslahatchilar, bankirlar, huquqshunoslar, moliya xizmatchilari, buxgalterlar va boshqalar rejada biznesni ko'rsatish uchun turli nuqtai nazarga ega bo'ladilar. Aynan shu jihat biznes-rejani korxonaning oddiy rejalaridan farqli qilib qo'yadi. Shu sababli biznes-rejani ishlab chiqish birinchidan, qog'ozda qolib ketmasdan amaliyotda qo'llanishi, ikkinchidan, ekspertiza tomonidan rad qilinmasligi va uchinchidan, foydaning o'sishi va korxonaning umumiy moliyaviy holati yaxshilanishiga xizmat qilishi maqsadida o'ziga alohida e'tibor va chuqur o'ylab chiqilgan yondashuv talab qiladi.

4.2. Biznes-rejani tayyorlash bosqichlari

Mavjud ilmiy va uslubiy adabiyotlar biznes-rejani ishlab chiqish uchun yagona to'g'ri yo'l yo'qligiga alohida e'tibor qaratadi. Biznes-rejaning tarkibi, tuzilmasi, ko'rsatkichlari va boshqa jihatlari odatda korxonaning hajmi (quvvati),

yo'nalishi, iqtisodiy va moliyaviy holati, shuningdek, gap o'z ishini endi boshlayotgan tadbirkor yoki faoliyat yuritayotgan korxona haqida borayotganligiga bog'liq bo'ladi. Agar gap barcha tashvishlar o'z ishini boshlash va buning uchun zarur bo'lgan boshlang'ich kapitalni, jumladan, bank kerditlari hisobiga shakllantirish bilan bog'liq bo'lgan tadbirkorlik haqida borsa, biznes-rejaning mazmuni va uni tayyorlash bosqichlari ma'lum bir (umumiy) ko'rinishga ega bo'lishi, yangiliklar kiritish yoki bankrotlik yoqasida turgan korxona haqida boradigan bo'lsa boshqa ko'rinishga ega bo'ladi. Shunday bo'lsada, har qanday biznes-rejada tanlangan biznes kontseptsiyasi ochib beriluvchi, taklif qilinayotgan mahsulot, ish yoki xizmatlarnig o'ziga xosligini tavsiflovchi, shuningdek, istiqbolda olinishi lozim bo'lgan foyda (daromad) va biznesni kengaytirish aks ettiriluvchi bo'limlar mavjud bo'ladi.

Xo'jalik amaliyotining dalolat berishicha, umuman rejalashtirish, va xususan biznesni rejalashtirish ikki bosqichda amalga oshiriladi. **Birinchi bosqichda** biznes-rejaning loyiha varianti ishlab chiqilib, unda o'tgan yilda erishilgan natijalar tahlili va kelgusi yillar uchun o'z imkoniyatlarini baholash hisobiga dastlabki hisob-kitoblar amalga oshiriladi. Biznes-reja barcha hisob-kitoblarda belgilangan texnologik jarayonlarga, ichki zahiralardan to'liq foydalanishga asoslanishi hamda zarur hollarda tashkiliy va texnik-iqtisodiy tadbirlar bilan mustahkamlanishi lozim.

Ushbu bosqichda chiqariladigan mahsulotga jamiyat ehtiyojlari va bozor talabini aniqlash katta ahamiyatga ega. Gap shundaki, jamiyatning aniqlangan ehtiyojlaridan tashqari, iste'molchilar mahsulotni xarid qilish uchun sarflaydigan va korxona ushbu ehtiyojlarni qondirish uchun mahsulot ishlab chiqarishga sarfllovchi resurslarning cheklanganligi ham mavjud. Shuning uchun «ehtiyoj - resurslar» bog'liqligi biznes-rejaning asosiy bo'g'ini hisoblanadi. Ehtiyojlarni aniqlash korxonani iste'molchilik talabiga ega bo'lmagan mahsulot chiqarish uchun xarajatlar sarflashining oldini oladi, talab qilinuvchi resurslar hisob-kitobi esa xato va kamchiliklarga yo'l qo'ymaydi.

Ikkinchi bosqich bu biznes-rejani yakuniy ishlab chiqish va uni korxonaning rasmiy hujjati sifatida tasdiqlashdir. Aynan shu sifatda biznes-reja huquqiy kuchga ega bo'lib, turli idora va muassasalarga, xususan, banklardan moliyaviy resurslar olish uchun taqdim etilishi mumkin. Agar uni ishlab chiqish o'z navbatida korxonaning ishlab chiqarish va iqtisodiy (moliyaviy) strategiyasini ishlab chiqishga imkon beruvchi marketing tadqiqotlari va bozor tahliliga asoslansa to'g'ri bo'lur edi.

Ayrim mutaxassislar bitta biznes-rejaning ikki xil ko'rinishga ega bo'lishini – hamkorlar, investorlar, aktsiyadorlarga taqdim etiluvchi **rasmiy biznes-reja** va korxona rahbariyati va uning komandasi uchun tuzilgan **ishchi biznes-rejani** tavsiya qiladilar.

Ishchi biznes-reja xuddi rasmiy biznes-reja kabi tartibda va xuddi shu bo'lim va nomlardan iborat bo'lib, tavsiya qiluvchilarning fikricha, quyidagi vazifalarni bajarishga xizmat qilishi lozim:

1. Rasmiy biznes-rejaning muhimligini tushunish.
2. Yangi tadbirkorlik ishini boshlashdan ancha avval bajariluvchi hatti-harakatlar dasturini aniqlash.
3. Yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolar variantlarini detalli ko'rib chiqish.

4. Ichki va tashqi tavakkalchiliklarni baholash.

5. Bozor muhitidagi doimiy o'zgarishlarni hisobga olgan holda ish holati nazoratini amalga oshirish.

Bugungi kunda korxonalar turli xil hisobot, reja, statistika, normativ va boshqa materiallardan foydalanadilar. Agar «bitta hujjat kam, bitta hujjat ko'p» tamoyiliga rioya qilinadigan bo'lsa berilayotgan tavsiya e'tiroz uyg'otmasligi mumkin. Biroq ma'lumki, gap sonda emas, balki biznes-rejalarning amalga oshishi, ularning real voqelikka mos kelishidadir. Korxona ikkita (rasmiy va ishchi) biznes-rejaga ega bo'lsada, biroq muvaffaqiyatga erishmasligi ham mumkin. Bitta, lekin korxona faoliyatining kuchli va zaif tomonlarini hisobga oluvchi, mavjud ishlab chiqarish salohiyatidan eng samarali foydalanish va kutilayotgan miqdorda foyda (daromad) olishga yo'naltirilgan real biznes-reja ko'proq muvaffaqiyatga erishishi mumkin.

Har qanday istiqbolli hujjat kabi, biznes-reja ham iste'mol bozorida va umuman iqtisodiyotda ro'y berayotgan o'zgarishlarni hisobga olgan holda vaziyatga ko'ra qayta ko'rib chiqilishi, zarur hollarda o'zgartirishlar kiritilishi mumkin. Eng asosiysi u korxonaning bozordagi ulushini saqlab qolishga ko'maklashishi, kelgusida ishlab chiqarish va sotish biznes-rejaning asosiy qismidan o'rin egallovchi mahsulotning hayotiylik davrini uzaytirishga xizmat qilishi lozim. Biznes-rejani ishlab chiqishning dastlabki bosqichi ham, yakuniy bosqichi ham «bir gap bo'lar» qabilida bajarilishi mumkin emas. Bozor ishlab chiqarishni tashkil etish va rejalashtirishda xatolarni, o'ylanmay qilingan hatti-harakatlarni kechirmaydi.

Yakuniy maqsadning bittaligiga qaramay, biznes-rejani ishlab chiqishning har bir bosqichi bajarishi lozim bo'lgan belgilangan vazifalar doirasi mavjud. Birinchi bosqichda asosan korxonaning iste'molchilarga taklif qilishi mo'ljallanayotgan tovar va xizmatlar tarkibini tanlash (yangi mahsulot, modifikatsiyalangan yoki an'anaviy mahsulot), ishlab chiqarish dasturini bajaruvchi bo'yicha taqsimlash, talab qilinadigan xom-ashyo, material va boshqa zarur vositalar hajmini, shuningdek, tayyor mahsulotni sotish kanallarini aniqlash, mahsulot tannarxi, kutilayotgan foyda va hokazolarni hisob-kitob qilish vazifalari bajarilsa, ikkinchi bosqichda barcha dastlabki hisob-kitoblar birlashtiriladi va korxona biznes-rejasini shakllantirish yakunlanadi.

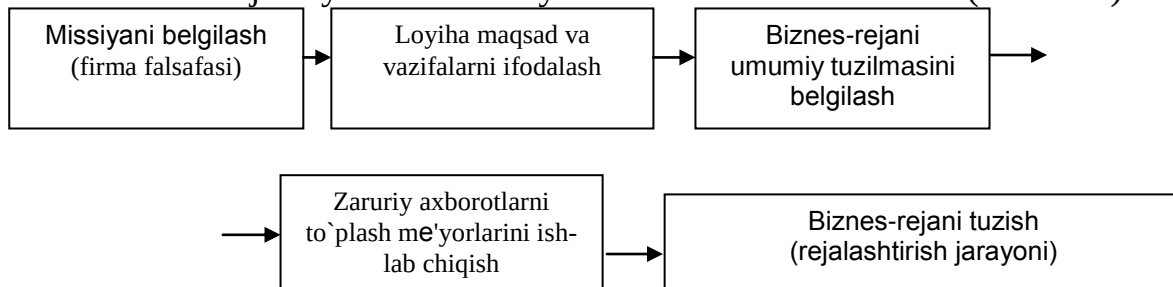
Biznes-rejani ishlab chiqishning birinchi bosqichidagi hisob-kitoblar qanchalik aniq va bexato bajarilgan bo'lsa, uning boshqaruv hujjati va xo'jalik yuritish vositasi sifatidagi ishonchliligi shunchalik yuqori bo'ladi. Biznes-reja bosqichlarini ishlab chiqish o'rtasida uzoq tanaffus bo'lmasligi va ortiqcha axborot bilan to'ldirib tashlanmasligi lozim. Amaliyotning ko'rsatishicha, katta hajmda tuzilgan biznes-reja hali to'liqlik va yuqori sifatlilikni anglatmaydi. Masalan, bank xizmatchisi korxona ikki yuz yoki besh yuz ming so'm kredit olish uchun yuz varaqdan ortiq biznes-reja olib kelgan taqdirda uni o'qib ham o'tirmaydi. Unga yuz million so'm kredit olish uchun tayyorlangan biznes-reja bir necha varaqdan iborat bo'lib, asosiy mazmun bir nechta gap bilan ifodalangan bo'lishi ham katta ta'sir ko'rsatmaydi.

To'liq biznes-rejaning kompyuterda terilgan matni ellik varaqdan oshmasligi lozim. Biroq so'nggi yillarda, xususan, raqobat kuchli bo'lgan soha va tarmoqlarda qisqartirilgan biznes-rejalar keng qo'llanayotgan bo'lib, ularning hajmi 10-15 varaqdan ortmayapti. Shunday bo'lsada, biznes-reja har qanday variantida korxona missiyasini bajarish va uning pirovard maqsadlariga erishishni ta'minlashga xizmat qilishi lozim.

Yuqoridagi fikr va mulohazalardan kelib chiqqan holda bevosita biznes-rejani

ishlab chiqish va rasmiylashtirish bosqichlariga mufassal to'xtalib o'tamiz.

Biznes rejani shakllantirishni yangi korxonani tashkil etish yoki korxona faoliyatiga muhim o'zgartirish kiritish g'oyasi bir necha bosqichlarda amalga oshiriladi⁸. Ularni turli darajada yiriklashtirish yoki detallashtirish mumkin (4.1-rasm):



4.1-rasm. Biznes-rejani ishlab chiqish bosqichlari.

Biznes-rejani tayyorlashning birinchi bosqichida korxona missiyasi (korxona falsafasi) – xo'jalik subyekting qisqacha ta'rifi, uning maqsadlari, burchi, faoliyat sohalari, harajat me'yorlari va mintaqa, jamiyatning ijtimoiy vazifalarini xal etishdagi o'rni aniqlanadi.

Ko'pincha korxonalir o'z missiyasi maksimum foyda olish, deb xato qiladilar. Iste'molchilar uchun korxonaning qancha foyda olishi qiziqarli emasdir. Foyda olish korxonaning ichki muammosi bo'lib, uni hammaga e'lon qilish, ta'sis xujjatlariga kiritib qo'yishni ma'lum ma'noda o'rinsiz deb hisoblash mumkin. Har qanday korxona ochiq tizim bo'lib, uning muvaffaqiyati tashqi muxitdagi iste'molchilarning ma'lum bir talablarini qondirish bilan bog'liqdir. Agar korxona shunday missiyani amalga oshirishga imkoniyat topa olmasa, bir vaqtning o'zida kam foyda oladi. Shuning uchun faqatgina tashqi muxitdan korxonaning maqsadi va missiyaning topish mumkin. Foyda maqsad emas, balki maqsadga erishish vositasidir.

Mos keluvchi missiyani tanlab olish uchun kamida ikkita savolga javob topish kerak: "korxona mijozlari, iste'molchilari kim?", Korxona qanday talablarni qondirishi mumkin?". Masalan, foydaning ahamiyatini yaxshi bilgan Genri Ford o'z kompaniyasi missiyasini quyidagicha ta'riflagan: "Biz odamlarga arzon mashinalarni xavola etamiz " Shu bilan birga u doimo ushbu ishni kim amalga oshirsa, uni foyda chetlab o'tmaydi deb ta'kidlab kelgan.

Missiya korxonaning o'zi uchun belgilab olinadi, lekin doimo xaridorga, jamiyatga yo'naltirilgan bo'ladi. Mashhur "Soni" firmasining missiyasi quyidagicha ta'riflanadi: "Taraqqiyotni amalga oshirish orqali jamiyatga xizmat qilish". Shu kabi quyidagi misollarni keltirish mumkin:

- Xalqaro savdo orqali tinchlik sari.
- Mamlakat uchun nima yaxshi bo'lsa, firma uchun ham yaxshidir.
- Bizning mahsulotlar dunyoni hayot uchun yanada qulay qiladi.
- Iste'molchilar tashkilotimiz xayotiy kuchining manbai.

Korxona missiyasining fundamental asoslari bo'lib uning tamoyillari va etikasi hisoblanadi. Ular firma xodimlari xatti-harakatlariga qo'yiladigan universal ijtimoiy talablar majmuini ifodalovchi faoliyatning asosiy qoidalari sifatida yuzaga chiqadi.

⁸ Qarang, Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Энциклопедия бизнес – планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес – планов. - М.: «Ось-89», 2003. –18 bet.

Korxona tamoyillari o'z ichiga oladigan talablar quyidagilar:

- mahsulot (ish, xizmatlar) va bozorga talablar;
- boshqaruvga talablar - motivatsiya tizimi, qarorlar qabul qilish, nazorat, yutuqlarni baholash va x.k.;
- xodimlarga talablar - ijodiy fikrlash, mas'uliyatni o'z zimmasiga olish, motivlar, unumdorlikni baholash va x.k.;
- tashqi muhitga talablar - xaridorlar, ta'minotchilar, investorlar, raqobatchilar, jamiyat, davlat.

Tamoyillarni shunday ta'riflash kerakki, bir tomondan, raqobatchilar korxonaning xo'jalik yuritishdagi niyatlaridan foydalana olmasliklari uchun imkon qadar umumlashgan xolda, ikkinchi tomondan, xaridorlar va xamkorlar hamda boshqa ishtirokchilar ularni yaxshi tushunishi uchun etarlicha aniq bo'lishi lozim.

Korxona etikasi (yoki o'zaro aloqalarning ma'naviy jixatlari) biznesmenning vijdoni yordamida tadbirkorlik faoliyati jarayonida firma xodimlari xatti-harakatlariga (hulqiga) bo'lgan eng yuqori talablarga amal qilishga imkon yaratadi. Korxonaning bozordagi hamkorlariga nisbatan amal qilishi lozim bo'lgan ma'naviy qadriyatlari qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin: aldashdan voz kechish, halollik, hamkorlikdagi ishda ishonch, innovatsion g'oyalar sohibining tadbirkorlik manfaatiga hurmat.

Missiyani belglashda korxona tanlab olgan qadriyatlar yo'nalishi ham ahamiyatga ega bo'lib, ular rahbarlar va barcha xodimlarning strategik xatti-harakatlariga jiddiy ta'sir o'tkazadi. Nazariya va amaliyotda qadriyatlar yo'nalishining oltita turini ajratib ko'rsatish mumkin (4.1-jadval)⁹.

4.1-jadval.

Qadriyatlar yo'nalishlari va ularning maqsadlar bilan aloqasi.

Yo'nalish turi	Qadriyatlar kategoriyasi	Korxona ko'zlayotgan maqsadlar toifalari (tiplari)
Nazariy	▪ Haqiqat ▪ Bilim ▪ Oqilona fikrlash	Uzoq muddatli tadqiqotlar va ishlanmalar
Iqtisodiy	▪ Qulaylik ▪ Foydalilik ▪ Boylik jamg'arish	▪ O'sish ▪ Foyda olish ▪ Natijalar
Siyosiy	▪ Xokimiyat ▪ Hurmat qozonish	▪ Kapital va sotishning umumiy xajmi, ishlovchilar soni
Ijtimoiy	▪ Yaxshi munosabatlar ▪ Sadoqat ▪ Nizolarning bo'lmasligi	▪ Foydalilikdan ijtimoiy mas'uliyatning yuqori turishi ▪ Bilvosita raqobat ▪ Tashkilotdagi yaxshi muxit
Estetik	▪ Badiiy muvofiqlik ▪ Shakl va o'lchamlar mosligi ▪ Tarkib	▪ Mahsulot dizayni ▪ Sifat ▪ Foydani kamayishi

⁹ Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Энциклопедия бизнес – планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес – планов. - М.: «Ось-89», 2003. – 20 бет

		hisobiga bo'lsa ham ko'rkamlikni ta'minlash.
Diniy	Borliq bilan muvofiqlik, kelishuv.	▪ Etika ▪ Ma'naviy muammolar

Korxona missiyasi uning madaniyati - korxona ob'ro'sini (marka, imidj) shakllantiruvchi korxona qadriyatlari, me'yor va g'oyalari majmuasi bilan chambarchas bog'liqdir. U hayotda quyidagilarda o'z aksini topadi:

- korxonaning xatti-harakatlarida - barcha xodimlar uchun yagona bo'lgan tamoyillarda;
- firma kommunikatsiyalarida - axborotni uzatish usullarida;
- korxonani ko'rgazmali taqdim etish vositalarida - firma belgisi, mahsulotni bezalishi, marosimlar, tashqi ko'rinishi va x.k.

Korxona imidji firmaning iste'molchilar, hamkorlar, jamiyat oldidagi mas'uliyatini bildiradi. Bunday holatda missiya korxonaning tashqi muxitda kerakli taassurot uyg'otishga intilishini aks ettiradi.

Ikkinchi bosqich – biznes-reja maqsadlarini ishlab chiqish. Maqsad- bu korxonaning kelgusidagi ko'zda tutilgan, istalgan xolati.

Biznes tizimida maqsad beshta funktsiyani bajaradi.

- tashabbus - firmaning xozirgi va ko'zda tutilgan, istalgan xolatini, harakatlar motivlarini taqqoslash, solishtirish.
- qarorlar qabul qilish mezonlari - axborotlar va muqobillarni tanlash, biznesdagi ustivor yo'nalishlarni baholash;
- boshqarish vositalari - harakatlarni boshqaruvchi talablar, biznes yo'nalishlarini aniqlash;
- muvofiqlashtirish - qarorlar qabul qiluvchi shaxslar o'rtasida nizosiz munosabatlarni ta'minlash, maxsuslashtirilgan bo'linmalar ishlarini moslashtirish, muvofiqlashtirish.

Nazorat - bu xo'jalik faoliyatining joriy holati ko'rsatkichlarini maqsadlar bilan taqqoslash, solishtirish.

Missiyadan farqli ravishda maqsadlar korxona faoliyatining bir muncha aniq yo'nalishlarini aks ettiradi (4.2-jadval).

4.2-jadval

Korxona missiyasi va maqsadlari orasidagi farqlanish.

Ko'rsatkichlar	Missiya	Maqsadlar
1. Vaqt mezonlari	Kelajakda intilish mavjud, lekin vaqt bo'yicha cheklanishlar yo'q va joriy holatga bog'liq emas.	Doimo amalga oshirish muddatlarini ko'zda tutadi.
2. Axborotni yo'naltirilganligi	Korxonaning tashqi muxitga - iste'molchilar, jamiyat, mintaqa, manfaatlari qadriyatlari va ustuvorliklariga yo'naltirilgan.	Ko'pincha firmaning ichki muxitiga yo'naltirilgan va resurslar, zahiralardan foydalanishni yaxshilashga yo'naltirilgan bo'ladi.
3. Ta'riflanish xususiyatlari	Umumiy atamalarda ifodalanadi va korxona obrazini, uning markasini, ish usullarini yoritib beradi.	Ko'pincha faoliyat natijalarining aniq natijalarini aks ettiradi.

4.O'lchovliligi	Sifat jixatidan tasniflanadi, natijalarni nisbiy aks ettirish ustun turadi	Asosan miqdoriy o'lchovga ega bo'ladi, birlikda va ko'plikda ifodalanishi mumkin.
-----------------	--	---

Har qanday korxona murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatida ko'p maqsadli xarakterga ega.

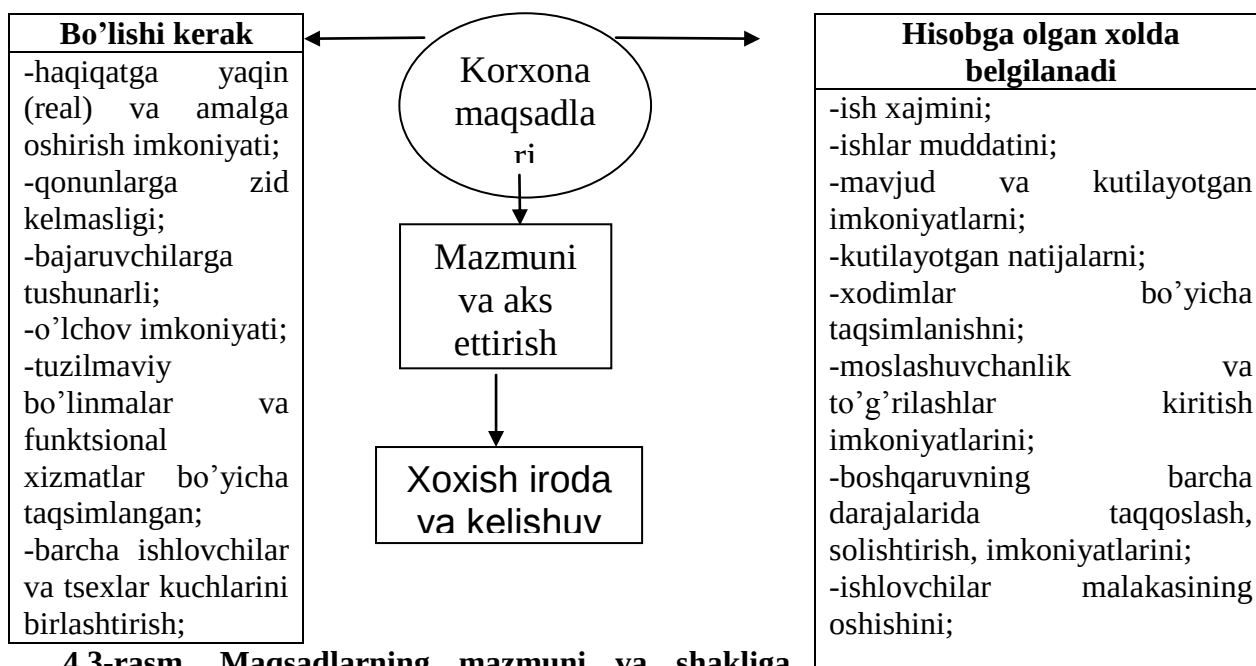
Korxonani faoliyati davomida strategik maqsadlarni amalga oshirish bilan bir vaqtda ko'plab taktik va tezkor maqsadlarni ham hal etadi. Sof iqtisodiy maqsadlar bilan ijtimoiy, texnikaviy va tashkiliy vazifalar chambarchas bog'liqdir. Maqsadlarni tuzilmalarga ajratish turli xil jixatlar bo'yicha amalga oshirish mumkin (4.3-jadval).

4.3-jadval.

Korxona maqsadlarining taxminiy tasnifi.

№	Tasniflash belgilari	Maqsadlar guruhleri	
1	Mazmuni (predmeti)	Iqtisodiy Tashkiliy Siyosiy Ishlab chiqarish	Ijtimoiy Texnologik Ilmiy Estetik Psixologik
2	O'lchami	Maksimum Ko'p emas	Minimum Kam emas
3	Rejalashtirish miqyoslari	Uzoq muddatli (strategik) O'rta muddatli (taktik)	Qisqa muddatli (tezkor)
4	Harakatlar sohasi	Global Regional Oliy Oraliq	Milliy Lokal (mahalliy) Yo'ldosh(qo'shimcha) Quyi
5	Ierarxiya darajasi	Korxona	Tuzilmaviy bo'linma
6	O'zaro munosabatlar	Komplementar Indeferent	Raqobatli
7	O'lchamlilik	Miqdoriy	Sifat jixatdan (o'lchovsiz)
8	Yo'naltirilganlik	Tijorat	Notijorat (ijtimoiy)
9	Muxit	Ichki	Tashqi
10	Subyekt	Individual (shaxsga yo'naltirilgan)	Guruhga (kollektivga) yo'naltirilgan

Maqsadlar aniq tushunarli bir ma'noda tushuniladigan bo'lishi va korxonaning kelajakdagi xolatini aks ettiruvchi atamalar orqali ta'riflanishi kerak. Shuning uchun maqsadlarni ishlab chiqarishda uning mazmuni va shakliga qo'yiladigan talablarni e'tiborga olish lozim (4.3-rasm).



4.3-rasm. Maqsadlarning mazmuni va shakliga qo'yiladigan talablar

Ma'lumki maqsadlar doimo ma'lum bir cheklanishlar asosida amalga oshiriladi. Ular korxona ichidagi va tashqaridan qo'yiladigan cheklanishlar (chegaranishlar) bo'lishi mumkin. Tashqi cheklanishlar qatoriga qonun me'yorlari, inflyatsiya, raqobatchilar, iqtisodiy ustuvorlikni o'zgarishi, aholi daromadlarini o'zgarishi, qarzdorlarning moliyaviy holati va boshqalar kiritilishi mumkin. Ichki cheklanishlarga esa firma tamoyillari, xarajatlar darajasi, ishlab chiqarish quvvatlari, marketing va boshqaruvning holati, turli darajadagi nomuvofiqliklar va boshqalar kiradi. Shuning uchun korxona missiyasi, maqsadi va vazifalarini ishlab chiqish jarayonida uning faoliyatiga ta'sir qiluvchi ko'p sonli omillarni baholash zaruriyati tug'iladi.

Biznes-rejani ishlab chiqishning **uchinchi bosqichida** biznes-rejaning tuzilmasi belgilab olinadi.

To'rtinchi bosqichda biznes-rejaning har bir bo'limini ishlab chiqish uchun zaruriy axborotlarni to'plash amalga oshiriladi. Bu rejalashtirishning eng muhim sermehnat qismi hisoblanadi. Axborotlar manbai sifatida tarmoqning maxsus axborotnomalaridan, loyiha tashkilotlari me'yorlaridan, tahlil bilan shug'ullanuvchi maxsus firma xizmatlaridan, statistika idoralari materiallaridan, maxsus tadqiqotlar va kuzatishlardan, yuqori malakali iqtisodchilardan, maslahatchilardan hamda korxonaning ichki muhiti va o'z ishini yaxshi biladigan korxona xodimlaridan foydalanish mumkin.

Rejalashtirishning **beshinchi bosqichi** - bevosita biznes-reja bo'limlarini ishlab chiqish va uni yagona xujjat sifatida rasmiylashtirish.

4.3. Biznes-reja tuzilmasi

Bundan oldingi materiallar shundan dalolat beradiki, biznes-reja bu oddiy bir hujjat emas. U korxonaning konstitutsion asosini tashkil etib, uning ishlab chiqarish faoliyatini, kelgusidagi rivojlanish strategiyasini belgilab beradi. Korxona strategiyasi esa, ma'lumki, turli xil bo'ladi: kimdir mahsuldor, ya'ni ishlab chiqarish strategiyasini afzal ko'rsa, boshqalarga moliyaviy strategiya ko'proq to'g'ri keladi. Bozorga yangi

mahsuldor g'oya bilan kirishga harakat qilayotgan yangi korxona va firmalar odatda moliyaviy strategiyaga katta e'tibor qaratadilar. Bozorda ma'lum ma'noda barqaror o'ringa ega bo'lgan boshqa korxonalar esa asosiy e'tiborni ishlab chiqarish strategiyasiga qaratadilar.

Hamma korxonalar bir xil emasligi sababli ularning har biri uchun biznes-rejani ishlab chiqish bo'yicha detalli tavsiya berishning imkoni yo'q. Shunday bo'lsada, zamonaviy iqtisodiyot fanida biznes-rejaning taxminiy tuzilmasi ishlab chiqilgan bo'lib, quyida uning ayrim variantlari keltirilgan (4.4-jadval).

4-jadval

Biznes-rejaning taxminiy tuzilmasi

I variant	II variant	III variant	IV variant	V variant
1. Bo'lajak biznesni qisqacha ta'riflash. 2. Bozor. 3. Xodimlar malakasi va tajribasi, mavjud moliyaviy vositalar. 4. Taklif qilinayotgan mahsulotning ustunliklari. 5. Bo'lajak biznesni tashkil qilish. 6. Kelajakka nazar. 7. Moliyaviy vazifalar. 8. Pul mablag'laridan foydalanish. 9. Ilova. 10. Biznes tarixi.	1. Biznes-rejaga kirish. 2. Biznesni identifikatsiyalash. 3. Maqsad. 4. Biznesni ta'riflash. 5. Bozor. 6. Raqobat. 7. Menejment. 8. Xodimlar. 9. Joylashuv. 10. Moliyaviy ma'lumotlar. 11. Hisobot. 12. Qisqacha mazmun (rezyume).	1. Tanlangan biznes kontseptsiyasi. 2. Ayni paytdagi vaziyat. 3. Yaratilayotgan korxona tavsifnomasi. 4. Boshqaruv. 5. Bozor tahlili va tadqiqotlari. 6. Marketing harakatlari rejasi. 7. Ishlab chiqarish rejasi. 8. Tavakkalchi likni baholash. 9. Moliyaviy reja.	1. Kirish. 2. Korxonani ta'riflash. 3. Mahsulotni ta'riflash. 4. Marketing rejasi. 5. Ishlab chiqarish rejasi. 6. Tashkiliy reja va menejment. 7. Moliyaviy reja. 8. Loyiha samaradorligi. 9. Ilova.	1. Firma imkoniyatlari (rezyume). 2. Tovar (xizmat) turlari. 3. Tovar (xizmat) sotuv bozori. 4. Sotuv bozorida raqobat. 5. Marketing rejasi. 6. Ishlab chiqarish rejasi. 7. Tashkiliy reja. 8. Firma faoliyatining huquqiy ta'minoti. 9. Tavakkalchilikni baholash va sug'urtalash. 10. Moliyaviy reja. 11. Moliyalash tirish strategiyasi.

Keltirilgan variantlardan ko'rinib turibdiki, biznes-rejaning qat'iy tartibga solingan tuzilmasi mavjud emas. Biroq biznes-rejalarning har bir turi uchun xarakterli bo'limlar mavjud bo'lib, ularda tanlangan biznes (ishlab chiqarish) kontseptsiyasi, taklif qilinayotgan mahsulot yoki xizmatning o'ziga xosliklari, marketing va menejment, tavakkalchilikni baholash, moliyaviy ta'minot va natijalar aks ettiriladi. Qabul qilingan har bir biznes-reja tuzilmasi quyidagi savollarga javob berishi lozim: ishlab chiqarishni nimadan yoki qanday boshlash kerak, ishlab chiqarishni qay tarzda samarali tashkil qilish mumkin, ilk daromad (foyda) qachon olinadi, investorlar va kreditorlar bilan qanchalik tez hisob-kitob qilish mumkin, tavakkalchilik darajasi va uni kamaytirish imkoniyatlari qanday.

Biznes-rejaning har bir bo'limi o'z mazmuniga, ko'rsatkichlar tizimi va ularni hisob-kitob qilish usullariga ega bo'ladi. Biroq, bu biznes-rejaning yaxlit va to'liqligiga putur etkazmaydi. Barcha bo'limlar o'zaro bog'liq bo'lishi hamda korxonaning potentsial ishlab chiqarish imkoniyatlarini amalga oshirishga xizmat qilishi lozim.

Biznes-rejaning bo'limlarini mazkur qo'llanmaning mos keluvchi boblarida alohida ko'rib chiqamiz. Bozor munosabatlari sharoitlarida biznes-reja qonun maqomiga ega bo'lmasligi hamda bozordagi vaziyatga bog'liq bo'lgan holda turli o'zgarishlarga uchrashi, iste'molchilarning hali qondirilmagan ehtiyojlariga moslashtirilishi lozim. Biroq bunday tarzda qayta ko'rib chiqish har bir holatda jiddiy ravishda etarlicha asoslab berilishi zarur.

Qisqa xulosalar

Iqtisodiyotning bozor munosabatlariga o'tishi bilan avvalgi texnik, sanoat, moliyaviy rejalar o'rniga biznes-rejalar vujudga kelgan bo'lib, korxona faoliyatining joriy va istiqboldagi strategiyalari belgilab beriluvchi asosiy hujjat hisoblanadi.

Biznes-reja uchta asosiy funktsiyani bajarishga imkon beradi: birinchidan, biznes kontseptsisini ishlab chiqish, ikkinchidan, biznes-rejani amalga oshirish uchun zarur bo'lgan pul mablag'lari miqdorini aniqlash va uchinchidan, korxonaning joriy faoliyatini boshqarish vositasi hisoblanadi.

Biznes-reja bir nechta bo'lim va ko'rsatkichlardan iborat bo'lib, ularning soni korxonaning hajmi, o'ziga xosliklari va boshqa xususiyatlariga bog'liq bo'ladi. Ilmiy adabiyotlarda 8 - 12 bo'limdan iborat bo'lgan biznes-rejalar tavsiya qilinadi.

Biznes-reja amaliyotda asosan ikki bosqichda tayyorlanib, bu bosqichlarning har birida mos keluvchi vazifalar bajariladi. Biznes-rejaning hayotiyligi ko'p jihatdan uni tayyorlovchilar, birinchi navbatda iqtisodchilarning malakasi va tajribasiga bog'liq bo'ladi.

Muhokama va nazorat savollari

1. Biznes-rejaning mazmuni va mohiyati nimada?
2. Korxona missiyasi nima va u qanday ishlab chiqiladi?
3. Maqsadlar qanday aniqlanadi va uning missiyadan farqi nimada?
4. Biznes-reja qanday ma'lumotlardan iborat bo'ladi?
5. Biznes-rejani tuzish uchun ma'lumotlarni qaysi ketma-ketlikda tayyorlash kerak?
6. Biznes-rejani tuzish bosqichlari va ularning farqi nimada?
7. Ishchi biznes-reja qanday vazifalarni bajarishga qaratilgan?
8. Biznes-rejaning asosiy bo'limlarini sanab bering?
9. Biznes-reja qanday talablarga javob berishi lozim?
10. Biznes-rejani ishlab chiqish uchun javobgarlik kimning mas'uliyatida bo'ladi?

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Ўзбекистон Республикасининг “Хусусий корхоналар тўғрисида”ги қонуни. қонун ва қарорлар. Т., “Ўзбекистон”, 2004., №3
2. Ўзбекистон Республикасининг «Акциядорлик жамиятлари ва акциядорларнинг ҳуқуқлари ва ҳимояси тўғрисида»ги қонуни // Тадбиркорликка оид қонун ҳужжатлари тоъми. 1 том. - Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2002.

3. Ўзбекистон Республикасининг «Масъулияти чекланган ва ёшшимча масъулиятли жамиятлар тўғрисида»ги қонуни 2001 йил 6 декабрь // Таъдбиркорликка оид қонун шужжатлари тўплами. 1 том. - Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2002.

4. Ўзбекистон Республикасининг «Хўжалик ширкатлари тўғрисида»ги қонуни 2001 йил 6 декабрь // Таъдбиркорликка оид қонун шужжатлари тўплами. 1 том. - Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2002.

5. Махмудов Э.Х., Исоқов М.Ю., Нажимадинов Р.Д. Бизнес - режалаштириш. Маърузалар матни. - Т.: ТДИУ, 2005.

6. «Ўз Ишингизни яратинг ёки таъдбиркор нималарни билиши лозим» - Тошкент шаъри, ЮНИДО, «Бизнес маслаҳат маркази» лойиҳаси, 2003.

7. Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю. Бизнес планирование. Учебное пособие. – Т.: Издательство Литературного фонда Союза писателей Узбекистана, 2004.

8. Махмудов Э.Х. Корхона и тисодиёти: Ўув. ылл. –Т.: Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамъармаси нашриёти, 2004. - 208 б.

9. Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия» - Ростов н/Д. «Феникс», 2003.

10. Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Энциклопедия бизнес – планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес – планов. - М.: «Ось-89», 2003.

11. Махмудов Э.Х., Қорабоева Г.Ш. Бизнес - режа муваффақият келтиради // Шамкор. - 2005. - 24 март

12. Махмудов Э.Х. Путь к модернизации экономики // Деловой партнёр Узбекистана. - 2005. - 5 май.

13. Обучение бизнес-планированию. [Электронный документ]. - (www.masterpm.ru), (subscribe.ru/catalog/economics.education.bplan). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

14. Бизнес план: Здесь Вы можете посмотреть более 100 бизнес- планов бесплатно. [Электронный документ]. - (www.alti.ru/bizplanavto.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

15. Бизнес планирование. Подробное руководство по составлению, созданию и внедрению. [Электронный документ]. - (plan-business.ru). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

16. Бизнес-планирование. Учебник . Для преподавателей, студентов высших учебных заведений. [Электронный документ]. - (vitrina.mfd.ru/servlets/viewitem?itemid=22147). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

17. Дистанционное обучение - Интерактивная Бизнес школа. [Электронный документ]. - (www.inter-mba.ru/course19.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

18. Бизнес-планирование. В. Галенко, Г. Самарина, О. Страхова. Беларусь. Минск. [Электронный документ]. - (oz.by/books/more108961.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

V BOB. BIZNES - REJANING ASOSLANGANLIGI VA ISHONCHLILIGI

5.1. Biznes-rejani ishlab chiqishni boshqarish

Biznes-rejaning asoslanganligi va ishonchliligi o'zaro bog'liq bo'lgan va bir-birini to'ldirib turuvchi jarayonlardir. Biznes-rejaning asoslanganlik darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, uning ishonchliligi, talab qilinishi va foydaliligi ham shunchalik yuqori bo'ladi. Buning uchun biznesni rejalashtirish jarayonini boshqarish zarur bo'lib, u quyidagilarga imkon beradi:

1) korxona faoliyatining muayyan yo'nalishlarini, maqsadli bozorlar va korxonaning ulardagi o'rnini aniqlash;

2) korxonaning qisqa va uzoq muddatli maqsadlarini, shuningdek, ularga erishish taktika va strategiyalarini ifodalash. Tanlangan har bir strategiya uchun javobgarlarni belgilash;

3) korxonaning iqtisodiy holatini hamda belgilangan maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan mos keluvchi moddiy, moliyaviy va boshqa resurslar holatini baholash;

4) iste'mol bozoriga chiqariluvchi mahsulot (ish, xizmat) hajmi va nomenklaturasini aniqlash hamda bir vaqtning o'zida ularni yaratish va sotish xarajatlarini aniqlash;

5) kadrlarni tanlash, ularning belgilangan maqsad va vazifalarni bajarishga mos kelishini baholash, mos keluvchi har bir uchastkada xodimlar mehnati mahsuldorligini rag'batlantirish uchun zarur sharoitlar yaratish;

6) biznes-rejani amalga oshirishga to'sqinlik qilishi mumkin bo'lgan qiyinchiliklar va «ko'zga ko'rinmas» to'siqlarni oldindan ko'ra bilish.

Biznes-rejani ishlab chiqish jarayonida korxona (firma) rahbariyatining ishtirok etish darajasi muhim ahamiyat kasb etadi. Biznes-rejani tayyorlashda rahbarning shaxsan ishtirok etishi shunchalik muhimki, xorijiy amaliyotda ko'plab banklar, investitsiya jamg'armalari va boshqa shu kabi muassasalar biznes-reja korxonadan tashqarida maslahatchilar tomonidan tayyorlanib, rahbariyat tomonidan faqat imzolangan holatlar ma'lum bo'lib qolganda, umuman bu korxonalarning taqdimnomalarini ko'rib chiqishga ham qabul qilmaydilar.

Biroq bu biznes-rejani ishlab chiqishda maslahatchilar xizmatlaridan foydalanmaslik kerak degani emas, aksincha, ekspertlarni bu ishga jalb qilish qo'llab-quvvatlanadi. Gap bu erda boshqa narsa haqida bormoqda – biznes-rejani ishlab chiqish korxona rahbarining yoki o'z ishini ochmoqchi bo'layotgan shaxsning shaxsan ishtirok etishini talab qiladi. Ishga kirishar ekan, u birinchi navbatda kelgusi faoliyatni modellashtiradi va uning maqsadga muvofiqligini tekshiradi, ikkinchidan, mo'ljallanayotgan ishlab chiqarishning (biznesning) barcha ijobiy va salbiy natijalari uchun javob beradi, uchinchidan esa, bajarilgan hisob-kitoblar va har bir ko'rsatkichlarning ahamiyatini yaxshi va aniq biladi.

Masalan amaliyotda shunday holat kuzatilganki, mebel mahsulotlari ishlab chiqaruvchi bir mintaqaviy korxona rahbaridan oshxona jihozlari, stol-stul va boshqalarning ekspertlar fikriga ko'ra mahsulot sifatiga unchalik to'g'ri klemaydigan

narxi qay tarzda belgilangan deb so'ralganda rahbar aniq bir javob bera olmagan va bu ish bilan iqtisodchilar shug'ullangan, bu ularning ishi deb javob bergan.

Genri Minuberg «Boshqaruv mehnati tabiati» kitobida yozishicha: «jamiyatda deyarli har bir ish ixtisoslashuv va kontsentratsiyani talab qiladi. Stanokda biron-bir detal tayyorlash texnikasini o'zlashtirib olgan ishchilar keyinchalik ko'plab haftalar mobaynida bu ish bilan shug'ullanishi, muhandis va dasturchilar biron-bir ko'prik yoki kompyuter dasturini tshlab chiqish uchun bir necha oy sarflashi mumkin bo'lsa, savdogarlar o'z hayotining katta qismini bir turdagi mahsulot sotish bilan o'tkazadilar. Rahbar esa o'z ishida bunday bir xillikni kutishga haqli emas. Askincha, uning faoliyatiga qisqa muddatlilik, turli-tumanlik va bo'linishlik xosdir»¹⁰. Bunga qo'shimcha qilib aytish mumkinki, biznes-reja va uning bo'limlari odatda korxonaning mos keluvchi xizmatlari va mutaxassislari tomonidan tayyorlansada, rahbariyatning chuqur bilimga egaligi korxona muvaffaqiyatli faoliyatining asosiy omili hisoblanadi.

Boshqaruv jarayonida biznes-rejaning asoslanganligi va ishonchliligidan tashqari uni ishlab chiqishning o'z vaqtidaligi ham muhim ahamiyatga ega. Bozor sharoitlarida, iste'molchilik talabi tez-tez o'zgarib turgan bir paytda rejalashtirish tizimida o'tmishdagi kabi xatolarga yo'l qo'yish mumkin emas (korxonalar yakuniy rejasi yil boshida emas, yil o'rtasi va hatto oxiriga borib tugallangan). Bunday rejalar, tabiiyki, rasmiyatchilik xarakteriga ega bo'lib, korxona rivojlanishining belgilangan strategiyasini amalga oshirishga xizmat qilmagan.

Shu sababli biznes-rejani o'z vaqtida ishlab chiqish muhim ahamiyatga ega bo'lib, korxonada boshqaruv sifatining baholash ko'rsatkich bo'lib xizmat qiladi. Biznes-rejani ishlab chiqish muddatlarining cho'zilib ketishi g'oyaning eskirishi, homiylar va kreditorlarning ketib qolishi, vaqt va ishlab chiqarish quvvatilarining yo'qotilishi, ishlab chiqarishning susayishiga olib keladi.

Shunday qilib, biznes-rejani tayyorlashning asoslanganlini, ishonchliligi va o'z vaqtidaligi korxona muvaffaqiyatining garovidir. O'z vaqtida xorij amaliyotida 195 ta sanoat tovarlarining muvaffaqiyati va muvaffaqiyatsizligi sabablari tahlil qilingan va chop etilgan (Amerikaning «Forchun» jurnali har yili sanoatning 33 tarmog'ida tanlab olingan 300 ta kompaniyaning reytingini aniqlab boradi). Ularning 102 tasida firmalar muvaffaqiyatga erishgan bo'lsa, 93 tasida buning aksi kuzatilgan. Muvaffaqiyatga erishishning uchta asosiy omili aniqlangan:

- tovarning raqobatchilar tovarlaridan ustunligi va uning iste'molchilar tomonidan qabul qilinishi;
- firmaning marketing «nou-xau»lari, ya'ni bozorni, xaridorlar xulq-atvori, yangiliklarni qabul qilish va amalga oshirish sur'ati, tovarning hayotiylik davri va boshqalarni eng yaxshi tushunishi;
- firmaning texnologik «nou-xau»lari, ya'ni ilmiy tadqiqotlar va ishlab chiqarish o'rtasidagi aloqaning yuqoriligi.

Biroq ortiqcha chaqiriqlar, xorij tajribalarini targ'ib qilishning o'zi bilan biznes-rejaning mazmunini, uni ishlab chiqish jarayonini boshqarishni yaxshilash

¹⁰ Генри Минуберг «Природа управленческого труда» – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002.

mumkin emas. Imkoniyat real voqelikka aylanishi hamda biznes-rejalar korxonalar hayotida eng hayotiy vosita bo'lishi uchun avvalo fan-texnika taraqqiyoti bilan hamnafas qadam tashlovchi, yuqori malakali va o'z vaqtida to'g'ri qaror qabul qilishi mumkin bo'lgan ishbilarmon kishilar kerak. Byurokratiya va rasmiyatchilikdan yiroq, ishlab chiqarishni rivojlantirish manfaatlarini milliy iqtisodiyotning rivojlanishi bilan, jamoa mafaatlari har bir mehnatkash manfaatlarini bilan bog'lay oluvchi mutaxassis va rahbarlar kerak bo'ladi. Aynan shunday kishilar biznes-rejalar tayyorlashning asoslanganligi, ishonchliligi va o'z vaqtidaligini ta'minlashga erishadilar va o'z navbatida biznesni rejalashtirish faoliyati uchun keng imkoniyatlar ochadilar.

5.2. Biznes-rejaning resurslar bilan ta'minlanganligi

Ma'lumki, biznes-reja korxona faoliyatining joriy va istiqboldagi strategiyasini amalga oshirish, birinchi navbatda, nimani, qancha va kim uchun ishlab chiqarish vazifasini bajarishga xizmat qilishi lozim. Mazkur ishlab chiqarish strategiyasi, tabiiyki, biznes-rejani tuzish bosqichidayoq resurslar ta'minoti bilan mustahkamlanishi lozim.

Resurslar bilan ta'minlanganlik – biznesning asosiy qoidalaridan biri bo'lib, mulkchilik qaysi shaklida ekanligidan qat'i nazar majburiy hisoblanadi. Moddiy, mehnat, moliyaviy va texnik-texnologik resurslarsiz mahsulotni ishlab chiqarish jarayonining imkoni yo'qligi ham isbot talab qilmaydigan qoidadir. Shu sababli yangi yoki joriy ishlab chiqarishni tashkil etish jarayonida doimo resurslar bilan ta'minlanganlik masalasi yuzaga chiqadi. To'g'ri, bu vazifani hal qilish metodikasi ko'p jihatdan resurslar turi, ishlab chiqarish miqyosi va xarakteriga bog'liq bo'ladi.

Aytish kerakki, o'tmishda, iqtisodiyotda davlat mulki asosiy o'rinni egallagan, korxonalarni zarur moddiy-texnik va moliyaviy resurslar bilan ta'minlash davlatning vazifasi bo'lgan paytlarda bu masalalar korxonalarning «boshini og'ritmas» edi. Korxona davlatga qarashli bo'lganligi sababli davlatning o'zi uning iqtisodiy barqarorligi, jumladan, uning resurslar bilan ta'minlanganligi uchun javobgar bo'lgan.

Bugungi kunda iqtisodiyotda vaziyat umuman o'zgacha. Iqtisodiyotning asosini mulkchilikning turli shakllari tashkil etadi. Davlat iqtisodiy faoliyat va tadbirkorlik erkinligini, qonunda ko'rsatilgan hollardan tashqari, korxonalarning ishlab chiqarish-xo'jalik faoliyatiga aralashmaslikni kafolatlaydi, mulkchilikning barcha shakllarining tengligi va huquqiy himoya qilinishini ta'minlaydi. Korxona o'ziga tegishli bo'lgan mulkni o'z hohishiga ko'ra boshqaradi. Shu bilan bir paytda u ishlab chiqarishni zarur resurslar bilan ta'minlash masalalarini mavjud qonun-qoidalarni buzmasdan, aylanma vositalarni tovar-moddiy boyliklarda band qilib qo'ymasdan hal qilishi lozim bo'ladi.

Shuni qayd etib o'tish joizki, biznes-reja tuzish bo'yicha, ayniqsa, xorijiy tavsiyalarda ishlab chiqarish rejasi, menejment, moliyaviy va boshqa masalalarni hal qilishda bo'lgani kabi, resurslar ta'minotiga bag'ishlangan maxsus bo'lim yo'q.

Xorijda va mamlakatimizda to'plangan tajribalarning ko'rsatishicha, har qanday ish, har qanday ishlab chiqarish moddiy, material va boshqa resurslar etarli bo'lgan hollardagina rivojlanishi va kutilayotgan natijalarni berishi mumkin. Shuning

uchun ham resurslar, ayniqsa, moddiy resurslar butun yil davomida ishlab chiqarish sur'atining bir maromda bo'lishini ta'minlash uchun sifat va miqdor jihatidan etarli bo'lishi kerak. Bunda zahiralarining normativdan oshib ketishiga ham yo'l qo'ymaslik kerak, chunki bu korxonaning pul resurslarini «ushlab» turadi va ularning xo'jalik aylanmasida ishtirok etishiga yo'l qo'ymaydi.

Biznesning (tadbirkorlikning) resurslar bilan to'liq ta'minlanganligi ishlab chiqarishning barcha bosqichlarida chiqarilayotgan mahsulot sifatiga salbiy ta'sir ko'rsatmagan va belgilangan texnologik jarayonlarni buzmaganda holda moddiy resurslarni tejash bilan bog'liq bo'lishi lozim. Boshqacha qilib aytganda, korxonaning resurslar ta'minoti sohasidagi siyosati resurslarni tejash siyosati bilan uyg'unlikda olib borilishi lozim bo'lib, bu bugungi bozor munosabatlari talablardan tashqari ayrim resurs turlarining taqchilligi bilan ham asoslanadi.

Moddiy resurslarni tejashning asosiy yo'nalishlari sifatida amaliyotda quyidagilardan foydalanish mumkin:

- yo'qotish va chiqitlarni kamaytirish;
- brakni yo'qotish;
- xom-ashyo va materillar sarflashning progressiv usullarini ishlab chiqish;
- yangi texnologiyalarni joriy qilish;
- o'rinbosa materiallarni qo'llash, ikkilamchi xom-ashyodan foydalanish va

hokazo.

Biznesning rivojlanishi, korxonaning muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi uchun moddiy resurslar va ulardan oqilona foydalanish bilan birga investitsiyalar ham muhim ahamiyat kasb etdai. Investitsiyalar yangi korxona yaratish uchun ham, mavjud korxonani rivojlantirish uchun ham kerak bo'ladi. Bugungi sharoitlarda chet el investitsiyalarini jalb qilishning ahamiyati katta bo'lib, ular respublikaning asosiy kapitaliga, jumladan, korxonalarga kiritiluvchi mablag'lar miqdorini oshirish bilan birga ishlab chiqarishni modernizatsiyalash, zamonaviy raqobatbardosh mahsulot turlarini chiqarish va ularni jahon standartlari talablariga etkazishga imkon beradi.

Biznesni (tadbirkorlikni) resurslar bilan ta'minlash oddiy va bir zumda echiladigan masala emasligi shubhasiz, albatta. U korxonaning ishlab chiqarish dasturi va marketing rejasini ishlab chiqish bilan bir paytda hal qilinishi lozim. Korxona xodimlarining malakasi va mahorati bu ishda etakchi rollardan birini o'ynaydi. Resurslar bilan ta'minlanganlik korxona biznes-rejasining muhim bo'limi bo'lib, iqtisodiy, texnik, tashkilotchlik va boshqa bilimlarni talab qiladi.

5.3. Rejalashtirilayotgan biznesni sug'urtalash

Sug'urtalash – bozor infratuzilmasining muhim elementi bo'lib, fuqarolarning va xo'jalik subyektlarining mulkiy manfaatlarini himoya qilishi ko'zda tutiladi. Sug'urtalash sug'urtalovchining manfaatlarini uchinchi shaxslar e'tirozlaridan hamda bu shaxslarning o'z manfaatlarini ham himoya qiladi, chunki sug'urtalovchining moddiy imkoniyatlaridan qat'iy nazar etkazilgan zararni qoplash kafolatlanadi.

Sug'urtalashni huquqiy jihatdan tartibga solish har bir mamlakatda davlat tomonidan belgilab qo'yiluvchi qonun va qoidalarga asosan amalga oshiriladi.

Masalan, Frantsiyada uch qismdan iborat bo'lgan Sug'urta kodeksi mavjud. Uning birinchi qismida qonun normalari, ikkinchi qismida hukumat qarorlari mavjud bo'lsa, uchinchi qismi boshqa ma'muriy idoralarning ko'rsatmalaridan iborat.

Buyuk Britaniyada sud jarayonlari sug'urta huquqining manbai hisoblanadi. AQSHda ham shunday holatni kuzatish mumkin. Shveytsariyada esa sug'urta huquqining asosiy manbai 1908 yilda qabul qilingan va keyinchalik ma'lum bir o'zgartirishlar kiritilgan «Sug'urta shartnomasi to'g'risida»gi qonun hisoblanadi. Rossiyada sug'urta munosabatlari avvalo Fuqarolik kodeksi hamda 1997 yil 31 dekabrda qabul qilingan «Rossiya Federatsiyasida sug'urta ishini tashkil etish to'g'risida»gi qonun bilan tartibga solinadi.

Sug'urtalash O'zbekistonda ham rivojlanmoqda. Mustaqillik qo'lga kiritilgandan so'ng, 1993 yilning mayida «Sug'urtalash to'g'risida»gi qonun, 2002 yilning aprelida esa o'z tarkibi va bajaruvchi vazifalari bo'yicha jahon standarti talablariga yaqinlashgan «Sug'urta faoliyati to'g'risida»gi yangi qonun qabul qilindi. Respublikamiz sug'urta tizimini bugungi kunda «O'zbekinvest» Milliy sug'urta kompaniyasi, «Kafolat» davlat-aktsiyadorlik sug'urta kompaniyasi, «Madad» sug'urta kompaniyasi va boshqalar namoyon qiladi.

Sug'urtalash maxsus fan sohasi va xo'jalik amaliyoti bo'lganligi sababli bu erda sug'urtalashning tizim sifatidagi mohiyatiga chuqur kirib bormaymiz. Sug'urtalashni faqat biznesni qo'llab-quvvatlash hamda uni tabiiy ofatlar, iqtisodiy nobarqarorlik, uchinchi shaxslarning aybi kabi sabablar bilan yuzaga kelishi mumkin bo'lgan yo'qotish va zararlarning oldini olish imkoniyati sifatida ko'rib chiqamiz, xolos.

Biznes, ishlab chiqarish yoki faoliyatning boshqa bir turi, ayniqsa katta miqdorda moddiy va moliyaviy resurslarni jalb qilish bilan bog'liq bo'lishi doim ham muvaffaqiyat yoki yutuqning garovi bo'la olmaydi. Bu ma'lum darajada tavakkalchilik ham bo'lib, biznes tili bilan aytganda, oldindan sug'urta qilinishi lozim.

Biznes va tadbirkorlik odatda sug'urta obyekti bo'lmaydi. Sug'urta tizimi butun dunyoda asosan uch yo'nalishni nazarda tutadi: **shaxsiy sug'urta, mulk sug'urtasi va javobgarlikni sug'urtalash**. Biznes sohasida moddiy qadriyatlar, mulk va yuk, depozitlar, tijorat tavakkalchiliklari va boshqalar sug'urta obyekti vazifasini bajaradi.

Tavakkalchiliklar, ularni baholash va bashorat qilish bilan bog'liq masalalar biznes-rejani tayyorlashda ham, kelgusida uni amalga oshirishda ham muhim ahamiyat kasb etadi. Gap shundaki, investorlar, bankirlar va boshqa kreditorlar odatda korxona yoki tadbirkor oldida ishlab chiqarishni tashkil etishda qanday muammolar vujudga kelishi va ular bunday vaziyatlardan qay tariqa chiqib ketishini bilishni istaydilar. Buni baholash odatda muayyan faoliyat turiga yoki bugungi til bilan aytganda mo'ljallanayotgan biznes-loyihaning miqyosiga bog'liq bo'ladi.

Sug'urtalash majburiy tarzda ikki tomonning – sug'urtachi va sug'urtalanuvchining ishtirok etishi, shuningdek, belgilangan sug'urta badalini nazarda tutishi sababli sug'urtalanuvchi, bizning holatda korxona yoki tadbirkor tomonidan, bu ishning barcha jihatlarini chuqur o'ylab ko'rish lozim bo'lib, bu badallar asosida kelgusida umumiy sug'urta jamg'armasi shakllanadi. Xususan,

quyidagilarni amalga oshirish zarur:

- vujudga kelishi mumkin bo'lgan barcha tavakkalchiliklarni aniqlash;
- har bir tavakkalchilikning vujudga kelish ehtimolini aniqlash;
- ular natijasida etkazilishi mumkin bo'lgan zarar miqdorini hisoblash;
- ularni vujudga kelish ehtimoli bo'yicha ajratish;
- yo'l qo'yish mumkin bo'lgan tavakkalchilik darajasini belgilash va vujudga

kelish ehtimoli ushbu chegaradan past bo'lgan barcha tavakkalchiliklarni bir chetga surib qo'yish.

Sug'urtalash amalda faqat sug'urtalanuvchi tavakkalchiliklarga (risk insurable) ta'sir ko'rsatib, ularni etkazilishi mumkin bo'lgan zarar va sug'urta holatining yuzaga kelish ehtimoli nuqtai nazaridan pul qiymatida baholash mumkin. Ya'ni tavakkalchilik oqibatlari obyektiv o'lchanishi va qiymat bahosiga ega bo'lishi lozim.

Tavakkalchilik chayqovchilik xarakteriga ega bo'lmasligi va sug'urtachi yoki sug'urta manfaatiga ega bo'lgan boshqa shaxs bilan aloqada bo'lmasligi lozim. Sug'urta holati jamiyat manfaatlari yo'lida amalga oshirilmasligi kerak.

Firma o'z faoliyati mobaynida turli xil tavakkalchiliklarga uchrashi mumkin bo'lib, ularni quyidagicha tasniflash mumkin:

Huquqiy tavakkalchiliklar. Qonunchilikning mukammal emasligi, hujjatlarning aniq rasmiylashtirilmaganligi, qonunchilikning ikki hil talqin qilinishi bilan bog'liq bo'ladi.

Tavakkalchilikni kamaytirish uchun amalga oshiriluvchi tadbirlar:

- hujjatlarning mos keluvchi qismlarini aniq ifodalash;
- hujjatlarni rasmiylashtirish uchun ushbu sohada amaliy tajribaga ega

bo'lgan mutaxassislarni jalb qilish.

Ishlab chiqarish tavakkalchiliklari. Ishlab chiqarishning murakkabligi, axborot texnologiyalari sohasida texnika taraqqiyotining yuqoriligi, ko'rsatilayotgan xizmatlar sifatining pastligi bilan bog'liq bo'ladi.

Tavakkalchilikni kamaytirish uchun amalga oshiriluvchi tadbirlar:

- ◆ yuqori malakali kadrlarni tanlash;
- ◆ xodimlar malakasini oshirishni doimiy rag'batlantirish;
- ◆ ko'rsatilayotgan xizmatlar sifatini nazorat qilish tizimini ishlab chiqish va

undan foydalanish;

◆ zarur asbob-uskunalarni xarid qilish uchun o'z vaqtida etarlicha mablag' ajratish.

Marketing tavakkalchiliklari. Bozorga chiqishda ushlanib qolish, xizmatlarni noto'g'ri tanlash, marketing strategiyasini tanlashda adashish, baho siyosatidagi xatolar bilan bog'liq bo'ladi.

Moliyaviy, innovatsion, ijtimoiy va boshqa tavakkalchilik turlari.

Qisqa xulosalar

Biznes-reja – korxonaning muhim hujjati bo'lib, uni tayyorlash ko'p vaqt va xodimlarning ishtirokini talab qiladi. Shu sababli biznes-rejani ishlab chiqish jarayoni korxona rahbariyati tomonidan ma'lum ma'noda boshqarilishni talab qiladi.

Biznes-rejani ishlab chiqarishga rahbarlik qilish mos ravishda javobgarlik va mas'uliyatni ham anglatadi. Bajarilgan hisob-kitoblar, ko'rsatkichlar va biznes-reja tarkibining ishonchliligi uchun asosan korxona rahbari javobgar hisoblanadi.

Biznes-rejani tayyorlashni samarali boshqarishdan uni tayyorlash uchun eng kam vaqt sarflanishi dalolat beradi. Eng optimal variant – rejadagi yangi yil boshiga biznes-rejaning tayyor bo'lishidir.

Biznes-rejaning resurslar bilan ta'minlanganligi ushbu hujjatning muhim bir talabi va shu bilan bir paytda uning hayotiylikni aks ettiruvchi ko'rsatkich hamdir. Bu erda rejadagi davr uchun mahsulot ishlab chiqarishda qachon, qancha va qanday resurslar talab qilinishi va ularni qoplash manbalarini aniqlash kabi masalalar hal etilishi lozim.

Korxona bozor subyekti sifatida hozirgi sharoitlarda istasa-istamasa biznes va tadbirkorlik bilan bog'liq bo'ladi. Bozor talabi korxona faoliyatini o'lchab turuvchi o'ziga xos «barometr» vazifasini bajaradi. Bu esa korxonani o'z biznesini sug'urtalash, ayniqsa, tijorat, moliyaviy va boshqa bir qator tavakkalchiliklarning oldini olishni talab qiladi.

Muhokama va nazorat savollari

1. Biznes-rejani ishlab chiqish jarayonini boshqarish qaysi elementlardan tarkib topadi?
2. Biznes-rejani ishlab chiqish jarayonini boshqarishda bajariluvchi asosiy vazifalarni sanab bering?
3. Biznes-reja qanday talablarga javob berishi lozim?
4. Biznes-rejani ishlab chiqishni o'z vaqtida amalga oshirishning ahamiyati nimada?
5. Biznes-rejaning resurslar bilan ta'minlanganligi deganda nimani tushunasiz?
6. Moddiy resurslarni tejashning asosiy yo'nalishlarini tushuntiring.
7. Biznes-rejaning asoslanganligi va ishonchliligi uchun kim javob beradi?
8. Sug'urtalashning biznesga qanday aloqasi bor?
9. Biznesda sug'urtalashning maqsadi va asosiy yo'nalishlarini aytib bering.
10. Tavakkalchilik nima va uning biznesga ta'sirini qanday hisobga olinadi?

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. «Бозор ислошотларини чу=урлаштириш ва и=тисодиётни янада эркинлаштириш сощасидаги устувор йыналишлар амалга оширилишини жадаллаштириш чора-тадбирлари ты\рисида»ги Ызбекистон Республикаси Президентининг Фармони // Хал= сызи. – 2005. - 15 июнь.

2. «Тадбиркорлик субъектларини щу=у=ий щимоя =илиш тизимларини янада такомиллаштириш чора тадбирлари ты\рисида»ги Ызбеки-

стон Республикаси Президентининг Фармони // Хал= сызи. – 2005. - 16 июнь.

3. Махмудов Э.Х. Корхона и=тисодиёти: Ы=ув.=ылл. –Т.: Ызбекистон ёзувчилар уюшмасы Адабиёт жам\армасы нашриёти, 2004. - 208 б.

4. Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю. Бизнес планирование. Учебное пособие. – Т.: Издательство Литературного фонда Союза писателей Узбекистана, 2004. -160 с.

5. Махмудов Э.Х., Исо=ов М.Ю., Нажимадинов Р.Д. Бизнес - режа-лаштириш. Маърузалар матни. - Т.: ТДИУ, 2005.

6. «Ыз Ишингизни яратинг ёки тадбиркор нималарни билиши лозим» - Тошкент шаъри, ЮНИДО, «Бизнес маслащат маркази» лойищаси, 2003.

7. М. Шарифхыжаев, Ё. Абдуллаев. Менежмент. Дарслик. Т.: «Ы=итувчи» 2001. - 702 бет.

8. Шапкин А.С. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций: Монография. –М.: Дашков и К, 2003. –554 с.

9. Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Энциклопедия бизнес – планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес – планов. - М.: «Ось-89», 2003.

10. Бизнес-планирование и составление бизнес-плана / Оценка инвестиционного проекта ... [Электронный документ]. - (www.b2u.ru). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

11. Обсудите вопросы бизнес планирования в разделе Конференций BPortal.ru. [Электронный документ]. - (www.bportal.ru/invest/). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

12. Эксперт-Оценка: бизнес-планирование. [Электронный документ]. - (www.9r.ru/part6.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

13. Профэкспертиза - бизнес-планирование. [Электронный документ]. - (www.prex.ru/bp/bp01.htm). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

14. Принципы построения компьютерной модели для бизнес планирования. [Электронный документ]. - (www.cfin.ru/business-plan/index.shtml/). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

15. Обучение бизнес-планированию. [Электронный документ]. - (www.masterpm.ru), (subscribe.ru/catalog/economics.education.bplan). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

16. Бизнес план: Здесь Вы можете посмотреть более 100 бизнес- планов бесплатно. [Электронный документ]. - (www.alti.ru/bizplanavto.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

17. Основные проблемы, возникающие при осуществлении бизнес-планирования. [Электронный документ]. - (kicbi.karelia.ru/smb/edu/courses/bussines_plan/cours.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

II BO'LIM. BIZNES–REJA, UNING BO'LIMLARI VA MAZMUNI

VI BOB. KORXONANING TAVSIFI

6.1. Biznes-rejaning rezyumesi

Biznes-reja **titul varag'idan** boshlanadi¹¹. Biznes-rejani titul varag'i ixcham, tushunarli va jozibador bo'lishi, ortiqcha tafsilotlardan holi tuzilishi kerak. Unda korxonaning nomi manzilgohi, biznes-rejaning nomlanishi va tuzilgan vaqti hamda mualliflari to'g'risida ma'lumotlar ko'rsatiladi. Titul varag'ida ma'lumotlarni oshkor qilmaslik bo'yicha maxfiylik memorandumini bayon qilinadi, chunki biznes-reja bo'limlarida korxona iqtisodiy xavfsizligiga salbiy ta'sir qiluvchi ma'lumotlar raqobatchilar manfaatlariga xizmat qilmasligi kerak. Bundan tashqari taqdim etilgan biznes-reja hamkor yoki investorda qiziqish uyg'otmasa muallifga qaytarilishi to'g'risidagi talab joylashtirish mumkin.

Biznes-rejaning **kirish qismida** uning vazifalari va uni bajaruvchi shaxslar ko'rsatiladi. Bundan tashqari ushbu loyihani yoki investitsion g'oyani amalga oshirish zarurati nima uchun tug'ilganligini ta'kidlab o'tish maqsadga muvofiqdir.

Biznes-reja yuqorida aytib o'tilganidek, murakkab tuzilmaga ega. Uning bo'limlari tarkibi biznes turiga bog'liq holda o'zgarishi mumkin. Biroq shunga qaramay, biznes-rejalarning deyarli barcha turlari tarkibida eng muhim bo'lim sifatida **rezume** – korxona va bo'lajak biznesning qisqacha tarflanishi mavjud bo'ladi. U foydalanuvchiga biznes-rejaning boshqa bo'limlari bilan detalli ravishda tanishib chiqish maqsadga muvofiqligini aniqlashga yordam berishi lozim.

Rezume - bu korxona, tadbirkor o'z ishini kengaytirishi yoki yangi ish boshlashda o'z oldiga qo'ygan maqsadlari va biznesi to'g'risidagi qisqa va tez o'qiladigan axborotlardir. Rezyumeni yoki boshqacha aytganda biznes kontseptsiyasini biznes-rejaning eng qisqa talqini sifatida ham tushunish mumkin. Shunga ko'ra u mustaqil ahamiyatga ega bo'lishi, reklama xujjati sifatida investorga moliyalashtirishni boshlash yoki qo'shimcha mablag'ni jalb qilish uchun talabnoma tarzida taqdim etishda qo'llanilishi mumkin.

Kontseptsiya mazmunini yoritish tartibiga qat'iy talablar qo'yilmaydi. Asosiy talab - mazmunan sodda va tushunarli bo'lishi, maxsus atamalardan iloji boricha kamroq foydalanish. Rezyumeni oson esda qolishiga erishish lozim, unda mahsulot chizmasi yoki rasmini ham berish mumkin.

Ushbu bo'lim ustida ishlash juda ham muhim, chunki bu bo'lim investor yoki kreditorlarga ko'ngildagidek ta'sir ko'rsata olmasa ular biznes-rejani oxirigacha ko'rib ham chiqmaydilar. Unutmaslik kerakki, biznes-rejaning aynan shu qismi taqdimot paytida, yangi korxona yoki yangi investitsion loyihani amalga oshirish haqida gap borganda asosiy rol ni o'ynaydi.

Rezyume biznes-rejani tayyorlashning so'nggi bosqichida, boshqa bo'limlar haqida hamma narsa ma'lum bo'lgandan so'ng tuziladi. Uning hajmi bir necha

¹¹ Qarang, Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия» - Ростов н/Д. «Феникс», 2003. - 44 - 48 бетлар.

varaقدan oshmasligi hamda qisqalik va aniqlik bilan ajralib turishi lozim.

Rezyumeda quyidagi asosiy pozitsiyalarni aks ettirish zarur:

- mazkur biznes-rejani taqdim etuvchi korxonaning missiyasi, biznes-rejaning maqsadi, o'ziga xos jihatlari va tarixini ifodalash;
- korxonaning tashkiliy-huquqiy shakli;
- korxona shug'ullanishi kutilayotgan biznesni tavsiflash;
- boshqaruv personalining malakasi va korxona kapitalidagi ishtiroki haqidagi qisqacha ma'lumotlar;
- bozordagi va tarmoqdagi vaziyatni tavsiflash;
- korxona mahsuloti (xizmatlari) va uning raqobatchilar mahsulotlaridan farqi;
- loyihaning uzoq muddatli va qisqa muddatli maqsadlari, kutilayotgan daromad va ishlab chiqarishning o'sishi;
- belgilangan maqsad va vazifalarga erishishning taktik rejasi;
- zarur investitsiyalar miqdori va ulardan foydalanish yo'nalishlari;
- investitsiya qo'yilmalaridan foydalanishning moliyaviy natijalari;
- kutilayotgan tavakkalchiliklar va investorlar uchun mukofotlar;
- korxonaning ishlash sharoitlari, uni yaratish va ro'yxatdan o'tkazish haqidagi ma'lumotlar;
- korxona rahbariyatining telefonlari.

Rezyume biznes-rejaning «yuzi», barcha g'oyalar, fikr-mulohazalar va ularni amalga oshirish yo'llari «yig'indisi» ekanligi sababli u birinchidan, batafsil o'ylab ko'rilishi va har tomonlama tekshirilishi, ikkinchidan esa korxonaning asosiy missiyasini amalga oshirish bilan bog'liq bo'lishi lozim.

Rezyumeni rasmiylashtirishning taxminiy tartibi:

Loyihani mohiyati_____

Taklif etilayotgan biznesning asosiy ustuvor va nodir jixatlari, uning rivojlanish istiqbollari

Biznes-rejaning maqsadi va vazifalari_____

Iqtisodiy asoslash va loyiha samaradorligi_____

Asosiy moliyaviy natijalar va investor hamda ishlab chiqaruvchi uchun mo'ljallanayotgan, bashorat qilinayotgan samaradorligi.

Firma, tadbirkor to'g'risidagi ma'lumotlar_____

Korxonaning tashkil etilgan va kengaytirilgan sanasi, tashkiliy huquqiy shakli, kapitalning tuzilmasi (chiqarishga ruhsat berilgan aktsiyalar soni, chiqarilgan va muomiladagi aktsiyalar soni, ularning nominal qiymati va birja bahosi), korxona hisob raqami ochilgan asosiy bank, korxonaning ixtisoslashuvi va rivojlanish tarixi, asosiy iste'molchilar.

Korxona resurslari, uning joriy moliyaviy xolati. Tadqiq etilayotgan ishlab chiqarish nuqtai-nazaridan bozordagi va tarmoqdagi holatining bayoni.

Boshqaruv xodimlari_____

Firma rahbariyati, buxgalter va yurist, asosiy menedjerlar, ularning malakasi, ma'lumoti, ish staji va boshqa ma'lumotlar.

Firmaning tashkiliy tuzilmasi, undagi asosiy tashkiliy-ishlab chiqarish va boshqaruv bo'linmalari.

Xarajatlar rejasi_____

Korxonaning uzoq muddatli va qisqa muddatli strategiyasi. Ma'lumotlarni jadval shaklida keltirish maqsadga muvofiqdir.

Masalan:

Strategiya	Strategiyani amalga oshirishning aniq vazifalari	Tadbirlar rejasi	Amalga oshirish muddatlari

Moliyalashtirish _____

Investitsiyalarga bo'lgan talab, ulardan foydalanish yo'nalishlari, taklif etilayotgan moliyalashtirish manbalari, investitsiyalash xavf-xatarlari (tavakkalchiligi).

Qarzga olingan mablag'larni qaytarish rejasi _____

Kreditni kafolatlangan qaytarish muddatlari, investitsiyalash shartlari, investorning kapital kiritishdan olingan samarasining shakli

Investitsiyaning qaytarish kafolatlari _____

10. Biznes-rejaning yo'naltirilganligi _____

Investor yoki kreditor uchun xamkorlar yoki aksionerlar uchun ta'sischi uchun, korxona rahbariyati yoki tadbirkorning o'zi uchun, davlat yoki maxalliy xokimiyatdan yordam olish uchun.

Bo'limning asosiy vazifasi shundaki, menedjerlarning biznes-rejaning asosiy qoidalarini tushunishlarini, shuningdek, ularni qisqa, aniq va lo'nda ifodalay olish imkoniyatini namoyish etish hisoblanadi. Rezyume rahbariyatning rejaning asosiy qoidalariga bo'lgan real munosabatini aks ettirishi lozim.

6.2. Korxonaning tarmoqdagi va bozordagi holati tahlili

Insonning, jamoaning va butun korxonaning qiladigan barcha ishlari vaziyatni tahlil qilish va baholashdan boshlanadi. Biznes, ishlab chiqarish va boshqa har qanday ish istisno emas. Buning ustiga aynan biznesda tarmoqdagi va bozordagi vaziyatni oldindan tahlil qilish boshqa joylarga qaraganda ko'proq talab qilinadi.

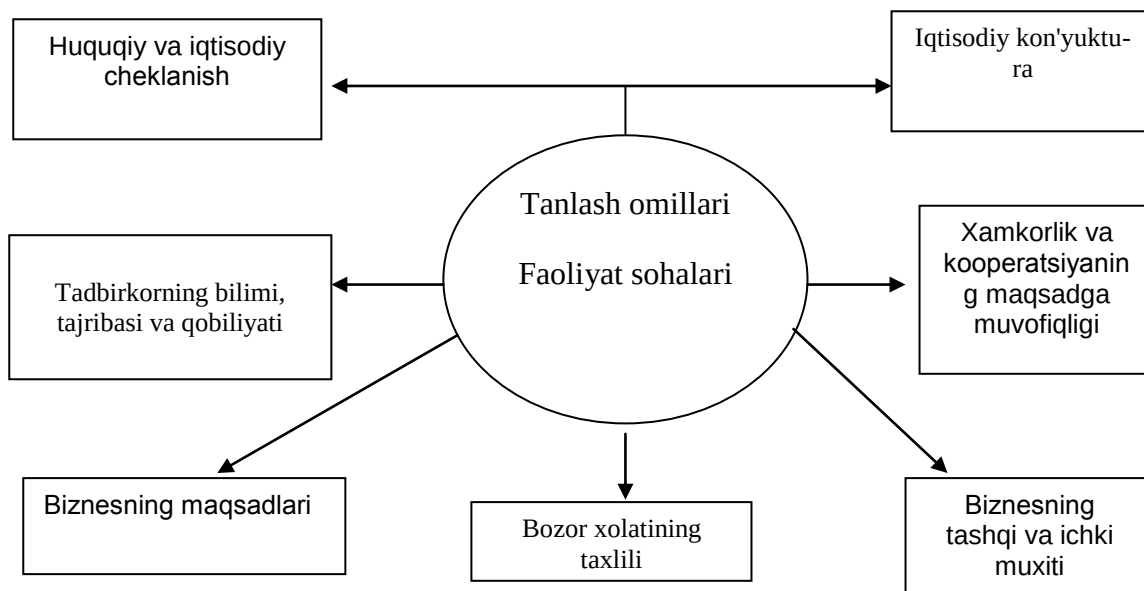
Korxonaning tarmoqdagi va bozordagi holati tahlili bu o'z mohiyatiga ko'ra tashqi muhit diagnostikasidir. U biznes-rejani tayyorlashda rezyumedan keyingi ikkinchi qadamdir. Biznes-reja tuzish bo'yicha bugungi uslubiy tavsiyalar ushbu bo'limni mazkur korxona faoliyat ko'rsatuvchi muhitning investitsiyalarni jalb qilishdagi jozibadorligini tahlil qilishdan boshlashni taklif qiladi. Tarmoqni tavsiflash quyidagilarni qamrab olishi lozim:

- tarmoqning iqtisodiy sektorini aniqlash (fan, ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish va hokazo);
- mavsumiylik;
- tarmoq bozorining geografik joylashuvi (mahalliy, mintaqaviy, milliy, xalqaro);
- mazkur tarmoq taklif etuvchi asosiy mahsulot va xizmat turlari;
- tarmoqning hozirgi holati va rivojlanish istiqbollari;
- tarmoq bozorining tuzilmasi, sig'imi va uning o'zgarish tendentsiyalari;
- korxona rivojlanishiga ijobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan omillari (yangi iste'molchi va raqobatchilar, qonun va qoidalarning paydo bo'lish ehtimoli).

Tarmoq va biznes sohasi to'g'risida qaror qabul qilish tadbirkorning o'zi uchun

ham, tadbirkorlik loyihasi uchun ham muhim ahamiyat kasb etadi. Tanlangan faoliyat sohasining rivojlanish tendentsiyalarini to'liq hisobga olmaslik biznes-loyihani joriy qilishda kutilmagan natijalarga va iqtisodiy samaradorlikning pasayishiga olib kelishi mumkin.

Tarmoqning jahon mehnat taqsimotida va xalqaro bozorda tutgan o'rni, uning eksport imkoniyatlari, shuningdek, xalq xo'jaligining ushbu tarmoq mahsulotlari qiziqish uyg'otuvchi boshqa tarmoqlari bilan ishlab chiqarish-texnik aloqalari haqidagi ma'lumotlar foydali hisoblanadi (6.1-rasm).



6.1-rasm. Tadbirkorlik faoliyati sohasini tanlashning asosiy omillari.

Tarmoqning kompleks tahlilini va uning jozibadorligini baholashni MDH davlatlari uchun Jahon tiklanish va taraqqiyot banki tomonidan ishlab chiqilgan investitsiyaviy loyihalashtirishda ma'lumotlarini to'plash, tahlil qilish va umumlashtirish bo'yicha takliflarda berilgan uslub orqali amalga oshirish maqsadga muvofiqdir.

Nazariyaning kontseptual xulosalaridan biri shundan iboratki, eng yirik korxonalar bozordagi kattagina ulush bilan bir tomondan va unchalik katta bo'lmagan ixtisoslashgan kichik korxonalar ikkinchi tomondan ko'zlagan foydalilik darajasiga erishish uchun imkoniyatga egadirlar.

Har qanday davlatda biznesning taqiqlangan sohalari (kontrabanda, pornografiya va boshqalar) hamda davlat monopoliyasi bo'lgan faoliyat turlari (qurol-yarog', zaharli kimyoviy moddalar, narkotik moddalar) mavjud bo'ladi.

Ko'plab tadbirkorlar uchun u yoki bu tarmoqqa kirib borishda iqtisodiy va boshqa turdagi to'siqlar yuzaga kelib, ular odatda boshlang'ich kapital darajasining yuqoriligi, kiritilgan mablag'larning o'zini qoplash muddati uzoqligi va foyda olishdagi noaniqliklarga bog'liq bo'ladi.

Shuningdek, tadbirkorlik faoliyatining davriylik (o'sish turg'unlik, pasayish) ta'siriga uchrashi sababli yuzaga kelgan bozor kon'yunkturasini ham hisobga olish lozim.

Biznes-rejani muvaffaqiyatli amalga oshirishda bozorni to'g'ri aniqlashdan tashqari uning hali egallanmagan yoki raqobatchilar tomonidan to'liq

foydalanilmagan qismini topish ham muhim ahamiyat kasb etadi. Ya'ni ma'lum bir iste'molchilarga yo'naltirilgan va tadbirkorga o'z imkoniyatlaridan samraliroq foydalanish imkoniyatini beruvchi tadbirkorlik faoliyati sohasini ifodalovchi «bozor qismi»ni topish muhim. Uning hajmi bozor segmenti sig'imidan kichik bo'lib, unda raqobatchilar kam bo'lishi lozim. Bu bozordan joy qidirish va uni egallash jarayonining mohiyatini aks ettiradi.

Ushbu jarayonni iste'molchilar doirasi aniq belgilangan holda faoliyat sohasi miqyosini tanlash sifatida belgilash mumkin bo'lib, u muayyan tadbirkorning xususiyatlari va ustunliklariga mos keladi.

Bozorni va asosiy raqobatchilarni tahlil qilishda quyidagi masalalarga asosiy e'tiborni qaratish lozim: bozor hajmini (sig'imini); bozorning to'yinganlik darajasini; yaqin istiqbolda bozorning to'yinganlik darajasi va hajmining o'zgarish tendentsiyalarini; eng istiqbolli sotuv bozorlarini aniqlash (6.1-jadval); asosiy raqobatchilarni baholash (6.2-jadval).

6.1-jadval

Sotuv bozorlarini baholash

№	Ko'rsatkichlar	Korxonaga eng yaqin shahar yoki aholi punkti	100 km masofadagi aholi punktlari	100 kmdan uzoqdagi bozorlar
1	Talab darajasi			
2	Talabni qoniqtirish darajasi			
3	Raqobat darajasi			
4	Mahsulotni xarid qilishga tayyor iste'molchilar salmog'i			

6.2-jadval

Raqobatchilarni baholash va tahlil qilish

№	Raqobatchilar tavsifnomasi	Asosiy raqobatchilar	
		Birinchi	Ikkinchi
1	Sotuv hajmi, natural ko'rsatkichlar		
2	Bozorda egallagan ulushi, %		
3	Narx darajasi		
4	Moliyaviy holat (rentabellik)		
5	Texnologiyalar darajasi		
6	Mahsulot sifati		
7	Reklama xarajatlari		
8	Tashqi ko'rinishning jozibadorligi		
9	Korxona faoliyat ko'rsatayotgan vaqt, yil		

6.3. Korxonani baholash

Korxona to'g'risidagi axborot investorlar korxonaning ishonchliligi, uning bozordagi holati barqarorligiga ishonch hosil qilishlari uchun iloji boricha to'liq bo'lishi lozim. Korxonani tavsiflash uning yaratilish tarixi, tashkiliy-huquqiy shakli, davlat idoralarida ro'yxatdan o'tishi, xo'jalik aloqalari, eng yirik foydali loyihalari, menejmentning samaradorligi haqidagi ma'lumotlar va boshqalarni qamrab olishi lozim.

Korxona tavsifnomasi quyidagi savollarga to'liq javob berishi zarur:

- korxona tarixi, o'tgan davr mobaynida uning rivojlanishi;

- korxonaning asosiy egalari ro'yxati, ulardan har birining korxonaning asos topishi va faoliyat ko'rsatishidagi roli;
- korxona rivojlanishiga ta'sir ko'rsatgan hodisalar;
- korxonaning tashkiliy tuzilmasi va xodimlar haqidagi ma'lumotlar;
- mahsulotni sotishda tarixiy va joriy tendentsiyalar;
- so'nggi uch yil mobaynida korxonaning texnik-iqtisodiy va moliyaviy ko'rsatkichlari;

- korxonaning asosiy yutuq va ustunliklari;
- sotuv hajmi dinamikasi;
- korxonaning bozordagi ulushi va uning tendentsiyalari;
- korxona reklamasi va reklama imkoniyatlaridan foydalanish darajasi;
- korxonaning tashkiliy-huquqiy darajasi;
- korxona xarajatlari;
- moliyaviy-xo'jalik faoliyatida korxona oldida vujudga keluvchi muammolar;

- korxonaning kuchli va zaif tomonlarini baholash (mahsulot yoki xizmat sifati, sotuv imkoniyatlari, ishlab chiqarish xarajatlari darajasi, xodimlar malakasi va tajribasi, texnologiyalar darajasi, materiallar va butlovchi qismlarni etkazib berish sharoitlari, menejment darajasi).

Tashqi muxitga munosabati nuqtai nazaridan korxona tahlilini amalga oshirish uchun samarali vosita sifatida SWOT- tahlilini amalga oshirishni tavsiya etish mumkin.

SWOT-quyidagilarni bildiradi: S-strength (kuchli tomonlar); W- Weakness (zaif tomonlar); O - Opportunities (imkoniyatlar); T- Threats (xavflar).

SWOT-tahlili korxonaning kuchli va zaif tomonlari tahlilini, mumkin bo'lgan xavf-xatarlar muxitini o'rganish va bashorat qilishni (prognozlash), zararni oldini olish bo'yicha tadbirlarni ishlab chiqishni, korxonaning strategik va joriy (taktik) imkoniyatlari tahlilini, xavflarni oldini olish, zaif tomonlarni qisqartirish bo'yicha tadbirlarni ishlab chiqishni, korxonaning kuchli tomonlarini mustahkamlash va imkoniyatlarni kengaytirishni ko'zda tutadi. Baholashning mukammalligi va uning biznes-rejada detallashtirish darajasi tahlilning yo'naltirilishiga (kimga va nima uchun) va maqsadlariga bog'liq bo'ladi¹².

SWOT-tahlilning asosiy g'oyalarini tushunarli bo'lishi uchun olingan natijalarni jadval shaklida aks ettirish maqsadga muvofiq.

SWOT-tahlilning mazmunini quyidagi 6.2-rasmda ko'rish mumkin.

S - strength. Kuchli tomonlar	W - Weakness. Zaif tomonlar.
Sizda hamma narsadan ham yaxshi ko'rsatkichga ega bo'lgan barcha tomonlarni o'z ichiga oladi. Masalan: sizning mahsulot-ingiz raqobatchilarnikidan yaxshi va do'koningiz qulay joyda joylashgan. Ayni	Sizning biznesingizning zaif tomonlarini aks ettiradi. Masalan: sizning mahsulotlaringiz raqobatchilarnikiga nisbatan qimmatroq, mahsulotingizni reklama qilish uchun etarli mablag'ingiz yo'q yoki raqobatchilaringiz

¹² Qarang, Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия» - Ростов н/Д. «Феникс», 2003. - 56bet

vaqtda sizning ishchi va xizmatchilaringizning malakasi yuqoridir.	ko'rsatayotgan xizmatlardek xizmat ko'rsatish imkoniyatiga ega emassiz
O - Opportunities. Imkoniyatlar. Sizning xududingizda joylashgan va biznesingizga xizmat qilishi mumkin bo'lgan barcha omillar imkoniyatlarni tashkil etadi. Masalan: Sizni do'koningizga o'xshagan do'kon tumaningizda boshqa bo'lmaganligi sababli sizning mahsulotingiz tobora ommalashib bormoqda yoki yangi firmalar ko'plab ochilganligi uchun mijozlaringiz soni ortishi mumkin.	T - Thereats. Xavflar Sizning atrofingizda joylashib, sizni biznesingiz rivojiga salbiy ta'sir o'tkazayotgan barcha omil va vositalar-xavflardir. Masalan: xuddi shunday mahsulot chiqarayotgan firmalar mavjudligi yoki savdo bo'yicha soliqlar oshirilishi mumkin, unda mahsulotingiz narxi ko'tariladi, siz esa mahsulotingiz qachongacha ommabop bo'lib turishini bilasiz.

6.2-rasm. SWOT-tahlili mazmuni.

Korxona va uning raqobatchilarining kuchli va zaif tomonlarini baholash va tahlil qilishni jadval ko'rinishida aks ettirish mumkin (6.3-jadval).

6.3-jadval

Korxona va uning raqobatchilarining kuchli va zaif tomonlari tahlili

Korxonani tavsiflovchi omillar	Ustunlik	Kamchilik	baho
<i>Korxona menejmenti</i> ♦ tadbirkorlik madaniyati va falsafasi ♦ maqsadlar va strategiyalar xodimlarni rag'batlantirish tizimi			
<i>Ishlab chiqarish</i> ♦ asbob-uskunalar ♦ ishlab chiqarish liniyalarining moslashuvchanligi ♦ ishlab chiqarishni rivojlanish va boshqarish sifati			
<i>Ilmiy tadqiqotva loyihalar</i> ♦ intensivlik va natijalar ♦ nou-xau ♦ yangi axborot texnologiyalaridan foydalanish			
<i>Marketing</i> ♦ sotuvni tashkil qilish ♦ sotuv filiallarini joylashtirish ♦ eng muhim mahsulot turlarining «hayotiylik davri» bosqichi			
<i>Kadrlar</i> ♦ yosh tarkibi ♦ ma'lumot darajasi ♦ xodimlar malkasi va ularning mehnatini rag'batlantirish			
<i>Moliya</i> ♦ o'z kapitali salmog'i (kapital va zahiralar) ♦ moliyaviy holat darajasi ♦ kredit olish imkoniyatlari			

Qisqa xulosalar

Rezyume qisqa shaklda va ishonchli tarzda biznes-rejaning asosiy pozitsiyalari, moliyalashtirish ehtiyoji, bozor salohiyati va barcha va boshqalar haqida axborot beradi.

Korxonani tavsiflash bu korxona faoliyat ko'rsatuvchi tarmoqni, uning

rivojlanish holati, investitsiyalarni jalb qilishining baholanishini tavsiflashi lozim.

Tarmoqni tavsiflash undagi iqtisodiy vaziyatga ta'sir ko'rsatuvchi ichki va tashqi omillar haqidagi ma'lumotlardan (mavjud kon'yunktura, kutilayotgan raqobatchilar va mahsulot iste'molchilari, iqtisodiy siyosatning o'zgarishi va hokazo) iborat bo'lishi kerak.

Korxona to'g'risidagi axborot korxonaning hozirgi holati, uning kuchli va zaif tomonlari, tashkiliy-texnik darajasi, menejmenti va zamonaviy talablarga mos kelishi haqidagi ma'lumotlarni qamrab olishi lozim.

Muhokama va nazorat savollari

1. Biznes-reja rezyumesi tarkibi nimadan iborat?
2. Biznesingiz foliyat ko'rsatadigan tarmoqdagi vaziyatni tavsiflab bering. Bunda nimalar nazarda tutiladi?
3. Korxona imidji nima va u qanday baholanadi?
4. Korxona tavsifnomasi qanday savollarga to'liq javob berishi zarur?
5. Tadbirkorlik faoliyati sohasini tanlashning asosiy omillari.
6. Korxonaning tashkiliy-texnik darajasi deganda nima tushuniladi?
7. Korxonaning kuchli va zaif tomonlari qanday baholanadi?
8. SWOT- tahlilini qanday amalga oshiriladi?
9. Bozorni va asosiy raqobatchilarni tahlil qilishda qanday masalalarga asosiy e'tiborni qaratish lozim?
10. Imkoniyatlar va xavflarni baholash qanday amalga oshiriladi?

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Ўзбекистон Республикасининг «Фаолиятнинг айрим турларини лицензиялаш тўғрисида»ги қонуни 2000 йил 25 май // Тадбиркорликка оид қонун ҳужжатлари тўплами. 1 том. - Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2002.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Хусусий корхоналар тўғрисида”ги қонуни. қонун ва қарорлар. Т., “Ўзбекистон”, 2004., №3
3. Ўзбекистон Республикасининг «Акциядорлик жамиятлари ва акциядорларнинг ҳуқуқларини шимoya қилиш тўғрисида»ги // Тадбиркорликка оид қонун ҳужжатлари тўплами. 1 том. - Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2002.
4. Ўзбекистон Республикасининг «Масъулияти чекланган ва ёқимча масъулиятли жамиятлар тўғрисида»ги қонуни 2001 йил 6 декабрь // Тадбиркорликка оид қонун ҳужжатлари тўплами. 1 том. - Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2002.
5. Ўзбекистон Республикасининг «Хўжалик ширкатлари тўғрисида»ги қонуни 2001 йил 6 декабрь // Тадбиркорликка оид қонун ҳужжатлари тўплами. 1 том. - Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2002.
6. «Бозор ислохотларини ҳуқуқлаштириш ва иқтисодий тўғрисида эркинлаштириш соҳасидаги устувор йўналишлар амалга оширилишини

жадаллаштириш чора-тадбирлари ты'рисида»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони // Ўал= сызи. – 2005. - 15 июнь.

7. Махмудов Э.Х. Корхона и=тисодиёти: Ў=ув. =ылл. –Т.: Ўзбекистон ёзувчилар уюшмасы Адабиёт жам'армасы нашриёти, 2004. - 208 б.

8. Махмудов Э.Х., Исо=ов М.Ю., Нажимадинов Р.Д. Бизнес - режа-лаштириш. Маърузалар матни. - Т.: ТДИУ, 2005.

9. «Ўз Ишингизни яратинг ёки тадбиркор нималарни билиши лозим» - Тошкент шаъри, ЮНИДО, «Бизнес маслащат маркази» лойищаси, 2003.

10. Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Энциклопедия бизнес – планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес – планов. - М.: «Ось-89», 2003. –1104с.

11. Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия» - Ростов н/Д. «Феникс», 2003. -384 с.

12. Э.Х. Махмудов, А. Орти=ов, Ф. Каримов. Корхона - и=тисодиётнинг асосий бу'лини // Ўамкор. - 2004. - 7 февраль

13. Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю. Укреплять экономику предприятия // Частная собственность. - 2004. - №48, ноябрь

14. Бизнес планирование: разработка и составление бизнес плана. [Электронный документ]. - (www.siora.ru/businessplan). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

15. Обучение бизнес-планированию. [Электронный документ]. - (www.masterpm.ru), (subscribe.ru/catalog/economics.education.bpplan). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

16. Бизнес план: Здесь Вы можете посмотреть более 100 бизнес- планов бесплатно. [Электронный документ]. - (www.alti.ru/bizplanavto.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

17. Бизнес-планирование. Учебник . Для преподавателей, студентов высших учебных заведений. [Электронный документ]. - (vitrina.mfd.ru/servlets/viewitem?itemid=22147). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

18. Дистанционное обучение - Интерактивная Бизнес школа. [Электронный документ]. - (www.inter-mba.ru/course19.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

19. Бизнес-планирование. В. Галенко, Г. Самарина, О. Страхова. Беларусь. Минск. [Электронный документ]. - (oz.by/books/more108961.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

20. Бизнес-планирование и бизнес-план в Украине и Германии : Евроконсалтинг [Электронный документ]. - (www.ek-ua.com/business-plan-pro.htm). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

21. Издательство Диалектика - Каталог книг - Темы - Бизнес-планирование. Russian computer and economic books, компьютерные книги и книги по экономике на русском языке. [Электронный документ]. - (www.dialektika.com/cgi-bin/list.cgi?id=12346). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

VII BOB. KORXONA MAHSULOTINI TAVSIFLASH

7.1. Korxona mahsulotining kompleksli tavsifnomasi va baholanishi

Korxona mahsuloti (ishi, xizmati) besh tavsifnomaga – sifat darajasi, xususiyatlar yig'indisi, o'ziga xos bezagi, marka nomi va o'ziga xos o'roviga (qadoqlanishiga) ega bo'lishi lozim.

Biznes-rejada mahsulotni tavsiflash bozorga sotuvga chiqarilayotgan tovar kabi ifodalanishi lozim. Tovار haqida o'z iste'mol qiymati bilan odamlarning u yoki bu ehtiyojlarini qondiruvchi mahsulot yoki buyum sifatida tasavvur paydo bo'lishining oldini olish kerak. Tovarning bu jixatlari uning bozor tushunchasi sifatidagi xususiyatlarining yarmini tashkil qiladi, xolos. Ikkinchi yarmi mahsulotni sotish va iste'molga tayyorlash, unga texnik xizmat ko'rsatish, ehtiyot qismlar bilan ta'minlash, tovar belgisi, o'rovi va hokazolardan iborat bo'ladi.

Mahsulotni baholashda taklif qilinayotgan tovarning hayotiylik davrini aniqlash ham muhim ahamiya kasb etadi.

Har qanday tovarning hayotiylik davri ma'lum bir qonuniyatlarga bo'ysunadi va bir qator bosqichlardan (namoyish etish, o'sish, tarqalish, to'yinish, so'nish) iborat bo'ladi. Tovarning bu bosqichlardan o'tish tezligi bozor kon'yunkturasiga ta'sir ko'rsatuvchi bir qator holatlarga bog'liq bo'ladi.

Tovarning hayotiylik davri bosqichlari bo'yicha oldindan hisoblab chiqilgan va belgilangan tarzda harakatlanishi narx, tovarni sotish usullari, reklama, ishlab chiqarish obyektlari va tovar harakatlanishi bilan manevr qilish kabi vositalardan foydalangan holda zarur chora-tadbirlarni o'z vaqtida qabul qilishga imkon beradi. Ularning barchasi sotuv hajmi va darajasiga, demak, biznes-rejaning moliyaviy natijalariga ham ta'sir ko'rsatadi.

Tovarning jozibadorligini belgilovchi bir qator omillar mavjud bo'lib, u iste'molchi nima uchun aynan shu tovarni tanlashi kerak degan savolga javob topishga yordam beradi¹³.

Mahsulotning iqtisodiy ko'rsatkichlarini jadval shaklida keltirilsa maqsadga muvofiq bo'ladi (7.1-jadval):

7.1-jadval

Mahsulotning iqtisodiy ko'rsatkichlari

Mahsulot turi	Iste'mol bahosi					Mahsulot birligi ko'rsatkichlari	
	Sotish bahosi	Etkazib berish	O'rnatis h		Ja'mi	Tannarx	Foyda

Har qanday mahsulot haqiqiy ishlab chiqarish shaklini olgandan keyin bir qator tavsiflarga ega bo'ladi: sifat, xususiyatlar tarkibi, nomlanishi, tashqi jixozlanishi, qadoqlanishi va boshqalari. Ularni biznes-rejada mufassal bayon etish lozim bo'ladi.

¹³ Qarang, Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия» - Ростов н/Д. «Феникс», 2003. - 82-83 betlar

Tovar uni iste'molchi tomonidan qabul qilish nuqtai nazaridan ko'rib chiqilishi zarur. Bu maqsadda tovar haqida quyidagi ma'lumotlar keltiriladi:

1. Tovar qondiruvchi ehtiyojlar

Ehtiyojlarni tavsiflovchi asosiy axborot quyidagilardan iborat:

- tovar nomi;
- tovarning vazifalari, foydaliligi;
- tovaridan foydalanishning universalligi, bilvosita foydalilik, ikkinchi darajali qo'llash sohalari (masalan, chang yutgichdan xonalarni bo'yashda foydalanish imkoniyati);

- tovarning o'ziga xosligini ta'minlovchi omillar.

2. Sifat ko'rsatkichlari

Mahsulot xususiyatlariga uning quyidagi sifat ko'rsatkichlari bevosita bog'liq bo'ladi: uzoq muddat xizmat qilish, ishonchlilik, oddiylik, xavfsizlik va hokazo. Ayrim sifat ko'rsatkichlari miqdoriy jihatdan baholanib, mos keluvchi ma'lumotlar biznes-rejada keltirilishi mumkin. Xususiyatlar yig'indisini xuddi sifat darajasi kabi xaridorlar tasavvuriga mos keluvchi tushunchalar orqali o'lchanishi zarur.

3. Iqtisodiy ko'rsatkichlar

Iqtisodiy ko'rsatkichlardan quyidagilar keltirilishi lozim:

- iste'mol bahosi;
- bitta mahsulot birligi tannarxi va u keltiruvchi foyda.

Iste'mol bahosi tovarning xizmat qilish muddati davomida unga sarflanuvchi xarajatlarni aks ettirib, quyidagilardan iborat bo'ladi:

- sotish bahosi (narxi);
- transport xarajatlari;
- o'rnatish xarajatlari;
- xodimlarni o'qitish xarajatlari;
- ekspluatatsiya xarajatlari;
- texnik xizmat ko'rsatish va ta'mirlash xarajatlari;
- soliqlar;
- sug'urta badallari va hokazo.

4. Tovarining tashqi bezalishi

Tovarining tashqi bezalishini tavsiflashda uning zamonaviy dizayn va iste'molchilar talablariga mos kelishini aks ettirish, mahsulotning shakli uning funksiyalariga qanchalik javob berishi, materiali va rangi nima asosida tanlanganligi va boshqalarni ko'rsatish lozim.

5. Yangi tovarni tavsiflash

Yangi tovarni tavsiflash ayrim xususiyatlarga ega. Avvalo tovar «bozor yangiligi» talablariga javob berishi ko'rsatiladi. Bu atama bilan belgilanuvchi tovarlar quyidagi xislatlarga ega bo'ladi:

- iste'molchilar uchun eng yangi ehtiyojlarni qondirish imkoniyatini ochib beradi (pioner tovar);
- oddiy, ma'lum bo'lgan ehtiyojni bir pog'ona yuqoriga ko'taradi (oq-qora televizor o'rniga rangli televizor);
- iste'molchilarning kengroq doirasiga ma'lum darajada ehtiyojni qondirishga

imkon beradi.

6. Boshqa tovarlar bilan sotishtirish

Tovarning xususiyatlarini ko'rib chiqishda bozorda mavjud bo'lgan tovarlar va korxona taklif qilayotgan tovar xususiyatlari o'rtasidagi farqlar ko'rsatiladi. Yangi yoki mavjud tovarning raqobatchilar tovarlaridan farqi aniq ko'rsatilishi lozim.

Agar korxona taklif qilayotgan tovarning o'ziga xos xususiyatlari bo'lmasa, u bozordagi boshqa tovarlardan ajralib turmasa, bu belgilab qo'yilishi hamda biznes-rejada xaridorlarni nima hisobiga jalb qilishni mo'ljallanayotganligi ko'rsatilishi lozim. Bu xislatlar yoki xaridor uchun qo'shimcha foydalar biznes-rejaning marketingga bag'ishlangan bo'limida batafsil ko'rsatib o'tiladi.

7. Patent huquqlari

Ushbu qismda korxonaning bozorga raqobatchilar kirib kelishiga to'sqinlik qilishi mumkin bo'lgan turli xil ixtirolarga egalik huquqi, patentlar tavsiflanadi:

- foydali modellar;
- tovar belgilari;
- tovarning kelib chiqish joyi nomlanishi.

Ushbu obyektlarga, «nou-xau»ga egalik litsenziyalari ko'rsatiladi.

8. Eksport ko'rsatkichlari va uning imkoniyatlari

Mahsulotning ayrim turlari tashqi bozorga chiqariladigan bo'lsa, eksportni tavsiflovchi asosiy ko'rsatkichlar: mamlakat, sotuv hajmi, valyuta tushumini ko'rsatish lozim. Boshqa tovarlar bo'yicha ichki bozorga mo'ljallangan mahsulotni chet ellik iste'molchilar talablariga moslashtirishning maqsadga muvofiqligi va imkoniyatlari ko'rsatiladi.

9. Mahsulotni takomillashtirishning asosiy yo'nalishlari

Ushbu bo'limda iste'molchilar so'rovlarini ko'proq qondirish maqsadida mahsulotni modernizatsiyalashning asosiy g'oyalari, yo'nalishlari va imkoniyatlari keltiriladi.

7.2. Mahsulotni baholash usullari

Tovar murakkab tushuncha bo'lib, bir qator xususiyatlar yig'indisini qamrab oladi. Ulardan asosiysi iste'molchilik sifatleri, ya'ni tovarning o'z egasi ehtiyojlarini qondira olishi hisoblanadi. Tovarning ko'pchilik tomonidan qabul qilingan ta'rifi - «sotish uchun ishlab chiqarilgan mehnat mahsuli» to'g'ri bo'lsada, tovarni pulga ayirboshlashdagi rolini emas, undan foydalanish imkoniyatlarining ahamiyatini ko'rsatish muhim: **tovar bu – ma'lum bir ehtiyojni qondirish vositasidir.** Tovarning boshqa yana bir ta'rifiga ko'ra – bu buyumning foydali xususiyatlari yig'indisidir. Shu sababli u iste'molchilar ehtiyojlarini moddiy qondirish uchun zarur bo'lgan barcha tarkibiy elementlarni avtomatik ravishda qamrab oladi.

Tovarning iste'mol qiymati tovarning o'zi va unga qo'shimcha xizmatlar bilan bog'liq xususiyatlar yig'indisi sifatida namoyon bo'ladi. Korxonaning barqaror muvaffaqiyati uchun doimiy mijozlar to'g'risida g'amxo'rlik qilish zarurligi sababli raqobatli bozorda tovar narxi, o'rovi (qadoqlanishi), dizayni, ergonomik xususiyatlari va unga tegishli hujjatlarga alohida e'tibor qaratish lozim. Shu bilan birga avtomobil, traktor yoki stanok dizaynining ajoyibligi uni bozorda muvaffaqiyatsizlikka

uchrashidan himoya qila olmaydi.

Tovarlarni tadqiq etishning pirovard maqsadi bozordagi tovarlar sifati va texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarining xaridorlar so'rov va talablariga mos kelishi, shuningdek ularning raqobatbardoshligini tahlil qilish hisoblanadi. Tovarlarni tadqiq etish iste'molchi nimaga ega bo'lmoqchiligi, u mahsulotning qaysi iste'mol ko'rsatkichlarini (dizayn, ishonchlilik, narx, ergonomika, servis, funktsionallik) ko'proq qadrlashi haqidagi ma'lumotlarni olishga imkon beradi. Shu bilan birga reklama kampaniyasi uchun eng omadli dalillarni olish, to'g'ri keluvchi savdo vositachilarini tanlash ham mumkin. Tadqiqot obyektlari – o'xshash tovarlar va raqobatchi tovarlarning iste'mol xususiyatlari, iste'molchilarning yangi tovarlarga reaksiyasi, tovar assortimenti, o'rovi, servis darajasi, iste'molchilarning istiqboldagi talablari hisoblanadi. Tadqiqot natijalari korxonaga xaridorlar talablariga mos ravishda o'z tovar assortimentini ishlab chiqish, ularning raqobatbardoshligini oshirish, tovar hayotiylik davrining bosqichlaridan kelib chiqqan holda faoliyat yo'nalishlarini tanlash, g'oyani izlab topish va yangi tovarlarni ishlab chiqish, tovar markalanishini takomillashtirish, firma stilini ishlab chiqish, patentlarni himoya qilish usullarini aniqlashga imkon beradi.

Korxona tomonidan ishlab chiqarilgan tovar yoki mahsulotni to'g'ri ko'rsata bilish ham muhim ahamiyat kasb etadi. Bu erda tovarning taxminiy narxi va uni ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan xarajatlar miqdorini ko'rsatish tavsiya qilinadi. Ularga ko'ra har bir tovar birligi keltirishi mumkin bo'lgan foyda hajmini aniqlash mumkin.

Tovarning asosiy xislatlarini, uning dizayni va o'rovining afzalliklarini aniq tavsiflash katta ahamiyatga ega. Bularning barchasi tashqi va ichki bozorda sotish uchun mo'ljallangan tovarlar uchun muhim ahamiyat kasb etadi.

Agar tovar xaridorlar talablarini qondira olmasa uni sotish uchun hech qanday hatti-harakatlar ko'ngildagidek tijorat natijalarini bermaydi. Ishlab chiqarilayotgan tovarning bozor talablariga mos kelmasligi hozirgi kun sharoitlarida katta moliyaviy yo'qotishlarga olib kelishi mumkin. Tovarning «sotiluvchanligi»ni baholashning eng samarali usuli tanlangan bozorlarda sinov tariqasida sotish hisoblanadi. Bu birinchi navbatda shaxsiy iste'mol tovarlariga taalluqlidir. Bozor sinovlarini tashkil qilishning qiyinligi va qimmatligi sababli ishlab chiqarish yo'nalishidagi tovarlarni sinov tariqasida sotish kamdan-kam amalga oshiriladi.

Ishlab chiqarish yo'nalishidagi tovarlar, ayniqsa, mashinalar, asbob-uskuna va qurilmalarni iste'molchilarga bepul asosda sinash uchun etkazib berish tavsiya qilinadi. Bunday sinov natijalari korxonaga mahsulot raqobatbardoshligini oshirish uning texnik darajasi va sifatini eng yuqori bozor talablariga etkazishga imkon beruvchi muhim ma'lumotlarni beradi. Sinov natijasida olingan ma'lumotlar tovarni ommaviy ishlab chiqarishni boshlashdan avval unga zarur o'zgartirishlar kiritish va uni muayyan bozorlarga moslashtirish uchun katta imkoniyat beradi. Sinov tariqasidagi sotuvlar to'liq muvaffaqiyatsizlikka uchraganda tovar umuman ishlab chiqarishdan olib tashlanadi.

Bo'limda mahsulot servisini tashkil qilish ham tavsiflanishi lozim (agar mahsulot texnik mahsulot bo'lsa). E'tiborni tovarning kamdan-kam uchraydigan xislatlariga qaratish tavsiya etilmaydi. Yaxshisi bozorni maksimal qondirish, o'ziga

xos iste'mol xususiyalariga ko'proq e'tibor qaratgan ma'qul. Bu yo'nalishda birinchi qadam o'z tovarini to'liq va yaxshi bilish, uning kutilayotgan xaridor uchun keltirishi mumkin bo'lgan foydalaridan xabardor bo'lish hisoblanadi.

Tashqi bozor uchun mo'ljallangan tovarlarni tanlashda ichki bozorda sotuv natijalarini baholash katta foyda beradi. Tashqi bozor uchun mo'ljallanuvchi tovarlar narx, estetika va funktsiyalar nuqtai nazaridan o'ziga xos baholashni talab qilishini yoddan chiqarmaslik zarur.

Javob topish lozim bo'lgan savollar quyidagilardan iborat:

raqobatchilar mahsulotlarini baholash bo'yicha:

- raqobatchi mahsulotlarning funktsional va iste'mol xususiyatlarini tavsiflash;

- raqobatchilarda bahoni shakllantirish tamoyillari;

- raqobatchilar tomonidan qo'llanuvchi sotuvni rag'batlantirish usullari;

tadqiqot va loyihalar davomida:

- rejalashtirilayotgan ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik ishlari va ularning maqsadlarini bayon qilish;

- raqobatdosh firmalarning texnologik holati;

- mahsulotning kelgusidagi yangi avlodlarini rivojlantirish kontseptsiyasini bayon qilish.

Tovarning kuchli va zaif tomonlarini jadval ko'rinishda aks ettirish mumkin (7.2-jadval).

7.2-jadval

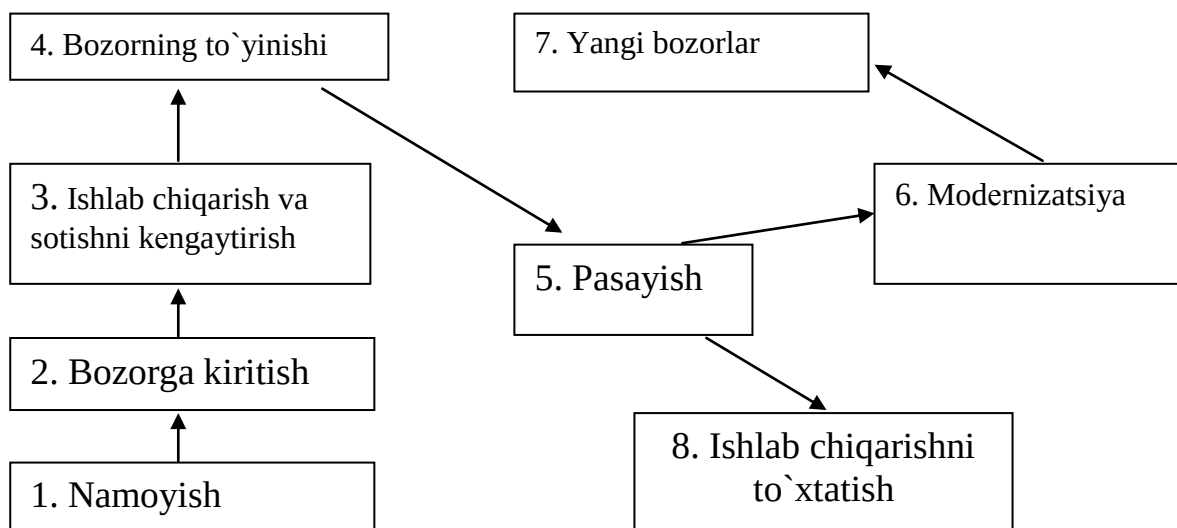
Tovarning kuchli va zaif tomonlari

№	Tovarning kuchli va zaif tomonlarini o'rganishda savolning qo'yilishi	Kuchli tomon	Zaif tomon
1	Sizning mahsulotingiz yo'naltirilgan bozor segmentini aniqlay olasizmi?		
2	Mijozlar so'rovlarini o'rganib chiqqanmisiz?		
3	Sizning mahsulotingiz (xizmat) mijozlar uchun qanday afzalliklar hadya eta oladi?		
4	Mahsulotingizni mo'ljallangan iste'molchilar tomon samarali etkazib bera olasizmi?		
5	Sizning mahsulotingiz (xizmat) boshqa ishlab chiqaruvchilar mahsuloti (xizmati) bilan quyidagilar bo'yicha raqobatlasha oladimi: ♦ sifati, ishonchliligi, ekspluatatsiya va boshqa tovar tavsifnomalari bo'yicha; ♦ narxi; ♦ to'lovni rag'batlantirish; ♦ tarqatish (sotish) joylari;		
6	Sizning mahsulotingiz (xizmat) hayotiylik darining qaysi bosqichida ekanligini bilasizmi?		
7	Yangi mahsulot turlariga doir g'oyalaringiz bormi?		
8	Turli-tumanlik va ma'naviy eskirish darajasi nuqtai nazaridan muvofiqlashtirilgan mahsulot (xizmat) assortimentiga egamisiz?		
9	Mijozlar so'rovlariga asosan mahsulot modifikatsiyasini muntazam amalga oshirasizmi?		
10	Yangi mahsulot yaratish siyosatini qo'llab turasizmi?		
11	Sizning mahsulotingizdan (xizmat) raqobatchilar tomonidan nusxa ko'chirib olinishi mumkinmi?		

12	Ishlab chiqarish g'oyalaringiz mos keluvchi savdo va fabrika markalari, patenlarga egami?		
13	Xaridorlarning e'tiroz va shikoyatlarini kuzatib borasizmi?		
14	Xaridorlar tomonidan e'tiroz va shikoyatlar soni kamayyaptimi?		

7.3. Tovarining hayotiylik davri

Mahsulot ishlab chiqarish va sotish strategiyasini ishlab chiqishga ta'sir etuvchi va o'z navbatida biznes-rejaning ushbu bo'limida hisob-kitoblarni amalga oshirishda taklif etilayotgan tovarning hayotiylik davrini aniqlash muhim ahamiyat kasb etadi¹⁴. Har qanday tovarning hayotiylik davri ma'lum bir qonuniyatlarga bo'ysunadi va bir qator davrlarni (bosqichlarni) o'z ichiga oladi (namoyish etish, bozorga kiritish, o'sish, to'yinish, pasayish). Tovarining hayotiylik davrining ushbu bosqichlaridan o'tish tezligi, bir vaqtning o'zida bozor tuzilmasiga ham ta'sir etuvchi bir qancha holatlarga bog'liq bo'ladi. Hayotiylik davrining bosqichlari yoki davrlari bo'yicha oldindan belgilangan va hisoblangan tovarlar harakati tadbirkor uchun o'z vaqtida mahsulot boshdan kechirayotgan bosqichga mos keluvchi qarorlarni qabul qilishga imkon yaratadi. Mahsulotga bo'lgan talabni pasayishini oldini olish yoki uni bosib o'tish bo'yicha tadbirkor qo'llashi mumkin bo'lgan vositalar juda hilma-hildir: baho, tovarni sotish usullari, uning reklamasi, ishlab chiqarish bo'linmalariga o'zgartirish kiritish va tovarni bozorga chiqarish. Bular o'z navbatida sotish xajmi va darajasiga, shu bilan birga loyihani amalga oshirishning moliyaviy natijalariga ta'sir qiladi(7.1-rasm).



7.1-rasm. Tovar va xizmatlarning hayotiylik davri bosqichlari.

Turli xil tovarlarga nisbatan hayotiylik davri uzoq muddatli, oddiy va qisqa

¹⁴ Qarang, Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Энциклопедия бизнес – планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес – планов. - М.: «Ось-89», 2003. – 49 bet.

muddatli bo'lishi mumkin. Tadbirkor uchun u ishlab chiqarishni mo'ljallayotgan tovarning hayotiylik davri haqida ishonchli ma'lumotlarni olish muhim ahamiyat kasb etadi. Buning ahamiyati, ayniqsa, bozorda o'xshash yoki xuddi shunday tovarlar mavjud bo'lgan hollarda ortadi. Aks holda tadbirkor ishlab chiqqan tovarni bozorga kiritish, o'rnini bosuvchi tovarning qarish bosqichiga to'g'ri kelishi mumkin. Bunda bozorga yana taklif qilingan tovar sotilmaydi va uni ishlab chiqarishni darhol to'xtatishga to'g'ri keladi.

Albatta, hayotiylik davrining bosqichini aniqlash juda qiyin, chunki tovarning hayotiylik davrini u tugagan taqdirdagina aniq bilish mumkin bo'ladi. Shu sababli hayotiylik davri tugagandan so'ng mazkur tovar qaysi payt qaysi bosqichda bo'lganligini aytib bera olsak, «hayot» davrida barcha hisob-kitoblar taxminiy xarakterga ega bo'ladi.

Firmalar tovar haqiqatda o'sish bosqichida turgan bir paytda u etuklik bosqichga kirdi deb, unga e'tiborni susaytirgan hamda qo'shimcha foyda olish imkoniyatidan mahrum bo'lgan hollar ko'p kuzatilgan. Ko'pincha buning aksi ham bo'lib turadi. Tovar o'sish bosqichida deb hisoblagan firma uni o'zlashtirishga kirishadi. Tekshirib ko'rilganda esa, tovarning etuklik bosqichidan o'tganligi ma'lum bo'lib, firmaning omborlarida sotilmay qolgan mahsulotlar to'planib qoladi. Aynan shu sababli «ikkinchi to'lqin»dagi ishlab chiqaruvchilar ular ishlab chiqarishni mo'ljallab turgan tovarning hayotiylik davri bosqichini to'g'ri topa olishlari lozim bo'ladi. Bu yangi tovarlarni ishlab chiqish strategiyasini to'g'ri tanlashga imkon beradi.

Shunday qilib, yangi tovarlarni ishlab chiqishda ishlab chiqilayotgan tovar va boshqa firmalarning o'xshash tovarlarining hayotiylik davri bosqichlarini solishtirish muhim ahamiyat kasb etadi. Muvaffaqiyatli rivojlanish uchun har bir korxona o'sish bosqichidagi raqobatbardosh tovarlarga ehtiyoj sezadi.

Tovar o'sish bosqichida bo'lgan va tez sotilayotgan paytda firma barcha hatti-harakatlarini uni sotishga qaratadi va ko'p hollarda kelgusi avlod tovarlarini ishlab chiqish imkoniyatiga ega bo'lmaydi. Biroq, o'sish sur'ati pasayishni boshlagan paytda bu haqda o'ylash kech bo'ladi.

Firma ishlab chiqarayotgan tovar etuklik bosqichga yaqinlashgan paytda bu tovar qarish bosqichiga kirishi bilan yangi tovarlar kirib kelishi uchun kelgusi avlod tovarlarini ishlab chiqishga kirishish lozim.

Yuqorida aytib o'tilganlarni hisobga olgach, ishlab chiqilayotgan tovarlarning hayotiylik davrini kompleksli o'rganishning muhimligi tushunarli bo'ladi. Bunday o'rganish boshqa firmalarning o'xshash tovarlari bilan birgalikda firmaning o'z tovarlari hayotiylik bosqichini tahlil qilishni talab qiladi.

Albatta, taqchillik sharoitlarida ko'plab tadbirkorlar asosiy e'tiborni tovarning hayotiylik davrini o'rganishga emas, balki umuman boshqa, tovarni ishlab chiqarish va bozorga etkazish bilan bog'liq muammolarni hal qilishlariga to'g'ri kelmoqda. Biroq tovarning hayotiylik davrini tahlil qilish zaruratiga e'tibor qaratmaslik ham ko'p hollarda ishlab chiqarish samaradorligining eng yuqori bo'lishiga erishishga imkon bermaydi. Eng urfga kirgan tovarlarni ishlab chiqarish bilan shug'ullanuvchi bir qator tadbirkorlarning esa tovarning hayotiylik davri muammolariga murojaat etishi shubhasiz. Bundan tashqari, bozorga murojaat qilishga ko'pincha yangi tovarni ishlab chiqish yoki chiqarilayotgan tovarning hayotiylik davriga o'zgartirish kiritish zarurati majbur qiladi. Bozor haqida, unda ro'y berayotgan jarayonlar haqidagi axborotni marketing tadqiqotlari beradi.

Qisqa xulosalar

Biznes-rejaning «Korxona mahsulotini tavsiflash» bo'limi korxona mahsuloti, ish va xizmatlarini tavsiflashi mo'ljallangan bo'lib, ularning o'ziga xos xususiyatlarini ham qamrab oladi.

Korxona mahsulolarini tavsiflovchi ko'rsatkichlar qatoriga mahsulotning funktsional ko'rsatkichlari va tavsifnomasi, o'ziga xos va original jihatlari, mahsulotning hayotiylik davri sifat ko'rsatkichlari, shuningdek, korxonaning mahsulotni muvaffaqiyatli chiqarish va tarqatishini ta'minlash imkoniyatlarini kiritish mumkin.

Muhokama va nazorat savollari

1. Mahsulot(xizmat)ning tavsiflanishi va uning vazifalari.
2. Biznes obyektining real bahosi, asosiy tavsifnomasi.
3. Miqdoriy tahlil (narxning pastligi hisobiga olinuvchi moliyaviy yutuq, ekspluatatsiya xarajatlarining pasayishi va hokazo).
4. Nomoddiy foydalar (dizaynning yaxshilanishi, sog'liq uchun xavfsizlik).
5. Mahsulotning o'ziga xosligi – sizning nuqtai nazaringizda va bozor nuqtai nazaridan.
6. Mahsulot hayotiylik davriga ta'sir etuvchi omillarni ta'riflang.
7. Tovar hayotiylik davrining asosiy bosqichlari va korxonaning an'anaviy marketing harakatlari.
8. Raqobatchilar mahsulotlarini baholashda nimalarga e'tibor berish kerak.
9. Asosiy iste'molchilar. Aynan sizning mahsulotingizni tanlash sabablari.
10. Sizning mahsulotingizga bo'lgan talabni bashorat qilish.

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Ўзбекистон Республикасининг «Фаолиятнинг айрим турларини лицензиялаш тўғрисида»ги қонуни 2000 йил 25 май // Тадбиркорликка оид қонун ҳужжатлари топлами. 1 том. - Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2002.
2. Ўзбекистон республикасининг «Маъсулот белгилари ва хизмат кўрсатиш белгилари тўғрисида»ги қонуни (2001 йилда ўзгаришлар киритилган). Ўзбекистон Республикасининг Янги қонунлари, 25-сон Т.: «Адолат», 2004.
3. Ўзбекистон республикасининг «Муаллифлик ҳуқуқи ва турдош ҳуқуқлар тўғрисида»ги қонуни (1998 ва 2001 йилда ўзгаришлар киритилган). Ўзбекистон Республикасининг Янги қонунлари, 25-сон Т.: «Адолат», 2004.
4. Махмудов Э.Х., Исоқов М.Ю., Нажимадинов Р.Д. Бизнес - режалаштириш. Маърузалар матни. - Т.: ТДИУ, 2005.
5. «Ўз Ишингизни яратинг ёки тадбиркор нималарни билиши лозим» - Тошкент шаъри, ЮНИДО, «Бизнес маслаҳат маркази» лойиҳаси, 2003.

6. Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия» - Ростов н/Д. «Феникс», 2003.
7. Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Энциклопедия бизнес – планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес – планов. - М.: «Ось-89», 2003. –1104с.
8. Махмудов Э.Х., +орабоева Г.Ш. Бизнес-режа муваффа=ият келтиради // Щамкор. - 2005. - 24 март
9. Описание товара. [Электронный документ]. - (book.koradomarket.ru/info/?id=32814). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
10. Принципы построения компьютерной модели для бизнес планирования. [Электронный документ]. - (www.cfin.ru/business-plan/index.shtml/). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
11. Бизнес план: Здесь Вы можете посмотреть более 100 бизнес- планов бесплатно. [Электронный документ]. - (www.alti.ru/bizplanavto.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
12. Бизнес планирование. Подробное руководство по составлению, созданию и внедрению. [Электронный документ]. - (plan-business.ru). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
13. Бизнес-планирование. Учебник . Для преподавателей, студентов высших учебных заведений. [Электронный документ]. - (vitrina.mfd.ru/servlets/viewitem?itemid=22147). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

VIII BOB. MARKETING REJASI

8.1. Marketing rejaning mohiyati va funktsiyalari

Zamonaviy marketing bu korxonaning yuqori foyda olish maqsadida xaridorlarning real so'rovlari va bozorni kompleks o'rganish asosida xizmat ko'rsatish, tovar ishlab chiqarish va sotish faoliyatini tashkil etish tizimidir. Aytish mumkinki, biznes-rejaning barcha bo'limlarini shakllantirish marketingning ulkan salohiyatidan to'liq va keng miqyosda foydalangan holda marketing tadqiqotlarini amalga oshirishga asoslanadi.

Marketingda asosiysi ikki yoqlama va bir-birini to'ldiruvchi yondashuvdir. Bir tomondan korxonaning butun faoliyati, ayniqsa, uning mahsulotni ishlab chiqarish va sotish, fan-texnika tadqiqotlari, kapital qo'yilmalar dasturlarini yaratish bozor va undagi o'zgarishlarni chuqur bilishga asoslansa, ikkinchi tomondan bozorga va mavjud talabga faol ta'sir ko'rsatish, ya'ni ehtiyojlar va iste'molchilik afzalliklarini shakllantirish turadi. Bundan marketingning asosiy tamoyili - ishlab chiqarishning yakuniy natijalari iste'molchilar talab va takliflariga yo'naltirilishi kelib chiqadi.

Ushbu kompleks vazifani bajarish uchun marketing **tahliliy, ishlab chiqarish va sotuv funktsiyalarini** bajarishi lozim.

Tahliliy funktsiya asosan iste'molchilar va raqobatchilarni, shuningdek, tovarning harakatlanishi va sotuv xarakteri, bahoni shakllantirish tizimi va reklamani o'rganishga borib taqaladi. Shu bilan birga korxonaning ichki muhiti, uning ishlab chiqarish imkoniyatlari, raqobatbardoshligi va hokazolar ham tahlil qilinadi.

Ishlab chiqarish funktsiyasi doirasida quyidagi vazifalar hal qilinadi:

- yangi tovarlar ishlab chiqarishni tashkil etish;
- yanada mukammal texnologiyalarni ishlab chiqish va joriy qilish;
- ishlab chiqarishni moddiy-texnika resurslari bilan ta'minlash;
- mahsulot sifati va uning raqobatbardoshligini baholash.

Sotuv funktsiyasiga quyidagilar kiradi:

- tovarni harakatlantirish tizimini tashkil etish;
- servisni tashkil qilish;
- talabni shakllantirish va sotuvni rag'batlantirish tizimini tashkil etish;
- maqsadli yo'naltirilgan tovar siyosatini amalga oshirish;
- baho siyosatini yurgazish.

Marketingda **boshqaruv va nazorat funktsiyasi** ham katta ahamiyatga ega bo'lib, u quyidagilarni nazarda tutadi:

- korxonada strategik va tezkor rejalashtirishni amalga oshirish;
- jamoani boshqarishning axborot ta'minoti;
- korxonada kommunikatsiya tizimini tashkil qilish;
- marketing nazoratini tashkil qilish (teskari aloqa, vaziyat tahlili).

Marketingning bu va boshqa funktsiyalari uning asosiy vazifasi – tadbirkorlik muhiti dinamikasini kuzatish, ya'ni atrof-muhitning rejalashtirish xarakteri va tendentsiyalari biznesni yuritishga ijobiy ta'sir ko'rsatishi yoki uning oldiga to'siqlar qo'yishini kuzatishni ta'minlashi lozim. Tadbirkorlik muhitini tahlil qilish va baholashda avvalo quyidagi omillar hisobga olinishi lozim:

1) *iqtisodiy reallik* – ichki milliy mahsulot, dispersion daromad, ya'ni ayni paytda erishilgan turmush darajasi;

2) *ijtimoiy omillar* – aholi tarkibi, qadriyatlar, raqobat, tendentsiyalar;

3) *texnik rivojlanish darajasi* – texnik taraqqiyot, bozorning texnik taraqqiyotni sezuvchanligi;

4) *huquqiy-normativ muhit* – qonunchilik, normativ hujjatlar.

Agar tadbirkorlik muhiti korxonaga tanlangan biznes sohasida muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishga imkon bersa, marketing xizmatining faoliyati u ishlashi lozim bo'lgan tovar bozoriga qaratilishi lozim. Bunda korxonaning bozorga chiqishida uch variant mavjud: qo'shilish, ilgari mavjud bo'lgan mavqeni saqlab qolish va qisqartirish.

U yoki bu yo'nalishni tanlash ko'plab masalalarni bajarishga, birinchi navbatda korxonaning yuqori sifatli raqobatbardosh mahsulot chiqarish imkoniyatlariga bog'liq bo'ladi. Biroq bungacha boshqa masalani hal qilib olish kerak: korxona u chiqarayotgan yoki mo'ljallayotgan mahsulotga talab qanday vujudga kelishi, uning narx o'zgarishiga qanchalik moslashuvi va bu moslashuvchanlikning yakuniy natija foyda(daromad)ga qanchalik ta'sir ko'rsatishini bilishi lozim.

Marketing rejasini ishlab chiqishda ishlab chiqarishni bozor talablariga maksimal moslashtirishni, qo'l ostidagi mavjud vositalar (mahsulot sifati, reklama, servis va x.k.) yordamida bozor va iste'molchilarga faol ta'sir o'tkazishni ta'minlash zarurdir. Korxona o'z mahsulotini iste'molchigacha etkazishga qobiliyatli ekanini ko'rsatish kerak.

Biznes-rejani ishlab chiqish jarayonida marketing rejasi mufassal ishlab chiqishni talab qiladigan ko'plab savollarni yoritishni talab qiladi¹⁵. Lekin barcha savollarni rasmiy biznes-rejaga kiritish zarur emas. Mazkur bo'linga biznes-rejaning maqsadlaridan kelib chiqib, rejalashtirilayotgan marketing faoliyatining asosiy (eng qiziqarli) holatlarini kiritish maqsadga muvofiq.

Bo'limning tuzilmasi quyidagicha bo'lishi mumkin.

- marketing strategiyasi;
- tovar siyosati;
- baho(narx) siyosati;
- sotish siyosati;
- kommunikativ (axborot almashinuvi) siyosati
- marketing byudjeti.

Marketing strategiyasi. Marketing strategiyasi mazmunini yoritishdagi boshlang'ich nuqta bozorni segmentlash va maqsadli bozorlarni tanlab olish hisoblanadi. Har bir maqsadli segmentga, raqobatchilarning undagi o'rnini hisobga oladigan alohida marketing strategiyasi ishlab chiqiladi. Bunda umumiy yo'nalishlar hamda marketing kompleksi har bir tashkil etuvchisining ichki strategiyasi (tovar, baho, sotish va kommunikativ siyosat) ishlab chiqiladi. Natijalar 8.1-jadval shaklida keltirishi mumkin.

¹⁵ Qarang, Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия» - Ростов н/Д. «Феникс», 2003. - 169 бет.

Korxonaning marketing strategiyasi.

Mahsulot turi	Mahsulot turi bo'yicha bozorni segmentlash	Marketing turi	Hayotiylik davri bosqichi	Sotish kanallari	Marketing siyosati				Marketing harakatlari
					Tovar	Baho	Sotish	Kommunikativ	

Bozorni qamrab olishning marketing strategiyasini tanlashda quyidagi uchta turidan foydalanish mumkin.

- ommaviy marketing;
- differentsial marketing;
- yo'naltirilgan marketing;

Ommaviy marketing strategiyasiga amal qiluvchi korxonalar muvaffaqiyatining asosiy omillari bo'lib, mahsulot ishlab chiqarishning standartlashganligi va ommaviyligi hisoblanadi. Uni qo'llashni mahsulot butun bozorga yoki uning yirik segmenti uchun mo'ljallangan hollarda tavsiya qilinadi.

Differentsial marketing strategiyasi korxonada bozorning bir necha segmentlarida ular uchun maxsus ishlab chiqilgan mahsulot va marketing dasturi asosida faoliyat yuritishni talab qiladi. Bu o'zlashtirilayotgan har bir bozor segmentiga chuqur kirib borish orqali sotish xajmini o'sishiga imkon yaratadi.

Yo'naltirilgan marketing korxona faoliyatini bir yoki bir necha bozor segmentiga yo'naltirilishini talab qiladi. Buning asosiy sharti tanlangan segmentlarda albatta foyda yuqori darajada bo'lishi kerak. Bu strategiya resurslar cheklangan holatda qo'llash tavsiya qilinadi va mazmuniga ko'ra bozordagi o'z o'rnini egallash yo'nalishiga mos keladi. Undan kichik korxonalar foydalanishi maqsadga muvofiq bo'ladi.

8.2. Korxonaning tovar siyosati

Tovar siyosati o'z ichiga quyidagi yo'nalishlarni oladi¹⁶:

- assortiment siyosati;
- yangi mahsulotni yaratish;
- mahsulot sifati sohasidagi korxona strategiyasi;
- dizayn strategiyasi;
- tovarning bozor atributlari (belgilari);
- servis xizmatini tashkil etish strategiyasi.

¹⁶ Qarang, Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия» - Ростов н/Д. «Феникс», 2003. - 179 - 188 бетлар

Assortiment siyosati o'z ichiga quyidagilarni oladi: tovarlar assortiment guruhlarini umumiy soni; alohida tovarlar umumiy sonini; assortimentlar guruhi doirasida har bir alohida tovarni taklif variantlari.

Tovar nomenklaturasining tuzilmasini alohida tovarlar hayotiylik davrining bosqichlari, tovarlar hayotiylik davrini uzaytirish usullari, korxonaning tovarlar strategiyasini asoslanishini tashkil etadi.

Assortiment siyosati bo'yicha ma'lumotlarni 8.2-jadval shaklida berilishi mumkin

8.2-jadval

Korxonaning assortiment siyosati.

Assortiment guruhi	Tovar turi	Modeli	Mahsulot tuzilmasi	Tovar hayotiylik davri bosqichi	Tovar hayotiylik davrini uzaytirish usuli	Tovar strategiyasi

Korxona faoliyatining biznes-rejasini ishlab chiqishda u tomonidan ishlab chiqarilayotgan turli tovarlarning hayotiylik davri bir-biriga ulanib ketishiga e'tibor berish lozim. Bu shuni bildiradiki, bir tovarga to'yinish yuzaga kelganda ikkinchi bir tovarni ishlab chiqarishga kiritish kerak bo'ladi. Aks xolda bozordagi sotish miqyoslarini oldini olish qiyin bo'ladi.

Sifat sohasidagi korxona strategiyasi. Biznes-rejaning ushbu bandida quyidagilar aks ettiriladi:

- xaridor uchun eng jozibali bo'lgan sifat jixatlarining tavsifi;
- mahsulot jozibadorligining o'zgarishi yo'nalishlari;
- mahsulot sifatini oshirish borasidagi korxonaning strategik yo'nalishlari.

Dizayn strategiyasini belgilash. Bunda quyidagilarni yoritish lozim;

- dizayn borasidagi korxona harakatlarining strategik yo'nalishlari;
- korxona mahsulotni dizayni bo'yicha xizmat ko'rsatishni tashkil etish;
- dizayn xizmatiga qilinadigan xarajatlar.

Tovarning bozor atributlari (belgilari).

Biznes-rejada tovarning bozor atributlariga alohida e'tibor berish lozim. Chunki uning tashkil etuvchilari tovarni iste'molchi tomonidan qabul qilinishida katta ahamiyatga egadir. Shuning uchun tovarning markasi, qadoqlanishi, xossalari va bajaradigan vazifalarini mufassal bayon etish lozim.

Tovar belgisi - huquqiy himoya qilingan tovar markasi yoki uning bir qismi bo'lib, tovar sotuvchisining faqatgina o'ziga marka nomi va marka belgisidan foydalanish huquqini beradi. Tovar belgisi sifat kafolatlari, individuallik, reklama va markani himoya qilish vazifalarini bajaradi. Tovar markasi uning bozor atributlari asosiy elementi bo'lib, bozordagi qiyofasini shakllantirishning asosini tashkil etadi.

Tovar markasi - bu ramz, belgi, surat, nom bo'lib, bir yoki bir necha ishlab chiqaruvchilar mahsulotlarning solishtirishni (identifikatsiya) va raqobatchilar mahsulotlaridan farqlanishini ta'minlaydi.

Markalar o'z ichiga maxsus ramzli belgilar, rasmlar, nomlar va ularning qo'shilmalarini qamrab olishi mumkin.

Marka nomi - markaning bir qismi bo'lib, talaffuz qilish mumkin bo'lgan xarf, so'z yoki ularning qo'shilmasi tarzida ifodalanishi mumkin (masalan, «Mercedes-bents», «Tip-top»).

Marka belgisi - markaning bir qismi bo'lib, talaffuz qilinmaydi va oson tanib olinadigan belgi, rasm shaklida bo'lishi mumkin (masalan, «Jeneral motors» uchun «GM» belgisi).

Firmaning nomi, markasi belgisi o'rnatilgan tartibda ro'yxatdan o'tgan, ya'ni huquqiy himoyalangan bo'lsagina kuchga kiradi.

Yangi mahsulotni yaratish. Biznes-rejada korxonaning yangi mahsulot yaratish bo'yicha siyosatini bayon qilish lozim. Ushbu siyosatni ishlab chiqishda birinchi navbatda iste'molchilar talablariga tayaniladi. Bundan tashqari quyidagi qoidalarni ham hisobga olish kerak:

- yangi mahsulotni yaratish va bozorga chiqarish zarur, lekin u bir muncha tavakkalchilik bilan bog'liq. Amaliyot ko'rsatadiki, taklif etilayotgan yangi mahsulotlarning keng iste'mol tovarlari bozorida 40 foizi, sanoat tovarlari bozorida 20 foizi, xizmatlar bozorida esa 18 foizi kasodga uchraydi. Bunga sabab sifatida talab xajmining no'to'g'ri belgilanishi, reklamaning etarli emasligi, talabni shakllantirish va sotuvni rag'batlantirish bo'yicha ishlarning past darajasi, bahosini asossiz oshirib yuborish, raqobatchilarning javob harakatlari, bozorga chiqarish vaqtini no'to'g'ri tanlash kabilarni ko'rsatish mumkin.

- yangi tovarni ikki usulda olish mumkin: chetdan sotib olish (korxona sotib olish, patent yoki ruxsatnomani sotib olish orqali) yoki korxonani o'zida yangi mahsulot turini ishlab chiqish;

- tovarni bozorga chiqarilayotgan davrdagi asosiy xaridorlarning talablariga javob berishi kerak. Bu esa yangi tovarlar shakllanishini bashoratlashni va yangi g'oyani ilgari surish hamda tovarlarni sinov sotuvlari o'rtasidagi oraliqni qisqartirishni talab qiladi. Mutaxassislarning fikriga ko'ra 80 -100 ta yangi g'oyalardan faqatgina bittasi, bozorning istiqbol talablariga javob bera oladigani hayotga tadbqiq etilar ekan.

Korxona nomini tanlashda quyidagilarga e'tibor berish lozim:

- u nom ilgari ro'yxatdan o'tkazilgan nom bilan bir xil bo'lmasin;
- korxonaning yoki kompaniyaning tashkil etuvchilarining ismidan, mashhur shaxslar nomlaridan iborat bo'lmasin, aks holda ularning o'zlari yoki mero-sxo'rlaridan ushbu nomdan foydalanish uchun ruxsat olish lozim bo'ladi;
- qonunchilik talablariga yoki ijtimoiy axloq normalariga zid bo'lgan nom-larni o'z ichiga olmasin.

O'zbekiston Respublikasi qonunchiligiga ko'ra indentifikatsiya qilish va tegishli guvohnoma asosida nom berish mahalliy (tuman, shahar) statistika idoralari tomonidan amalga oshiriladi. Guvohnoma olish uchun korxonaga yoki firmaga qo'ymoqchi bo'lgan nom ko'rsatilgan arizani taqdim etish kifoya qiladi va arizani uch ish kunida ko'rib chiqiladi.

Mahsulotning qadoqlanishi bir qator vazifalarni bajaradi:

- mahsulot belgisini, nomini, uning ishlab chiqarilgan joyi va vaqtini ko'rsatishga ko'maklashadi. Xozirda qadoqlash idishlarida va yorliqlarda ushbu maqsad uchun shtrix kod tizimidan foydalanilmoqda.

- mahsulotning estetik jihatdan ma'qulroq joylashtirish va unga zarar etkazilishidan himoya qiladi;
- mahsulotni indentifikatsiya qilishda yordam beradi;
- ishlatilishida va saqlashda qulaylik yaratadi;
- xaridor e'tiborini o'ziga jalb qiladi;
- mablag'ni tejaydi.

Qadoqlashning e'tiborni jalb qiluvchanligi mahsulotni muvaffaqiyatli sotilishiga katta ta'sir ko'rsatadi. Jalb qilish darajasi bir qator omillar: o'lchovi, rangi, materiali, qadoqlash shakli jixatidan alohida farqlanuvchi va oson o'qiladigan yozuv va ko'rsatmalar bilan shakllanadi.

Qadoqlash idishlari taqqoslash, solishtirish vositasi sifatida shunchalik muhim bo'lib bo'lib qoldiki, "Koka-kola", "Xaynts" kabi kompaniyalar o'z ishlarini va yorliqlarini (etiketka) uzoq yillar mobaynida o'zgartirmaydilar, bu esa xaridor uchun mahsulot markasini tezda bilib olishga imkon yaratadi. Qadoqlash idishlarini boshqa maqsadlardan ham ishlatish imkoniyati xaridorlarni bevosita jalb qilish darajasini oshiradi. Masalan, ichimliklardan bo'shagan idishlar keng ko'lamdagi maqsadlarda foydalaniladi. Ba'zi birlari kolleksionerlar uchun bebaho predmet bo'lib qoladi.

Servis xizmatini tashkil etish strategiyasi sotishdan oldingi va sotishdan keyingi servis xizmatini ko'zda tutadi.

Sotish oldi servisi taklif etilayotgan mahsulotning sifat ko'rsatkichlarini takomillashtirish maqsadida iste'molchilar talablarini doimiy o'rganish va tahlil qilishga yo'naltirilgan.

Sotishdan keyingi servis kafolat muddati davomida va undan keyingi ko'rsatiladigan xizmatlar majmuni (sozlash, ta'mirlash) ko'zda tutadi.

Biznes-rejada servis doirasida qanday xizmatlar bajarilishi to'g'risidagi axborot beriladi. Ularga quyidagilar kiradi:

- mahsulotni bepul etkazib berish;
- transportirovka (tashish) natijasida yuzaga kelgan nosozliklarni yo'qotish;
- mahsulotni o'rnatib berish va ishga tushirib berish;
- bepul kafolatli ta'mirlash muddatlari;
- kafolat muddatlaridan so'ng pulli ta'mirlashni amalga oshirish;
- zarur hollarda xaridorning xodimlarini mahsulotdan foydanish bo'yicha dastlabki o'qitishni tashkil etish;
- ehtiyot qismlar bilan ta'minlash;
- texnik maslahatlar berish;

Bundan tashqari xizmatlarni amalga oshirish shaklini ham ko'rsatish zarur:

- ishlab chiqaruvchi tomonidan;
- mahsulot sotuvchisi tomonidan;
- ishlab chiqaruvchi bilan shartnoma asosida iqtisoslashgan tashkilot tomonidan xizmat ko'rsatish.

8.3. Bozorni baholash va iste'molchilik talabini o'rganish

Marketing tadqiqotlari marketing faoliyatining barcha jabhalari bo'yicha qaror qabul qilish bilan bog'liq. Bozorni baholash va iste'molchilik talabini o'rganish bo'yicha marketing tadqiqotlarining asosiy yo'nalishlarini tavsiflaymiz.

Bozorni va sotuvni tadqiq qilish. U korxonaning kelgusi faoliyatini belgilash uchun bozor sharoitlari to'g'risida ma'lumotlar olish maqsadida amalga oshiriladi. Bozorni va sotuvni tadqiq qilishning asosiy yo'nalishlari quyidagilarni qamrab oladi:

- bozor sig'imini baholash;
- bozorni segmentlash;
- bozor o'zgarishlari va rivojlanish tendentsiyalari tahlili, xususan, iqtisodiy, fan-texnika, demografik, ekologik, qonunchilik va boshqa omillarni tahlil qilish;
- bozor tuzilmasini o'rganish;
- sotuv hajmini bashorat qilish.

Bozor sig'imini aniqlash bozor tadqiqotlarining asosiy vazifasi hisoblanadi. Tovar bozori sig'imi deganda belgilangan darajada va baholarda tovarni sotish imkoniyatlari tushuniladi. U iste'molchilar talabi va tovar taklifi miqdori bilan tavsiflanadi. Bozor sig'imi tadqiqotlari kutilayotgan sotuv hajmini bashorat qilishga imkon beradi.

Bozor sig'imining ikki xil darajasi mavjud: potentsial va real (haqiqiy). Bozorning haqiqiy sig'imi birinchi bosqich sanaladi. Potentsial daraja shaxsiy va jamiyat ehtiyojlari bilan belgilanadi hamda ularga mos keluvchi tovar sotuvini aks ettiradi. Real bozor sig'imi potentsial bozor sig'imiga mos kelmasligi ham mumkin.

Bozor sig'imini baholash natural va qiymat o'lchamida o'lchanib, quyidagi formulaga asosan topiladi:

$$BS = MM + IX - EX,$$

bu erda:

BS – bozor sig'imi;

MM – milliy mahsulot ishlab chiqarish;

IX – import hajmi;

EX - eksporta hajmi.

Bozorning import sig'imi quyidagicha aniqlanadi

$$BIS = BS - MM + NE,$$

bu erda

BIS - bozorning import sig'imi;

ME - milliy eksport, aniqlanishi $ME = EX - RE$;

RE – reeksport hajmi.

Nisbiy bozor ulushi korxonaning bozordagi ulushi va raqobatchilar ulushining nisbati sifatida aniqlanadi:

$$NBU = O'BU / RBU$$

bu erda:

O'BU – o'z bozor ulushi;

RBU – raqobatchilar bozor ulushi.

Bozorni segmentlash bir tomondan korxonaning marketing faoliyati yo'naltirilgan bozor qismi va obyektlarini aniqlashni, ikkinchi tomondan bozorda qarorlar qabul qilish jarayoniga boshqaruv yondashuvini, marketing elementlarini to'g'ri tanlashga asos yaratishni ifodalaydi. Boshqacha qilib aytganda bozorni segmentlash – bu bozorni ko'rsatkichlari va u yoki bu faoliyat turiga (reklama, sotish kanallari va usullari) reaksiyasi bo'yicha bir-biridan farq qiluvchi qismlarga ajratishdir.

Segmentlash obyekti birinchi navbatda iste'molchilardir. Alohida tarzda ajratib olingan va umumiy tamoyillarga ega bo'lgan holda ular bozor segmentini tashkil etadi. Segmentlar soni ko'p bo'lganda ularning har biri talablariga moslashish juda qimmatga tushishi mumkin. Shu sababli shaxsiy foydalanish tovarlariga nisbatan doimo yirik segmentlarni belgilash lozim.

Segmentlashda tovar o'z xaridorini topishi lozim. Bozorning tuzilmasini tadqiq etish bunga eng kam xarajatlar bilan erishi imkoniyatini beradi. Bunda bozor kon'yunkturasini bilish ham muhim bo'lib, u mazkur tovar turiga talab va taklif o'rtasidagi munosabat hamda narx darajasi va ular o'rtasidagi munosabat bilan tavsiflanadi. Bozor kon'yunkturasini o'rganishdan asosiy maqsad sanoat va savdo faoliyati bozor holatiga qanchalik ta'sir ko'rsatishi, uning kelajakdagi rivojlanishi hamda aholining tovarlarga bo'lgan talablarini to'laroq qondirish uchun nimalar qilish kerakligini aniqlash hisoblanadi.

Iste'molchilarni tadqiq qilish iste'molchilarni tovarni tanlashga undovchi omillar majmuini (daromad, ijtimoiy holat, yosh tuzilmasi, ma'lumoti va hokazo) aniqlash va o'rganishga imkon beradi. Yakka tartibda iste'molchilar, oilalar, uy xo'jaliklari hamda iste'molchi tashkilotlar bu erda obyekt vazifasini bajaradi. Tadqiqot predmeti iste'molchilarning bozordagi xulq-atvori va uni belgilab beruvchi omillar hisoblanadi. Iste'mol tuzilmasi, tovarlar bilan ta'minlanganlik, iste'mol talabi tendentsiyalari o'rganiladi.

Marketing uchun tovarni xarid qilish psixologiyasi va ehtiyojlarni ushbu tovar bilan qondirish mexanizmini aniqlash katta ahamiyatga ega. Faqat shundagina mahsulot ko'p sotilishiga umid qilish mumkin. Taklif etiluvchi mahsulot avvalo, iste'molchi uchun foydali bo'lishi, undan keyingina ishlab chiqaruvchining o'ziga yoqishi lozim.

Raqobatchilarni o'rganishdan asosiy maqsad bozorda raqobatli afzallikka ega bo'lish, kutilajak raqiblar bilan hamkorlik qilish uchun zarur ma'lumotlarni olishdan iborat. Shu maqsadda raqobatchilarning kuchli va zaif tomonlari tahlil qilinib, ularning bozordagi ulushi, iste'molchilarning raqobatchilar marketing vositalariga (tovarni takomillashtirish, tovar markalari, reklama kompaniyalari, servisni rivojlantirish) reaksiyasi o'rganiladi. Raqobatchilarning moddiy, moliyaviy va mehnat salohiyati, mehnat faoliyatini boshqarishni tashkil qilishi o'rganiladi. Bunday tadqiqotlar natijasida bozorda raqobatchilarga nisbatan qulay holatga erishish uchun imkoniyat va yo'l tanlash, taklif etilayotgan tovarlarning narx va sifat bo'yicha ustunligini ta'minlash strategiyasini aniqlash mumkin bo'ladi.

8.4 Korxonaning baho siyosati

Baho siyosati - baho va bahoni shakllantirishni boshqarish san'ati, qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun mahsulot va korxonaning bozordagi xolatidan kelib chiqib

mahsulot bahosini belgilash san'atidir¹⁷. Bu esa tadbirkordan menedjerdan yuqori mahorat talab qiladi. Baho siyosati baho strategiyalari orqali amalga oshiriladi va faqat korxonaning umumiy siyosati yo'nalishida ko'rib chiqilishi kerak.

Biznes-rejada korxona baho siyosatini ishlab chiqish jarayoni 8.1-rasmda keltirilgan.

Baho siyosatini maqsadlarini qo'yish. Korxona baho siyosatining maqsadlari, «Korxonaning tavsiflanishi» bo'limida ko'rsatilgan umumiy maqsadlar asosida shakllanadi.

Odatda baho siyosatining uchta uzoq muddatli maqsadlarini ajratib ko'rsatiladi:

- sotishni ta'minlash (yashab qolish, sotish xajmini ta'minlab turish)
- foydani maksimallashtirish;
- bozorni saqlab qolish;

Sotishni ta'minlash - bozorda ko'plab o'xshash ishlab chiqaruvchilar mavjud bo'lgan qattiq raqobat sharoitida faoliyat yuritayotgan korxonalarning asosiy maqsadi. Bozorni katta qismini egallash va sotish xajmini oshirish uchun pasaytirilgan baholar - kirib borish baholari qo'llaniladi.

Foydani maksimallashtirish maqsadini qo'yilishi, korxona o'z joriy foydasini maksimallashtirishga intilayotganligini bildiradi. Korxona bahoning turli darajalarida talab va xarajatlarni tahlil qiladi va xarajatlarni maksimal qoplanishini ta'minlaydigan bahoni tanlaydi.

Bozorni saqlab qolish maqsadi korxonaning bozordagi mavjud holatini va o'z faoliyati uchun maqbul sharoitlarni saqlab qolishni ko'zda tutadi. Bu esa sotish xajmini tushib ketishi va raqobat kurashining keskinlashuvini oldini olish uchun turli chora-tadbirlarni qo'llashni talab qiladi.

Uzoq mudatli maqsadlardan tashqari korxona baho siyosatining qisqa muddatli maqsadlarini ham qo'yishi mumkin. Ularga odatda quyidagilarni kiritish mumkin:

- bozordagi holatni barqarorlashtirish;
- baho o'zgarishining talabga ta'sirini kamaytirish;
- mahsulot bahosi bo'yicha etakchilikni saqlab qolish;
- mumkin bo'lgan raqobatni cheklash;
- korxona yoki mahsulot imidjini oshirish;
- bozorda zaif mavqeda turgan tovarlarni sotishni rag'batlantirish.

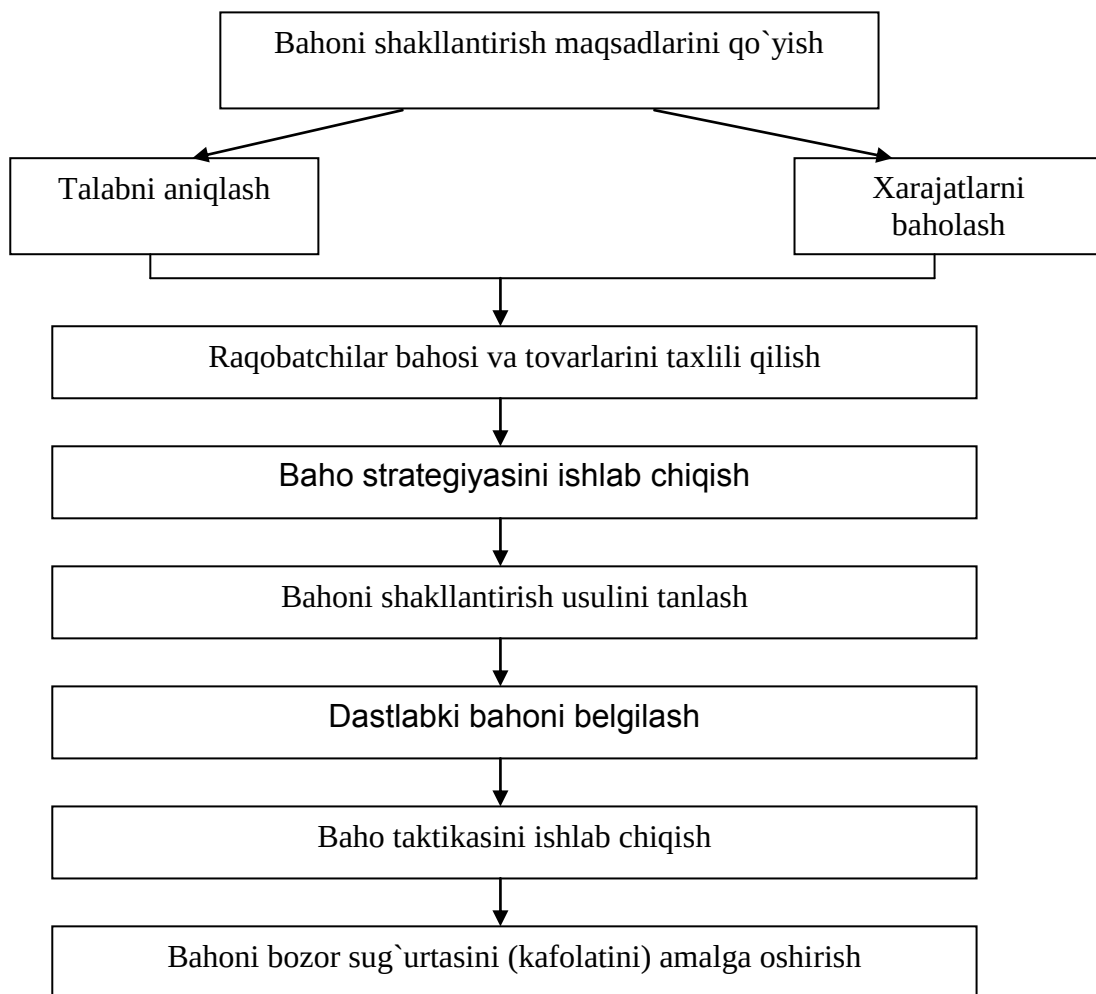
Talabni aniqlash biznes-rejaning "Bozorni baholash va iste'molchilik talabini o'rganish" bo'limida mufassal yoritiladi(8.2§).

Xarajatlarni baholash. Tovar bahosining quyi chegarasi uni ishlab chiqarish va sotish bo'yicha xarajatlar darajasi orqali aniqlanadi. Bu hisob-kitoblar biznes-rejaning "Ishlab chiqarish rejasi" bo'limida amalga oshiriladi.

Korxonaning baho strategiyasi.

Biznes-rejada ishlab chiqarilayotgan tovarlar bo'yicha korxonaning baho strategiyasini ko'rsatish mumkin.

¹⁷ Qarang, Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия» - Ростов н/Д. «Феникс», 2003. - 188 бет



8.1-rasm. Baho siyosatini ishlab chiqish bosqichlari.

Yuqori baho yoki «qaymog'ini olish» strategiyasi - avvalo tovar bahosini ishlab chiqarish narxidan ancha yuqori o'rnatib, asta-sekin uni tushirib boradi. Bu usul bilan yangi tovarlar (patentlar bilan himoyalangan) sotiladi va bozorga kirkandan keyin segmentlar guruhini kengaytirish maqsadida arzonlashtirib boriladi. Yuqori baho strategiyasi korxonaga xarajatlarni tezda qaytarib olishga yordam beradi. Keyinchalik bozorda o'xshash tovarlar - raqiblar paydo bo'lgandan keyin korxona o'z tovari narxini tushira boshlaydi va boshqa segmentlar uchun yangi tovarlar modifikatsiyasini yarata boshlaydi.

«Past baholar» yoki «bozorga yorib kirish» strategiyasida mahsulotga dastlab past baho o'rnatiladi va talabni rag'batlantiriladi. Raqiblar bozordan siqib chiqariladi va asosiy ulush egallanadi, sekin asta mahsulot bahosi oshirib boriladi. Bu strategiyani qo'llash quyidagi sharoitlarda maqsadga muvofiq: bozor baho o'zgarishiga juda sezgir va past baholar uning kengayishiga yordam beradi; xarajatlarning o'sib borishi bilan ishlab chiqarish va sotish xajmi qisqarib boradi; raqobatchilar uchun past baholar qiziqarli emas.

O'zgaruvchan pasayuvchi baho strategiyasi «qaymog'ini olish» strategiyasining mantiqiy davomi bo'lib, xuddi shunday sharoitlarda samarali hisoblanadi. Uni korxona raqobatdan kuchli himoyalangan holatlarda qo'llash mumkin. Mazmuni shundan iboratki, baho talab egri chizig'i bo'ylab harakatlanadi, ya'ni

tovarga bo'lgan talab va taklifga ko'ra o'zgaradi. Talabni rag'batlantirish va korxonani raqobatdan himoya qilish uchun yangi tovarlar bo'yicha izlanishlar olib borish lozim.

Ustuvor baho stratēgiyasi past baholar stratēgiyasining yoki kuchli yorib kirish stratēgiyasining davomi hisoblanadi. Ushbu stratēgiya korxona faoliyati sohasiga raqobatchilarning kirib kālishi xavfi bo'lganda qo'llaniladi. Uning mohiyati raqobatchilarga nisbatan xarajatlar yoki sifat bo'yicha ustunlikka erishishdadir.

Mahsulot hayotiylik davrining pasayishi bosqichida uchta maxsus stratēgiya qo'llaniladi.

Birinchisi mahsulot bahosini eng quyi darajasiga pasaytirishga asoslanadi.

Ikkinchisi ham birinchi stratēgiyaga o'xshaydi, lākin mahsulotni boshqa mahsulot bilan siqib chiqarish davrining davomiyligi va darajasiga bog'liq ravishda sākinqroq kākchadi.

Uchinchi stratēgiya tovarni bozorda siljitish bo'yicha sarflarni oshirish orqali uning hayotiylik davrini uzaytirishga yo'naltirilgan.

Bahoni shakllantirish usulini tanlash.

Biznes-rejada korxona bahoni belgilashda foydalanadigan usullarni ko'rsatish lozim. Bahoni shakllantirishning eng ko'p qo'llaniladigan usullarni ko'rib chiqamiz:

- o'rtacha xarajatlar qo'shuv foyda;
- zararsizlik va maqsadli foyda;
- tovarning qimmatini bo'yicha tutgan o'rniga yo'naltirilgan;
- raqobatga yo'naltirilgan.

"O'rtacha xarajatlar qo'shuv foyda" usuli. Bahoni hisoblashning ushbu usulining mohiyati quyidagicha: korxona yoki tadbirkor ishlab chiqarish bo'yicha xarajatlarni aniqlaydi va unga kiritilgan kapital uchun mukofot sifatida qaraladigan mo'ljaldagi foyda miqdorini qo'shadi.

Foyda miqdorini to'la xarajatlarga nisbatan belgilangan foizlar (N_x) yoki bahoga nisbatan ulushlar (N_b) orqali aniqlash mumkin.

Bu usul bilan bahoni aniqlash quyidagicha:

$$B = T_t \times (1 + N_x)$$

yoki

$$B = \frac{T_t}{1 - N_b}$$

Bu erda: T_t - mahsulot xizmat birligining to'la tannarxi (so'm).

Zararsizlik va maqsadli foyda usuli. Bu xolatda korxona bozor omillarini hisobga oladi: o'xshash mahsulotlarga o'rnatilgan bozordagi baho, turli baholarda ishlab chiqarish va sotish xajmlari. Korxona maqsadli (mo'ljallangan) foyda summasini ta'minlash mumkin bo'lgan mahsulot bahosi va unga mos keluvchi ishlab chiqarish xajmini qidiradi.

Tovarning qimmatini bo'yicha tutgan o'rniga yo'naltirilgan bahoni shakllantirish usuli. Bu usul asosida tovarning xaridor tomonidan his qilinadigan, seziladigan qadr-qimmatini va shu qadr-qimmatga ko'ra uning ma'lum bir pul

to'lash hohishi yotadi. Korxona o'z mahsulotiga baho belgilash uchun raqobatchi-mahsulotlar bo'yicha xaridorlarda qanday qadr-qimmatga oid tasavvurlar borligini aniqlashi kerak. Buni xaridorlar yoki mutaxassis-ekspertlar o'rtasida so'rov o'tkazish orqali amalga oshirish mumkin.

Ikkinchi yondashuvga ko'ra quyidagilarni amalga oshirish mumkin: bozorda mavjud bo'lgan o'xshash tovarlarning bahosi va iste'mol xususiyatlari o'rtasidagi yuzaga kelgan o'zaro bog'lanishni, munosabatni aniqlash; taklif qilinayotgan tovar ulardan qanchalik farq qilishini aniqlash; aniqlangan munosabat bo'yicha o'z tovariga baho belgilash.

Bunday holatda sotish bahosi quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$B_k = B_{baz} \times \frac{b_k}{b_{baz}};$$

Bu erda: B_k , B_{baz} – mos ravishda taqqoslash uchun olingan korxona mahsuloti va bazis mahsulot bahosi; b_k , b_{baz} – mos ravishda korxona mahsuloti va bazis mahsulotining sifat ko'rsatigichlari bo'yicha ballar.

Raqobatga yo'naltirilgan holda bahoni shakllantirish (baho belgilash) usuli. Ushbu usul bilan baho belgilashda korxona faqatgina raqobatchi-tovarlarining bozordagi joriy baholaridan kelib chiqadi. Bahoni asosiy raqobatchilarning baholaridan bir oz yuqori yoki pastroq belgilash yoxud ular bilan bir xil belgilash mumkin.

Bahoni shakllantirishning ushbu usulini mahsulotni sof raqobat bozoriga chiqarishda (qishloq xo'jalik mahsulotlari, oziq-ovqat mahsulotlari, xom ashyo bozorlari) yoki oligopolistik bozorga (metal, alyuminiy, qog'oz, kompyuter bozori) chiqarishda qo'llash mumkin.

Yuqorida yoritilgan usullaridan foydalanib biznes-rejani ishlab chiquvchilar mahsulotning dastlabki bahosini hisoblaydilar.

Korxonaning baho taktikasi.

Boshlang'ich, dastlabki bahoni belgilash va uning maqsadiga muvofiq o'zgarishi yo'nalishlarini aniqlab olish bilan bahoni shakllantirish jarayoni to'xtab qolmaydi. Bahoni belgilashda bozorni o'zgarishini hisobga olib borish lozim, lekin mahsulotning bahosini (narxi) o'zgarishi belgilangan bahoning yuqori va quyi chegarasida bo'lishi kerak. Bozor talablariga ko'ra bahoni to'g'rilab borish, ishlab chiqaruvchilar tomonidan bir qator qarorlar qabul qilishni ko'zda tutadi. Natijada ma'lum bosqichdagi mahsulotning oxirgi bahosi o'rnatiladi.

Korxonaning baho taktikasi yoki dastlabki bahoni to'g'rilab borish yo'nalishlarining eng asosiylarini ko'rib chiqamiz.

Uzoq muddatli bahoni belgilash. Iste'molchilarda ma'lum bir mahsulot to'g'risida va uning belgilangan bahosi to'g'risida tasavvurlar paydo bo'lishi uchun baho o'zgarmasdan qoladi hamda bozor o'zgarishlariga berilmaydi. Bunday barqaror baholarni shunday mahsulotlarga qo'yish kerakki, ularga bo'lgan talab ham barqaror o'zgarmas bo'lsin.

O'zgaruvchan (qayishqoq) baholarni belgilash. Mahsulot bahosi bozordagi talab va taklifning o'zgarishiga ko'ra belgilanadi. Baholar bir kunning ichida ham bir necha marta o'zgarishi mumkin.

Diskriminatsiya baholarini belgilash. Diskriminatsion (bir xil bo'lmagan) baholarni belgilashda korxona bir xil mahsulot yoki xizmat uchun turli xil shaklda, turli xil baho belgilaydi.

- xaridorlarning turli xilligini hisobga olgan holda. Masalan, talabalar, nogironlar, nafaqaxo'rlar, veteranlar bir xil mahsulot uchun turli narx to'laydilar;
- tovarning variantlarini hisobga olgan xolda.

Tovarning turli variantlari turli baholarda sotiladi va unda variantlar bo'yicha ishlab chiqarish xarajatlarining farqi hisobga olinmaydi. Masalan, qadoqlash idishi boshqalariga nisbatan 20%ga qimmatga tushgan atirni boshqalariga nisbatan ikki barobar qimmat bahoda sotish.

- joyini hisobga olgan holda. Tovar turli joylarda ishlab chiqarish xarajatlari bir xil bo'lsa ham turli baholarda sotiladi. Masalan, teatr pattasi tomoshabinlar qaysi joyini ko'proq xoxlashlariga ko'ra turli bahoda bo'ladi.

- vaqtni hisobga olgan holda. Baholar mavsumga, kunga, xaftaga va sutkaning qaysi soatiga ko'ra o'zgarishi mumkin. Masalan, uyali aloqa xizmati kechasi va dam olish kunlari arzonroq bo'lishi mumkin.

Psixologik jixatdan jozibador baholar belgilash. Bunda xaridorlar psixologiyasi hisobga olinadi. Bahoni butun son emas undan bir oz kamroq raqamlarda belgilanadi. Masalan, atirning bahosi 1000 so'm emas 990 so'm belgilanadi.

Tovar assortimentini baholarning bosqichma-bosqich o'zgarishi asosida sotish. Korxonada odatda bir mahsulotning bir necha turlari va markalarini ishlab chiqiladi. Bunda alohida marka va modeldagi tovarlarga qo'yiladigan baholarning o'zaro bog'liqligi muammosi tug'iladi. Xaridor bir mahsulot sifat darajasining ikkinchisidan farqini aniq bilishi uchun baholar bir-biridan keskin farq qilishi kerak. Masalan, NEXIA avtomobilining DONS va ONS turlari mavjud va ularning baholari ham har xil.

Bahoni bozor sug'urtasini (kafolatini) ta'minlash.

Bahoni shakllantirishning oxirgi bosqichi tuzatishlar kiritilgan oxirgi bahoni sug'urtalash yoki kafolatlashdir. Bunday sug'urtalashni oldi-sotdi shartnomalari yoki etkazib berish shartnomalariga bir qator qo'shimcha shartlar kiritish yo'li bilan amalga oshiriladi. Bunday shartlar biznes-rejada albatta ko'rsatilishi kerak.

1. *Bozor baholarini o'zgarishi bo'yicha shartnomaga qo'shimcha shartlarni kiritish mumkin:*

a) baholarni pasayishi bo'yicha qo'shimcha shart - bozor bahosining har qanday pasayishi, shartnomada belgilangan baholarni pasayishiga olib keladi. Bahoning oshib ketishi e'tiborga olinmaydi;

b) bozor bahosini oshib borishi bo'yicha qo'shimcha shart - bozor bahosining har qanday oshishi shartnomada belgilangan bahoning oshishiga olib keladi;

v) bahoning har qanday o'zgarishi bo'yicha qo'shimcha shart - bozor bahosining o'zgarishiga ko'ra shartnoma baholari oshishi yoki pasayishi mumkin.

2. *Xarajatlarning oshib ketishi yoki kamayishi extimolligi.*

Biznes rejani ishlab chiqishda inflyatsiya bo'yicha tavakkalchilikni (xavfni) mahsulot etkazib beruvchi va iste'molchi o'rtasida turli shakldagi shartnomalarni tasdiqlash orqali taqsimlash maqsadga muvofiq bo'ladi (8.3-jadval).

Shartnomalar shakli bo'yicha tavakkalchilikni taqsimlanishi.

Baho tavakkalchiligini taqsimlanishi	Shartnoma shakllari
Tavakkalchilik to'raligicha ta'minotchi, etkazib beruvchi bo'ynida.	O'zgarmas baho. Ma'lum sharoitlarda bahoni qayta ko'rib chiqish. O'zgaruvchan baholar.
Tavakkalchilik to'raligicha iste'molchi, xaridor bo'ynida.	Etkazib berish vaqtidagi haqiqiy baho. Etkazib beruvchining xarajatlari qo'shuv foyda me'yor.

8.5. Mahsulotni bozorga chiqarish strategiyasi

Biznes- rejada ishlab chiqarilgan tovarni sotish kanallari va harakatlanish tizimini yoritib berish zarur.

Tovar harakatlanishi va sotuvni tadqiq qilish tovarni iste'molchiga tez etkazib berish va sotishning eng samarali va oqilona yo'llari, usullari va vositalarini aniqlashga imkon beradi. Savdo kanallari, vositachilar, sotuvchilar, sotuv shakl va usullari, muomala xarajatlari (savdo xarajatlarini olinadigan foyda bilan solishtirish) tadqiqot obyektlari hisoblanadi. Shuningdek, chakana va ulgurji savdoda turli xil korxonalar faoliyatining o'ziga xos xususiyatlari tahlil qilinib, ularning kuchli va zaif tomonlari, tovar ishlab chiqaruvchilar bilan vujudga kelgan munosabatlar xarakteri aniqlanadi. Bunday ma'lumotlar korxona tovar aylanmasini oshirish, tovar zahiralarini optimallashtirish, samarali tovar harakatlanishi kanallarini tanlash mezonlarini ishlab chiqish, tovarni pirovard xaridorlarga sotish usullarini ishlab chiqish, muomala xarajatlarini kamaytirishga imkon beradi.

Reklama va sotuvni rag'batlantirishni tadqiq qilish qachon, qaerda va qanday vositalar yordamida tovarlar sotuvini rag'batlantirish, tovar ishlab chiqaruvchining bozordagi nufuzini oshirish, reklama tadbirlarini muvaffaqiyatli o'tkazishni aniqlashga imkon beradi. Obyektlar sifatida quyidagilarni ko'rsatish mumkin: ta'minotchilar, vositachilar va xaridorlarning bozordagi xatti-harakatlari; reklama samaradorligi; xaridorlar bilan aloqalar. Olingan natijalar «pablik rileyshnz» siyosatini ishlab chiqish; korxona va uning tovarlariga iliq munosabat uyg'otish; korxona imidjini yaratish; aholi talablarini shakllantirish hamda ta'minotchi va vositachilarga ta'sir ko'rsatish usullarini aniqlash; kommunikatsiya aloqalari, jumladan, reklamaning samaradorligini oshirishga imkon beradi.

Har qanday tovarga talab ikkita komponentning: kutilayotgan xaridorning to'lov layoqatiga egaligi va uning o'z muammolarini taklif etilayotgan tovar yordamida hal qilishi, ya'ni o'z ehtiyojini qondirish istagi mavjudligining natijasidir. Bozorda bir vaqtda bir nechta raqobatdosh tovarlar mavjudligi sababli har bir korxona va firma xaridorning tovar tanlashda o'ziga e'tibor qaratishiga ta'sir ko'rsatishga intiladi. Bunday ta'sir vositasi reklama, tovarning iste'mol xususiyatlarini targ'ib qilish hisoblanadi. Bundan tashqari, hozirgi paytda sotuvni rabatlantirish va reklamada mahsulot taqsimoti va uni iste'molchilarga etkazib berish

kanallariga katta o'rin ajratilmoqda.

Chet elda amaliyotda tovarlarni ishlab chiqaruvichidan iste'molchi tomon haraktlantirishning ikki usuli ishlab chiqilgan bo'lib, birinchi usul **siljitish strategiyasi** nomi bilan mashhur. Bu holda korxona dilerlarni xarid qilingan har o'nta tovar uchun bitta tovarni bepul berish yo'li bilan rag'batlantiradi. Ikkinchi usul intensiv reklama kampaniyasini o'tkazish yo'li bilan **xaridorlarni jalb qilish strategiyasidir**. Uning maqsadi xaridorlarni taklif etilayotgan tovar yoki xizmat tavsifnomalari bilan tanishtirishdan tashqari, ularda reklama qilinayotgan tovar yoki xizmatni xarid qilish istagini uyg'otish hisoblanadi.

Tovarni bozor tomon haraktlantirishni rag'batlantirish so'nggi paytda FOSSTIS tizimi (talabni shakllantirish va sotuvni rag'batlantirish xizmati) yordamida amalga oshirilib, unda tovarni ishlab chiqarish, uni harakatlantirish va reklama qilish jamiyat ehtiyojlari bilan bog'lanishi.

FOSSTIS - talabni shakllantirish va sotuvni rag'batlantirish xizmati (inglizcha-formation of demand and stimulation of sale) kompleksiga reklama, tovar harakati va jamoatchilik bilan aloqalar kiradi. Bu vositalar nafaqat talabni shakllantirish (FOS), balki sotuvni rag'batlantirishga ham ta'sir ko'rsatadi. FOS tadbirlari potentsial xaridorga yo'naltirilgan bo'lib, uni yangi bozorga endigina chiqarilayotgan tovar bilan tanishtiriladi. «Tanishtiruvchi reklama», ko'rgazma va yarmarkalarda ishtirok etish usullaridan foydalaniladi. Maqsadi - iste'molchilar ongida mahsulot obrazini shakllantirish va faqatgina shu mahsulot boshqalaridan ko'ra ko'proq belgilangan talabni qondirishini ko'rsatish.

STIS tadbirlari bozorda yangilik hisoblanmaydigan tovarlarni sotishni kengaytirishga yordam beradi. Bunday tovar haqida FOS tadbirlari va xaridorning o'z tajribasi asosida ma'lum tasavvurlar paydo bo'lgan. STISning vazifasi esa xaridorni yana xaridga undash hamda tovarning bozordagi hayotiylik bosqichi va korxonaning baho siyosatiga ko'ra yangi segmentlarda tarqalishini, bozordagi ulushini oshirishni ta'minlashdan iborat. Xaridor uchun tovarni FOSSTISning qaysi tadbiri orqali sotib olganligini qizig'i yo'q. Lekin FOSSTIS tadbirlariga mablag' ajratayotgan korxona rahbari uchun muhim ahamiyatga ega. Unga ko'ra ta'sir doirasini yanada aniqroq belgilash (axborotlarning yo'naltirilganligi), ommaviy aloqa kanallarining maqbul-larini tanlash, tovarning ijobiy tomonlarini to'laroq yoritish, ko'rgazmali vositalar, matnlar mazmuni va shaklini muvofiqlashtirish imkoniyatlarini baholash mumkin.

FOSSTISning kommunikativ ta'siriga ko'ra xaridorlar tovarni yuqori iste'mol qiymatiga ega deb tasavvur qiladilar. FOSSTIS tadbirlariga qilinadigan xarajatlarni rejalashtirishda mablag'larni quyidagicha taqsimlash maqsadga muvofiq:

- matbuotda reklama (FOS) uchun - 30%;
- bosma nashr shakldagi (prospektlar, kataloglar) reklama uchun - 15%;
- ko'rgazma va yarmarkalar uchun - 15%;
- to'g'ridan-to'g'ri reklamaga - 10%;
- yodgorliklar (suvenirlar) va boshqa tadbirlar (STIS) uchun - 7,5%;
- dilerlar, agentlarning ishlab chiqaruvchi korxona bilan tanishish uchun xizmat safarlariga - 7,5%;
- jamoatchilik bilan aloqalar (PR) uchun - 7,5%

- ko'zda tutilmagan tadbirlar uchun - 7,5%

8.6. Kommunikativ siyosat va marketing byudjeti

Biznes-rejada korxona kommunikativ siyosati dasturlarining asosiy qoidalari ko'rsatiladi¹⁸:

- maqsadlar;
- vazifalar;
- firma stili;
- strategiyalari;
- marketing kommunikatsiyalari kompleksining tuzilmasi;

Kommunikativ siyosatning maqsadlariga quyidagilarni kiritilishi mumkin: ma'lum bir tovarning (markaning) bozorda o'z joyini topishi va uni kengaytirib borish yoki undan qisqa muddatli foyda olishni ta'minlash.

Kommunikativ siyosatning vazifalari: talabni rag'batlantirish; tovarning xususiyatlari va turlari, xizmatning sifati to'g'risida axborot berish; korxona imidji va nufuzini shakllantirish va tarqatish; ko'rgazmalar, yarmarkalar va bahoni turlari to'g'risida axborot tarqatish va boshqalar.

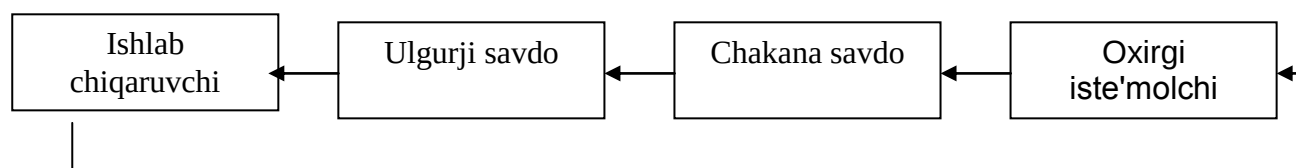
Firma stili - korxona tomonidan ishlab chiqilayotgan mahsulotlar birligini ta'minlovchi hamda korxona va uning mahsulotlarini raqobatchilar bilan taqqoslashni ta'minlovchi usullar.

Firma stili - o'z ichiga quyidagilarni oladi:

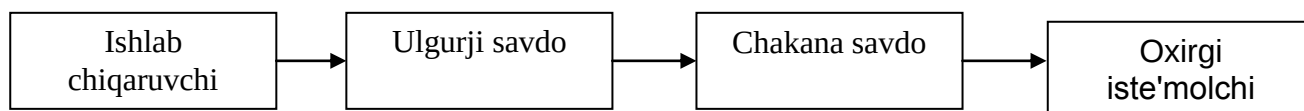
- logotip - korxonaning to'la yoki qisqa nomini maxsus ishlab chiqilgan yozilish shakli;
- firma bloki - tovar belgisi va logotipini uyg'unlikdagi qo'shilmasi, firma shiori, firma tanlagan rang, firma tanlagan yozuv shriftlari, firma madhiyasi.

Firma stilining asosiy vazifasi shundaki, iste'molchida uning har sohada tartibli ekanligi, mahsulotlarining na'munali ekanligi to'g'risida ishonch uyg'otishdir.

Kommunikativ siyosat strategiyasi bozorni o'rganilgandan keyin ishlab chiqiladi. Ularni umumlashtirib ikkiga ajratish mumkin (8.2-rasm).



1. Majburiy o'tkazish strategiyasi



2. Siqilib kirish strategiyasi.

8.2-rasm. Kommunikativ siyosat strategiyalari

¹⁸ Qarang, Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия» - Ростов н/Д. «Феникс», 2003. -211 - 228 betlar.

Majburiy o'tkazish strategiyasi - tovar harakatini bevosita iste'molchilarga yo'naltirish. Iste'molchilar talablari o'sib borishi bilan savdo tashkilotlari tovarni sotish uchun korxona bilan majburiy aloqaga kirishadilar.

Siqilib kirish strategiyasi - tovarni siljitish(harakatlantirish) vositachiga yo'naltiriladi. Vositachi esa savdo kanallari orqali taqsimlashni uyushtiradi.

Marketing kommunikatsiyalari kompleksi o'z ichiga quyidagi vositalarni oladi: reklama, sotuvni rag'batlantirish, shaxsan sotish, jamoatchilik bilan ishlash, to'g'ridan-to'g'ri marketing, sponsoring, mahsulot-pleysment, brending.

Eng maqsadga muvofiq, samarali kompleksni aniqlashda har bir tashkil etuvchi vositalarning kuchli va kuchsiz tomonlarini hamda samarali bo'lish shartlarini hisobga olish lozim.

Reklama - bu ma'lum sponsor nomidan g'oyalar, tovarlar hamda xizmatlarni taklif va taqdim etishning har qanday pullik shakli.

Shaxsan sotish - sotuvchining xaridor bilan aloqaga kirishishini ko'zda tutadi. Bunda mahsulotning iste'mol xususiyatlari to'g'risida og'zaki tushunchalar beriladi va mahsulotni oldi-sotdisi bo'yicha birgalikda bir qarorga kelinadi.

Jamoatchilik bilan ishlash (aloqalar) yoki pablik rileyshnz korxonaning maqbul imidjini shakllantirish va qo'llab-quvvatlashga, korxona faoliyat yuritishining zarurligi va uning jamiyat hayotiga ijobiy ta'sir etishiga jamoatchilikni ishontirishga yo'naltirilgan.

Bu vazifalarni bajarishga quyidagi tadbirlar orqali erishish mumkin: jurnal-istlar uchun axborotlar tayyorlash; brifing; press-konferentsiya; ochiq eshiklar kunlarini o'tkazish; korxona faoliyati to'g'risida ko'rgazmalar va marosimlar o'tkazish; sponsorlik; fan tadqiqotlar, ta'lim, san'at va sportni qo'llab-quvvatlash; atrof muxitni himoya qilish bo'yicha faoliyat; bolalar va nafaqaxo'rlarga g'amxo'rlik qilish.

To'g'ridan-to'g'ri marketing deb, mahsulotni sotish maqsadida iste'molchiga bevosita ta'sir o'tkazish va mijoz bilan to'g'ridan-to'g'ri aloqalarni rivojlantirishni tushuniladi.

To'g'ridan-to'g'ri marketingning beshta shaklini ajratib ko'rsatish mumkin.

- pochta orqali to'g'ridan-to'g'ri marketing - pochta orqali potentsial xaridorlarga jo'natmalar, xatlar, reklama, na'munalar, prospektlar jo'natish;

- kataloglar bo'yicha marketing - mijozlarga yuborilgan kataloglar yoki sotish joylarida taqdim etiladigan kataloglar orqali tovar sotishni tashkil etish;

- telefon orqali sotish. Firma xodimlari buyurtma olish va reklama orqali olgan axborotlari bo'yicha ma'lumot berish uchun mijozlarga bepul telefon raqamlarini beradilar.

- televidenie orqali marketing. Masalan, "Telemagazin", "Uyda divanda o'tirib savdo" va boshqalar.

- Elektron savdo - internet orqali sotish.

Sponsoring - bu o'zaro manfaatdorlik tamoyili asosidagi firmaning sponsorlik faoliyati. Sponsoringning hozirgi paytda to'rtta turi mavjud: sport sohasida sponsoring; madaniyat sohasida sponsoring; ijtimoiy sponsoring; ekosponsoring.

Mahsulot-pleysment deganda tovarni siljitish va joylashtirishning shunday shakli tushuniladiki unga ko'ra mediadasturlarda (kino, video va televizion dastur-

larda) mahsulotni yoki xizmatni reklama qilish bilan mahsulotni bozordagi holatini yaxshilashni birgalikda olib boriladi.

Brendingni ma'lum bir tovarning alohida brend-imidjini yaratish va iste'molchi ongiga singdirish bo'yicha reklama beruvchining, savdo tashkilotlarining hamda reklama agentligining birgalikdagi ijodiy ishi sifatida tushunish mumkin.

Xozirda tovarlar raqobati brendlar raqobati darajasiga ko'tarilganini mutaxassislar e'tirof etilmoqda.

Brend - bu xaridorning raqobatchi mahsulotlardan farq qiluvchi ma'lum bir tovar markasi haqidagi tasavvurlari. Masalan, "Mercedes bents" engil avtomobillarning dunyo bozorida kuchli brendlaridan biri.

Marketing byudjeti.

Biznes-rejaning ushbu moddasida marketingga oxirgi uch yilda qilingan xarajatlar va rejalashtirilayotgan davrdagi xarajatlar keltiriladi.

Xozirgi davrgacha byudjetni shakllantirishning yagona uslubiyati ishlab chiqilmagan bo'lib, har bir korxona marketing bo'yicha xarajatlar moddalarini aniqlashda o'z yondoshuvidan foydalanadi va qanday axborotlarni unda aks ettirishni o'zi belgilaydi.

Marketing byudjetini hisoblashda quyidagi uslublardan foydalanishi mumkin.

a) «imkoniyatlarga ko'ra» moliyalashtirish uslubi - marketing va iste'molchilardan ko'ra ishlab chiqarishga ustivorlik beruvchi korxonalar tomonidan qo'llanadi. «Qancha mablag' ajratish imkoniyatiga egasiz» tamoyiliga asoslanadi;

b) qat'iy foizlar uslubi - marketingga ajratiladigan mablag'lar sotish xajmining o'tgan davrlardagi, joriy yoki kelgusi miqdoriga nisbatan ulushlarda ajratiladi;

v) «raqobatchiga mo'ljallangan» uslub - marketingga xarajatlar darajasi bozorda resurslari va ulushiga ko'ra o'ziga yaqin turgan raqobatchining xarajatlari ko'ra belgilanadi;

g) maksimal xarajatlar uslubi – «iloji boricha ko'proq xarajatlar marketingga» tamoyiliga asoslanadi;

d) maqsad va vazifalarga asoslangan uslub - korxonada qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun marketing tadbirlarini olib borish xarajatlari kalkulyatsiyasiga asoslanadi.

Byudjetning hajmi aniqlangandan so'ng bajariladigan tadbirlar bo'yicha taqsimlanadi.

Qisqa xulosalar

Biznes-reja tuzilmasida marketing rejasi korxonaning mahsulot sotuv bozorlarini va raqobatchilarini baholash hamda marketing strategiyasini asoslab berishi mo'ljallangan.

Marketing rejasi doirasida bozor sig'imi haqidagi, bozorning to'yinganligi va sig'iminin o'zgarishi haqidagi ma'lumotlar shakllantiriladi, bozorni segmentlashtirish usullari aniqlanadi, sotuv hajmi va raqobatchilar hatti-harakatlari bashorat qilinadi, tovarni tarqatishning printsipl sxemalari, bahoni shakllantirish usullari ishlab chiqiladi. Marketing kommunikatsiyalari kompleksi o'z ichiga quyidagi vositalarni oladi: reklama, sotuvni rag'batlantirish, shaxsan sotish, jamoatchilik bilan ishlash, to'g'ridan-to'g'ri marketing, sponsoring, mahsulot-

pleysment, brending.

Muhokama va nazorat savollari

1. Marketing majmui qanday va u qay tariqa muvaffaqiyatga olib keladi?
2. Barcha bozor segmentlari bo'yicha marketing strategiyasi qanday amalga oshiriladi?
3. Korxonaning marketing strategiyasida qisqa muddatli va uzoq muddatli maqsadlar.
4. Taqsimlash kanallarini tanlashni belgilab beruvchi omillar (geografik joylashuv, bojxona cheklovlari, mavsumiy sharoitlar va hokazo).
5. Marketing rejasining bo'limlarini izohlab bering.
6. Tovar belgilari va «firma stili»dan foydalanish nimani anglatadi.
7. Korxonaning baho taktikasi.
8. Korxonada reklama turlari.
9. Korxonaning marketing faoliyati sxemasini tushuntirib bering.
10. Marketing kommunikatsiyalari kompleksi o'z ichiga qanday vositalarni oladi?

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Ўзбекистон республикасининг «Маъсулот белгилари ва хизмат кырсатиш белгилари тълъисиди»ги +онуни (1998 ва 2001 йилда ызгартышлар кырытылган). Ўзбекистон Республикасининг Янги =онунлари, 25-сон Т.: «Адолат», 2004.
2. Ўзбекистон республикасининг «Муаллыфлык шу=y=и ва турдош шу=y=лар тълъисиди»ги +онуни (1998 ва 2001 йилда ызгартышлар кырытылган). Ўзбекистон Республикасининг Янги =онунлари, 25-сон Т.: «Адолат», 2004.
3. «Бозор ишлоотларини чу=урлаштыриш ва и=тисодиётни янада эркинлаштыриш сощасидаги устувор йыналишлар амалга оширилишини жадаллаштыриш чора-тадбирлари тълъисиди»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони // Щал= сызи. – 2005. - 15 июнь.
4. И.Каримов «Ўзбекистон и=тисодий ишлоотларни чу=урлаштыриш йылида». Т., «Ўзбекистон», 1995.
5. Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю. Бизнес планирование. Учебное пособие. – Т.: Издательство Литературного фонда Союза писателей Узбекистана, 2004.
6. Махмудов Э.Х., Исо=ов М.Ю., Нажимадинов Р.Д. Бизнес - режаштыриш. Маърузалар матни. - Т.: ТДИУ, 2005.
7. «Ўз Ишингизни яратинг ёки тадбиркор нималарни билиши лозим» - Тошкент шашри, ЮНИДО, «Бизнес маслащат маркази» лойищаси, 2003.
8. Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия» - Ростов н/Д. «Феникс», 2003. -384 с.
9. Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Энциклопедия бизнес – планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес – планов. - М.: «Ось-89», 2003. – 1104с.

10. Махмудов Э.Х., Исо=ов М.Ю. Marketing as an instrument of the enterprise's commercial success // Business partner. - 2005. - 24 February
11. Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю. Маркетинг - инструмент коммерческого успеха предприятия // Деловой партнер Узбекистан. - 2004. - 30 декабрь.
12. Бизнес план: Здесь Вы можете посмотреть более 100 бизнес- планов бесплатно. [Электронный документ]. - (www.alti.ru/bizplanavto.html). Murojaat qilangan sana 4.02.2006.
13. Бизнес планирование. Подробное руководство по составлению, созданию и внедрению. [Электронный документ]. - (plan-business.ru). Murojaat qilangan sana 4.02.2006.
14. Бизнес-планирование. В. Галенко, Г. Самарина, О. Страхова. Беларусь. Минск. [Электронный документ]. - (oz.by/books/more108961.html). Murojaat qilangan sana 4.02.2006.
15. Маркетинговые исследования рынков, бизнес-планирование, разработка бизнес-планов. [Электронный документ]. - (www.rbmarketing.ru). Murojaat qilangan sana 4.02.2006.
16. Бизнес-планирование и бизнес-план в Украине и Германии : Евроконсалтинг [Электронный документ]. - (www.ek-ua.com/business-plan-pro.htm). Murojaat qilangan sana 4.02.2006.
17. Горохов М. Ю., Малеев В. В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ., Филимонова Н. Н. Бизнес-планирование. [Электронный документ]. - (eur.ru/Documents/2002-10-05/F73E.asp). Murojaat qilangan sana 4.02.2006.
18. Издательство Диалектика - Каталог книг - Темы - Бизнес-планирование. Russian computer and economic books, компьютерные книги и книги по экономике на русском языке. [Электронный документ]. - (www.dialektika.com/cgi-bin/list.cgi?id=12346). Murojaat qilangan sana 4.02.2006.

IX BOB. ISHLAB CHIQRISH REJASI

9.1. Ishlab chiqarish rejasi tarkibi va ko'rsatkichlar tizimi

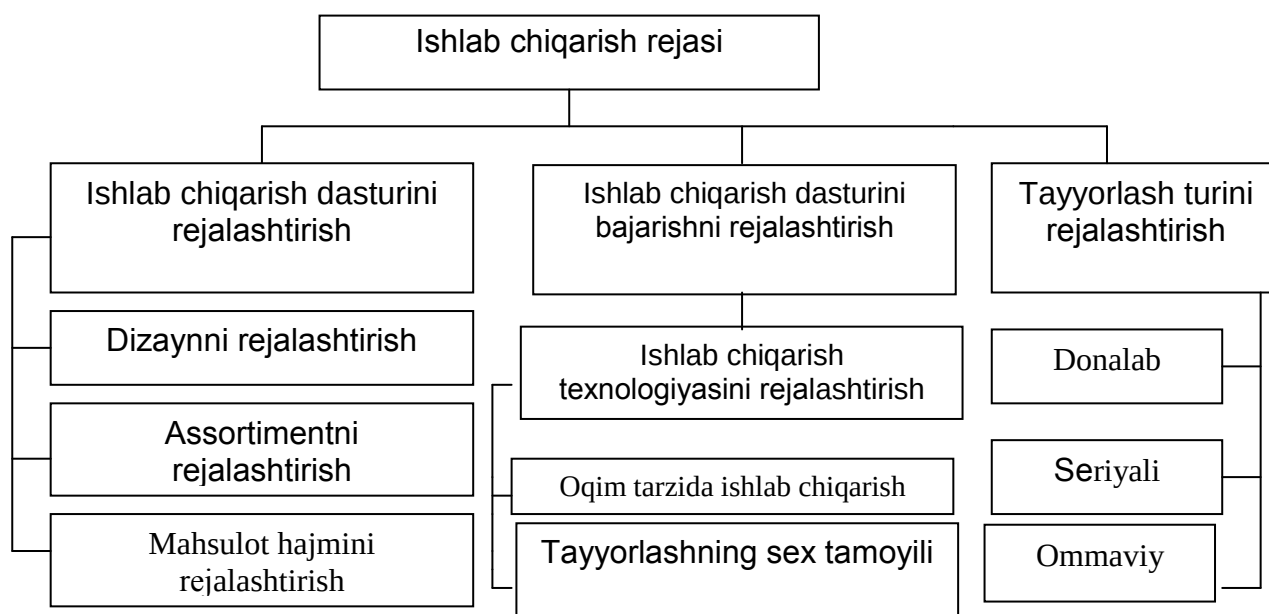
Mahsulotni ishlab chiqarish rejasi biznes-rejaning muhim bo'limi bo'lib, odatda ishlab chiqarish faoliyati bilan shug'ullanuvchi korxona tomonidan ishlab chiqiladi. Ushbu bo'limda korxonaning ishlab chiqarish strategiyasi aks ettirilib, ishlab chiqarish jarayoni texnologik va tashkiliy nuqtai nazardan batafsil bayon qilinadi. Ishlab chiqarish rejasining asosiy vazifasi korxonaning belgilangan muddatda kerakli mahsulotni kerakli miqdorda ishlab chiqarish imkoniyatlarini asoslab berishdan iborat.

Ishlab chiqarish rejasi bo'limi quyidagi tuzilmaga ega bo'lishi mumkin¹⁹:

- ishlab chiqarish texnologiyasi;
- ishlab chiqarish kooperatsiyasi;
- ishlab chiqarish jarayoni nazorati;
- atrof muhit muhofazasi tizimi;
- ishlab chiqarish dasturi;
- ishlab chiqarish rejasining ishlab chiqarish quvvatlari bilan asoslanishi;
- ishlab chiqarish rejasining resurslar bilan ta'minlanganligi.
- xarajatlar bashorati

Noishlab chiqarish firmalari uchun uzoq muddatli aktivlar va aylanma mablag'larga bo'lgan talab va harajatlar bashorati «Moliyaviy reja» bo'limida aniqlanadi.

Ishlab chiqarish rejasining tarkibini sxematik tarzda quyidagicha aks ettirish mumkin.



9.1-rasm. Ishlab chiqarishni rejalashtirish

¹⁹ Qarang, Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия» - Ростов н/Д. «Феникс», 2003. - 237 бет.

Ishlab chiqarish texnologiyasi. Ushbu bo'limning muhim tashkil etuvchilaridan biri ishlab chiqarish jarayonini bayon etish, ta'riflashdir. Unda ishlab chiqarish shakli (donalab, seriyalab, ommaviy), uni tashkil etish uslublari, ishlab chiqarish tsikli (davri) tuzilmasi aks ettiriladi. Texnologik jarayon chizmasini hamda yuk oqimi chizmasini keltirish mumkin. Mavjud texnologiyani quyidagi yo'nalishlar bo'yicha baxolanadi:

- texnologiyaning zamonaviy talablarga mos kelishi;
- ishlab chiqarish jarayonining avtomatlashganligi darajasi;
- ishlab chiqarish jarayonining moslashuvchanligi, qayta sozlashga sarflanadigan vaqtni qisqartirish;
- mahsulot chiqarishni tezda qisqartirish yoki ko'paytirish imkoniyatlari.

Biznes-rejada ko'zda tutilgan texnologiyani takomillashtirish va rivojlantirishning asosiy yo'nalishlari belgilanadi.

Biznes-rejada texnologiyadagi taklif etilayotgan o'zgarishlar natijasida mahsulot sifati, ishlab chiqarish harajatlari va mahsulot bahosidagi o'zgarishlarni ko'rsatib o'tish kerak.

Ishlab chiqarish kooperatsiyasi. Agar ishlab chiqarish jarayonida ma'lum bir ishlarni subpudratchilar ya'ni chetdan jalb qilinadigan ishlab chiqaruvchilar ishtirok etadigan bo'lsa, buni biznes-rejada alohida qayd etish lozim. Kooperatsiya to'g'risidagi qarorning asoslanishi hamda subpudratchi tomonidan etkazib beriladigan qismlar va yarim fabrikatlarni ishlab chiqarish xarajatlarining minimumlari, tashib keltirish, nazorat nuqtai nazaridan aniq hamkorlarni tanlashni asoslash bayon etiladi. Hamkorlarni tanlashda ularning ishonchliligi, ishlab chiqarish, moliyaviy, xodimlar bo'yicha imkoniyatlari, nufuzi hisobga olinadi.

Biznes-rejada subpudratchi-firmalarning nomi, joylashgan joyi va manzilgohi, ular tomonidan bajariladigan ishlar turi va shartlari ko'rsatiladi.

Ishlab chiqarish jarayonini nazorat qilish. Korxonada foydalaniladigan mahsulot (xizmat) sifatini boshqarish tizimi ko'rib chiqiladi. Mahsulot sifatini nazorat qilishning uslublari va vositalari, tarkibi bayon qilinadi. Mahsulot tayyorlash, xizmat ko'rsatish sifatini tartibiga soluvchi me'yoriy-texnik xujjatlar ko'rsatilishi mumkin. Bundan tashqari tannarxga kiruvchi materiallar, mehnat va boshqa elementlar bo'yicha xarajatlarni nazorat qilish uslublari ko'rsatilishi ham mumkin.

Atrof muxitni himoya qilish tizimi. Biznes-rejada atmosfera, suv resurslari kabilarga ta'sirni baholash keltiriladi. Chiqindilarni qayta ishlash, yo'q qilish bo'yicha tadbirlar xarajatlari ko'rsatiladi.

Ishlab chiqarish dasturi bozorni o'rganish, korxona quvvatlarini baholash va sotuv hajmini bashorat qilishdan so'ng ishlab chiqiladi. Gap shundaki, loyihalarning aksari qismi uchun korxona ish boshlagan dastlabki yildayoq muvaffaqiyatga erishishi real vazifa emas. Ishlab chiqarish faoliyati boshlangan zahoti belgilangan quvvat bilan mahsulot ishlab chiqarish imkoniyatiga bo'lgan engil va oziq-ovqat sanoati uchun ham birinchi yilda ishlab chiqarish hajmi korxona quvvatlari yo'l qo'yishi mumkin bo'lgandan kamroq miqdorda rejalashtiriladi. Biroq bu doimiy qoidaga aylanib qolmasligi kerak.

Biznes-rejada har bir turdagi mahsulotning natural birliklaridagi ishlab chiqarish xajmi va uning oxirgi uch yildagi o'zgarishlari to'g'risidagi hamda bu

ko'rsatkichlarning kelgusi 3-5 yildagi qiymatlari keltiriladi. Ishlab chiqarish dasturining asosiy ko'rsatkichlari yalpi mahsulot, tayyor (tovar) mahsulot va tugallanmagan ishlab chiqarish (ishlov berish tugallanmagan mahsulot) hisoblanadi.

Tayyor (tovar) mahsulot hajmi ishlab chiqarish dasturiga muvofiq, har bir mahsulot turi uchun belgilangan narxlar bo'yicha quyidagicha aniqlanadi:

$$Q_{TM} = \sum_1^a Q_a BB_a + \sum_1^b Q_b BB_b + \dots + \sum_1^n Q_n BB_n,$$

bu erda

Q_{tm} - tayyor mahsulot hajmi, qiymati, so'm;

$a, \dots, n$ — mahsulot (ish, xizmat) nomenklaturasi;

$Q_a, Q_b, \dots, Q_n$ — mos keluvchi mahsulot turlari bo'yicha ishlab chiqarishning yillik hajmi, o'lchov birliklarida;

$BB_a, BB_b, \dots, BB_n$ — mos keluvchi mahsulot birligining bozor bahosi (narxi), so'm/birl.

Tugallanmagan ishlab chiqarish hajmi quyidagi formulaga asosan hisoblanadi:

$$Q_{tug} = Q_s \times T_d \times TN_r \times K_{mah}$$

bu erda:

Q_{tug} - tugallanmagan ishlab chiqarish hajmi, so'm;

Q_s - o'rtacha 1 sutkada mahsulot ishlab chiqarish xajmi, o'lchov birliklarida;

T_d - ishlab chiqarish davri (tsikli) muddati, kun;

TN_r - rejadagi mahsulot tannarxi, so'm/birl.;

K_{mah} - mahsulot bo'yicha xarajatlar o'sishining o'rtacha koeffitsienti (0,5 - 0,75 atrofida).

Yalpi mahsulot quyidagicha aniqlanishi mumkin:

$$Q_{ya} = Q_{tm} \pm \Delta Q_{tug}$$

bu erda: ΔQ_{tug} - yil boshida va yil oxirida tugallanmagan ishlab chiqarish qoldiqlarining o'zgarishi.

Ishlab chiqarish xajmini mahsulot turlariga ko'ra davrlar bo'yicha bashorat qilish quyidagicha amalga oshiriladi: birinchi yil-choraklar bo'yicha (zarur hollarda oylar bo'yicha), ikkinchi yil-yarim yillik yoki choraklar bo'yicha, keyingi davrlar-butun yil bo'yicha (9.1 -jadval).

Ishlab chiqarish dasturi.

Mahsulot turi	O'lchov birligi	Davrlar bo'yicha ishlab chiqarish xajmi						
		1- yil				2-yil		3-yil
		I chorak	II chorak	III chorak	IV chorak	I Yarim yil	II Yari m yil	

9.2. Ishlab chiqarish rejasining ishlab chiqarish quvvatlari bilan asoslanishi

Korxonaning ishlab chiqarish quvvati bu belgilangan muddat ichida tayyorlanishi mumkin bo'lgan mahsulot birligi yoki hajmidir. Qisqa vaqt uchun olingan korxona quvvatlari doimiy kattalik bo'lishi mumkin. Bunda ishlab chiqarish hajmi va chiqarilayotgan mahsulot nomenklaturasi o'zgargan sari o'zgartirishlar kiritish zarurligini nazarda tutish kerak.

Korxonaning zarur quvvatlarini aniqlash quyidagilarni hisobga olgan holda texnik-iqtisodiy tadqiqotlar davomida amalga oshiriladi:

- muayyan mahsulot turi uchun bozorga kirib borish darajasi va talab bashorati;
- talab qilinuvchi resurslarning mavjudligi;
- ishlab chiqarish turi (donalab, seriyali va hokazo);
- chiqarilayotgan mahsulot yoki ko'rsatilayotgan xizmat turi;
- qo'llanayotgan texnologiya;
- mazkur ishlab chiqarishning o'zini qoplovchi (rentabelli) minimal hajmi.

Korxonaning **boshlang'ich** (yil boshidagi), **chiqish** (yil oxiridagi), **o'rtacha yillik** va **loyiha quvvatini** ajratib ko'rsatish mumkin. Bulardan oxirgisi qurilish loyihasida ko'rsatilgan quvvatdir. Qayta ta'mirlash, kengaytirish va texnik jihatdan qayta jihozlashdan so'ng loyiha quvvatiga o'zgartirish kiritish mumkin. Shu sababli amaliyotda ko'pincha loyiha quvvati korxonaning amaldagi quvvati bilan taqqoslab ko'riladi. Korxonaning amaldagi quvvati ishlab chiqarish dasturini tayyorlash uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Korxonaning ishlab chiqarish quvvati odatda etakchi (asosiy) tsexlarning quvvatiga, tsexlar quvvati esa etakchi uchastkalar quvvatiga, uchastkalar quvvati esa etakchi asbob-uskunalar quvvatiga asosan aniqlanadi. Korxonaning ishlab chiqarish quvvatini belgilab beruvchi asosiy elementlar quyidagilardan iborat:

- asbob-uskunalarining tarkibi va turlari bo'yicha soni;
- asbob-uskuna, qurilma va stanoklardan foydalanishning texnik-iqtisodiy normalari;
- asbob-uskunalarining ishlash vaqti fondi;
- ishchilar soni;
- chiqarilayotgan mahsulot nomenklaturasi va assortimenti.

Korxonadagi etakchi bo'g'in (tsex) ishlab chiqarish quvvatini quyidagi formula asosida hisoblash mumkin:

$$M = \frac{n \times \Phi_{maks}}{M_m}$$

bu erda:

M - sexning, uchastkaning ishlab chiqarish quvvati, belgilangan o'lchov birligida;

n - sexda (uchastkada) etakchi asbob-uskunalar soni;

F_{maks} - etakchi asbob-uskuna ishlab berishi mumkin bo'lgan maksimal vaqt fondi, soat;

M_m - etakchi asbob-uskunada mahsulot tayyorlash uchun mehnat sig'iminining progressiv normasi, soat.

Korxonada mavjud quvvatlarning ishlab chiqarish dasturiga mos kelishini aniqlash uchun o'rtacha yillik ishlab chiqarish quvvati hisoblab chiqiladi. U quyidagicha topiladi:

$$M_{o'r.yil.} = M_{y.b.} + \frac{M_{\kappa} \times n_1}{12} - \frac{M_{\eta} \times n_2}{12}$$

bu erda:

$M_{o'r.yil.}$ - korxonaning o'rtacha yillik quvvati;

$M_{y.b.}$ - yil boshidagi korxona quvvati;

M_{κ} - yil davomida kiritilgan quvvat;

M_{η} - yil davomida ishlab chiqarishdan chiqib ketuvchi quvvat;

n_1, n_2 - mos holda quvvatlarni kiritish va chiqib ketishi davridan yil oxirigacha bo'lgan to'liq oylar soni.

Quvvatlarni kiritish, chiqib ketishi va asosiy ishlab chiqarish fondlaridan foydalanishni yaxshilash bilan bog'liq boshqa tadbirlar ko'pincha ishlab chiqarish quvvatlarining balansini tuzish yo'li bilan hal qilinadi. Bunda korxonaning zarur quvvatlarga ehtiyoji va ularni qoplash manbalari aniqlanadi.

9.3. Ishlab chiqarish rejasining resurslar bilan ta'minlanganligi

Ishlab chiqarish dasturi hisob-kitob qilingan va quvvatlar tanlangandan so'ng moddiy resurslarga ehtiyoj aniqlanadi. Resurslarga bo'lgan talabni, ehtiyojlarni hisoblash quyidagilar bo'yicha amalga oshiriladi:

- aylanma mablag'larga talab, ehtiyoj (asosiy va yordamchi materiallar, masalan, xom-ashyo, yarim tayyor mahsulotlar, ehtiyot qismlar va boshqalar);
- uzoq muddatli aktivlarga talab, ehtiyoj (asosiy ishlab chiqarish fondlari);
- ish haqi to'lovlari uchun mablag'larga talab.

Resurslarga ehtiyojni aniqlash uchun **determinant** (normativ), **statistik va empirik** (tajriba asosidagi) kabi turli usullar qo'llanishi mumkin.

Determinant (normativ) usul bilan mahsulot chiqarish uchun resurslarga bo'lgan ehtiyojni aniqlash maqsadga muvofiq. Empirik va boshqa usullardan ta'mirlash-ekspluatatsiya ishlariga materiallar ehtiyojlarini hisoblashda foydalanish

mumkin.

Moddiy zahiralarning hajmini aniqlash. Zahiralarning asosan ishlab chiqarish jarayonini noma'lum xarakterli xaridlarga bog'liqligini kamaytirish, texnologik ishlov berish bo'yicha kelgusi operatsiyalarni ishlab chiqarish bosqichidagi avvalgi xatolardan mustaqil bo'lishi, shuningdek, xaridorlar talabi barqaror bo'lmagan hollarda tayyor mahsulotning barqaror taklifini ta'minlash uchun mo'ljallanadi.

Moddiy zahiralarni rejalashtirishda ularning optimal hajmiga rioya qilish kerak, chunki zahiralarning kamayib ketishi mahsulot ishlab chiqarish va sotishda uzilishlarga sabab bo'lishi, ortiqcha zahiralarning to'planib qolishi esa aylanma vositalarning bog'lanib qolishi, kreditorlik qarzlarning ko'payishi, materiallarni olib kelish va saqlash uchun xarajatlarning ortishiga olib kelishi mumkin. Bu esa korxonaning moliyaviy holatini yomonlashtiradi.

Ushbu vazifani hal qilish uchun korxona zahiralarning belgilangan normasi – moddiy resurslar minimal hajmiga amal qilishi lozim bo'lib, bu resurslar korxonaning to'xtovsiz sur'atlarda ishlashini ta'minlashi lozim bo'ladi.

Zahiralarning hajmini uchta asosiy omil belgilab beradi:

- ◆ kundalik material iste'moli hajmi;
- ◆ materiallar sarflanishi xarakteri (iste'molning bir xillik darajasi);
- ◆ ikki marta material olib kelish o'rtasidagi vaqt.

Korxona aylanma mablag'larini normalashtirish tadbirlari ishlab chiqarish zahiralarni normalashtirish, shuningdek, tugallanmagan ishlab chiqarishning optimal kattaligi, tayyor mahsulot qoldiqlari va kelgusi davr xarajatlarni aniqlash bilan bog'liq vazifalarni echishga olib keladi.

Ishlab chiqarish zahiralarni normalashtirish, korxonaning uzluksiz faoliyat yuritishini ta'minlash maqsadida amalga oshiriladi. Agar ishlab chiqarish zahiralari normativlardan past bo'lsa, ishlab chiqarish jarayonining izdan chiqishi, ishchi kuchi va uskunalarning bekor turib qolishi, korxonaning ishlab chiqarish va iqtisodiy ko'rsatkichlari pasayishiga olib kelishi mumkin. Shu bilan bir paytda, ishlab chiqarish zahiralarning belgilangan norma va normativlardan oshib ketishiga ham yo'l qo'ymaslik kerak, chunki bu mablag'larning «muzlab» qolishiga va natijada korxonaning zarar ko'rishiga olib keladi.

Ishlab chiqarish zahiralari joriy, sug'urta (kafolatli), tayyorlov (texnologik) va mavsumiy turlarga bo'linadi.

Xom-ashyo va materiallar xaridi korxonaning xo'jalik faoliyatida muhim qadam hisoblanadi. Bunda vazifa xarid qilinayotgan materiallar optimal hajmi qanday bo'lishini aniqlashga borib taqaladi, chunki bir martalik xarid qilinadigan materiallar partiyasi qanchalik katta bo'lsa, shuncha ko'p aylanma mablag'larni «bog'lab» qo'yishga to'g'ri keladi va aksincha.

Resurslardan foydalanishni baholash. Biznes-rejani ishlab chiqishda korxonaning resurslardan foydalanishini yoritib berish zarur.

Gap shundaki, talab qilinuvchi resurslar hajmini aniqlash bu hali rejalashtirishning boshlanishi bo'lib, amaldagi biznesda bu resurslar qanday foydalanilishi muhim ahamiyat kasb etadi.

Natural va qiymat o'lchamidagi amaldagi (o'tgan yilgi) va rejadagi (bashorat qilingan) ko'rsatkichlar resurslardan foydalanishni tavsiflash uchun asos bo'la oladi.

Rejadagi ko'rsatkichlarning amaldagi ko'rsatkichlardan ortib ketishi korxonaning resurslardan foydalanish siyosatida ijobiy o'zgarishlar ro'y berganligidan darak beradi.

Asosiy ishlab chiqarish fondlariga bo'lgan talabni (extiyojni) aniqlash.

Bu moddada mavjud asosiy ishlab chiqarish fondlarining qisqacha tavsifi beriladi: tarkibi, tuzilmasi, qiymati, texnik tavsifi, eskirish darajasi, ta'mirlash va rekonstruktsiya qilish zaruriyati ko'rsatiladi (9.2-jadval).

9.2-jadval

Asosiy ishlab chiqarish fondlarining tarkibi tuzilishi va eskirishi.

Asosiy ishlab chiqarish fondlari guruhi	Loyiha boshlanishidagi qiymati, ming so'm.	Ulushi%	Loyiha boshlanishidagi eskirishi, ming so'm	Qoldiq qiymati, ming so'm.	Eskirish koeffitsienti

Mavjud ishlab chiqarishni kengaytirish, modernizatsiya yoki rekonstruktsiya qilish yoxud yangi ishlab chiqarishni tashkil etish bilan bog'liq savollar yoritiladi. Ularga quyidagilar kiritilishi mumkin:

- xujjatlarning mavjudligi;
- qurilish-montaj ishlarini mo'ljallangan muddatlarda bajarilishini ta'minlovchi pudrat tashkilotining mavjudligi;
- xarajatlar va x.k.

Bularning asosida qo'shimcha uskunalarga talab va asosiy fondlar va nomoddiy aktivlarga umumiy talab belgilanadi. Asosiy fondlarga extiyoj, asosiy fondlar turlari bo'yicha ishlab chiqaruvchining normativlarga ko'ra aniqlanadi.

Aylanma mablag'larga bo'lgan extiyojning mufassal hisobini yangidan tashkil etilayotgan korxonalar uchun amalga oshiriladi. Faoliyat yuritayotgan korxonalar uchun aylanma mablag'lar miqdoriga o'zgartirish kiritish, aylanma mablag'lar me'yorini aniqlashning koeffitsientli uslubi yordamida biznes-rejaning «Moliyaviy reja» bo'limida yoritiladi.

Aylanma mablag'larga bo'lgan umumiy extiyoj ya'ni aylanma mablag'lar yalpi normativini tashkil etuvchi elementlar normativlari yig'indisi sifatida aniqlanadi (9.3-jadval).

9.3-jadval.

Aylanma mablag'larga extiyojni shakllantirish.

Resurslarning tur va nomi	200__y.	200__y.	200__y.
Xom ashyo va materiallar			
Yoqilg'i			
Elektr energiyasi			
Qadoqlash idishlari			
Tez eskiruvchi buyumlar			
Extiyot qismlar			
Tugallanmagan ishlab chiqarish			
Ombordagi tayyor mahsulot			
Boshqalar.			
Ja'mi			

Xarajatlar bashorati. Bo'lim ishlab chiqarish xarajatlari va mahsulot tannarxini hisoblash bilan tugallanadi. Bo'limga ishlab chiqariladigan mahsulot kalkulyatsiyasi va ishlab chiqarish xarajatlari smetasining barcha muddatlari bo'yicha hisoblar ilova qilinadi. Moddiy resurslarga bo'lgan talabni jadval shaklida berish mumkin

Biznes-rejada material-xom ashyo va yoqilg'i-energetika resurslarini sotib olish shartlari, etkazib beriladigan resurslarning nomenklaturasi, muddatlari va bahosi nuqtai nazaridan ta'minotchilarning ishonchligini ko'rsatib o'tiladi.

Mahsulotni ishlab chiqarish va sotish xarajatlari smetasi 9.4-jadval shaklida rasmiylashtirilishi mumkin.

9.4-jadval.

Ishlab chiqarish xarajatlari smetasi.

	Davrlar bo'yicha ko'rsatkichlar miqdori						200__y.
	200__y.				200__y.		
	I chorak	II chorak	III chorak	IV chorak	I yarim yil	II yarim yil	
Moddiy xarajatlar							
Ish haqi bo'yicha xarajatlar							
Ijtimoiy maqsadlarga to'lovlar							
Asosiy vositalar amortizatsiyasi							
Boshqa xarajatlar							
Xarajatlar elementlari bo'yicha ja'mi							
Doimiy xarajatlar							
O'zgaruvchan xarajatlar							
Izoh: 1. Doimiy xarajatlarga quyidagilar kiradi: amortizatsiya, bino ijarasi, kreditlarbo'yicha foizlar, vaqtbay ish haqi va sug'urta to'lovlari, ma'muriy xarajatlar va x.k. 2. O'zgaruvchan xarajatlar - bu xom ashyo, materiallar, texnologik yoqilg'i, elektr energiyasi, ishbay ish haqi va x.k.							

Qisqa xulosalar

Biznes-rejaning «Ishlab chiqarish rejasi» bo'limi vazifasi korxonaning belgilangan muddatda kerakli mahsulotni kerakli miqdorda ishlab chiqarish imkoniyatlarini asoslab berishdan iborat.

Ishlab chiqarish rejasi ishlab chiqarish jarayonini bayon qilish, korxonaning ishlab chiqarish quvvatlari va resurslar ta'minotini asoslab berish, ishlab chiqarish rejasi ko'rsatkichlarini hisob-kitob qilishni qamrab olishi lozim.

Ishlab chiqarish rejasini ishlab chiqarish quvvatlari bilan ta'minlanganligini asoslab berish, ishlab chiqarish muddatining davomiyligi, ishlov beriluvchi detallar hajmi va operatsiyalar yig'indisi kabi hisob-kitoblarni nazarda tutadi.

Ishlab chiqarish dasturining asoslanganligi moddiy va xom ashyo resurslariga ehtiyojlar bilan mustahkamlanadi. Bunday hisob-kitoblarni ulardan foydalanish samaradorligini, shuningdek, xarid qilish va moliyalashtirish manbalarini hisobga olgan holda amalga oshirish zarur.

Muhokama va nazorat savollari

1. Ishlab chiqarish dasturining asosiy ko'rsatkichlari nimalardan iborat?

2. Sizning mahsulotingizni ishlab chiqarish texnologiyasi.
3. Ishlab chiqarish jarayonining asosiy bosqichlari.
4. Ishlab chiqarish kooperatsiyasini tushuntiring.
5. Asbob-uskuna, xom-ashyo, butlovchi qismlarga ehtiyoj va ularning qanday ta'minlanishi.
6. Ishlab chiqarish rejasining ishlab chiqarish quvvatlari bilan asoslanganligi.
7. Ishlab chiqarishning ekologik tozaligini ta'minlash.
8. Resurslardan foydalanishni baholash ko'rsatkichlarini asoslab bering.
9. Resurslarga bo'lgan ehtiyojni aniqlashning qanday uslublari mavjud?
10. Korxona aylanma mablag'larini normalashtirish qanday amalga oshiriladi?

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. «Бозор ислохотларини чу=урлаштириш ва и=тисодиётни янада эркинлаштириш соҳасидаги устувор йыналишлар амалга оширилишини жадаллаштириш чора-тадбирлари ты'рисиди»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони // Шал= сызи. – 2005. - 15 июнь.
2. Махмудов Э.Х. Корхона и=тисодиёти: Ы=ув.=ылл. –Т.: Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жам'армаси нашриёти, 2004. - 208 б.
3. Махмудов Э.Х., Исо=ов М.Ю., Нажимадинов Р.Д. Бизнес - режа-лаштириш. Маърузалар матни. - Т.: ТДИУ, 2005.
4. «Ўз Ишингизни яратинг ёки тадбиркор нималарни билиши лозим» - Тошкент шаҳри, ЮНИДО, «Бизнес маслаҳат маркази» лойиҳаси, 2003.
5. Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Энциклопедия бизнес – планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес – планов. - М.: «Ось-89», 2003. – 1104с.
6. Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия» - Ростов н/Д. «Феникс», 2003. -384 с.
7. Махмудов Э.Х., Карабаева Г.Ш. Еще раз о ресурсосбережении // Частная собственность. - 2004. - №5
8. Мирходжаев Б.Р. Корхонада ишлаб чи=ариш салоҳиятидан унумли фойдаланиш («Тонг» очи= акционерлик жамияти мисолида). Тошкент, ТДИУ, БМИ, 2004.
9. Искандаров И. Корхонада айланма мабла'лардан фойдаланишни яхшилаш («Файз» очи= хиссдорлик Холдинг компанияси мисолида). Тошкент, ТДИУ, БМИ, 2004.
10. Ачилов Ф.И. Корхонанинг молиявий аҳволини яхшилаш йыллари («Файз» очи= хиссдорлик Холдинг компанияси мисолида)». Тошкент, ТДИУ, БМИ, 2004.
11. Обсудите вопросы бизнес планирования в разделе Конференций BPortal.ru. [Электронный документ]. - (www.bportal.ru/invest/). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
12. Обучение бизнес-планированию. [Электронный документ]. - (www.masterpm.ru), (subscribe.ru/catalog/economics.education.bplan). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

13. Бизнес-планирование. В. Галенко, Г. Самарина, О. Страхова. Беларусь. Минск. [Электронный документ]. - (oz.by/books/more108961.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

14. Основные проблемы, возникающие при осуществлении бизнес-планирования. [Электронный документ]. - (kicbi.karelia.ru/smb/edu/courses/bussines_plan/cours.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

XBOB. TASHKILIY REJA VA MENEJMENT

10.1. Vazifasi va asosiy qoidalari

Tashkiliy reja va menejment – biznes-rejaning muhim bo'limi bo'lib, unda korxona boshqaruvining tashkiliy tuzilmasi qanday bo'lishi, mulkchilik shakli, komanda tarkibi va hokazolar haqida ma'lumotlar keltiriladi.

Ushbu bo'limda quyidagilar aniq aks ettirilishi lozim: kim va nima bilan shug'ullanadi, bo'linmalar bir-biri bilan o'zaro qanday aloqa qiladi, ularning faoliyatini qay tariqa muvofiqlashtirish va nazorat qilish mumkin, boshqaruv komandasining asosiy a'zolari o'rtasida vazifalar qanday taqsimlanadi va ular qay tarzda bir-birini to'ldirib turadi? U yoki bu tuzilma birliklari zimmasiga qaysi majburiyatlar yuklatiladi? Tashkiliy chalkashliklar sababli ko'p hollarda eng umidli loyihalarning ham barbod bo'lishi mumkinligi tufayli bunday axborot marketing, moliya va ishlab chiqarishni boshqarishga qodir bo'lgan boshqaruv komandasini ham ko'rish istagida bo'lgan investor va bankirlarni ham qiziqtiradi.

Bo'lim ishning «jonli» tomonini, ya'ni korxonaning tashkiliy tuzilmasi qanday shakllanishi va uning kadrlar bilan ta'minlanishini, shuningdek, mutaxassislarni jalb qilishda ularni doimiy yoki vaqtinchalik ishga oladimi, ishga yollash bilan o'zi shug'ullanadimi yoki ixtisoslashgan tashkilotlar xizmatlaridan foydalanadimi kabi savollarni yoritishi lozim. Boshqaruv xodimlari uchun «mansab pillapoyasi bo'ylab harakatlanish» tizimi, shuningdek, korxonaning yuqori iqtisodiy ko'rsatkichlarga erishishidan manfaatdorligini rag'batlantirish tizimi yaratilishi zarur.

Aytish mumkinki, menejment va tashkiliy rejani ishlab chiqish biznes-rejaning boshqa bo'limlaridan avval ishlab chiqilishi zarur. Gap shundaki har qanday ishning muvaffaqiyatga erishuvini investitsiyalar, moliyaviy, moddiy va boshqa resurslardan tashqari, birinchi navbatda mutaxassislar, o'z kasbining ustalari belgilab beradi. Iqtisodiy nazariya klassiklaridan biri aytib o'tganidek, insonsiz, uning mehnati va resurslarga qo'l tekkizishsiz har qanday resurs, har qanday narsa «o'lik» narsa bo'lib qolaveradi. Amaliyotda, ayniqsa, biznes sohasida bitta mutaxassisning aql-idroki va topqirligi bir guruh odamlarga qaraganda ko'proq foyda keltirishi mumkin, korxona tuzilmasidagi qo'shimcha birlik esa hali mos keluvchi muvaffaqiyatni anglatmaydi, uning uchun ulkan istiqbollarni kafolatlamaydi. Shuning uchun ham mazkur bo'limni tayyorlashda ishlab chiqarish rejasini asoslab berish, korxona quvvatlarini hisob-kitob qilish, zarur moddiy va boshqa resurslarni aniqlashdagi kabi katta mahorat va malaka talab qilinadi.

Tashkiliy tuzilma va menejment bu o'z mohiyatiga ko'ra biznes-rejani amalga oshirish bo'yicha hatti-harakatlar dasturi bo'lib, unda quyidagilar o'z aksini topishi

lozim:

- korxona boshqaruvining tashkiliy tuzilmasiga qo'yiluvchi talablar;
- menejmentga qo'yiluvchi talablar;
- ishlab chiqarishni joylashtirish va foyda markazlari;
- kadrlar siyosati va uni amalga oshirish yo'nalishlari;
- homiylik va xayriya-vasiylik faoliyati.

Ushbu bo'limning aniq va muayyan to'ldirilishi korxona turi va mulkchilik shakliga bog'liq bo'ladi. Agar gap davlat korxonasi haqida borayotgan bo'lsa, bu holda bo'ysunish tizimi va davlatning korxona xo'jalik faoliyatiga aralashuvi chegaralari ko'rsatilishi lozim. Aktsiyadorlik jamiyatida esa direktorlar kengashi, asosiy rahbarlarning vazifalari aks ettirilishi, aktsiyadorlik kapitalining aktsiyadorlar o'rtasida qay tariqa taqsimlanishi belgilab olinishi lozim. Korxona faoliyatida ishtirok etishni istagan boshqa investorlar haqida, ayniqsa, ularga tegishli aktsiyalar soni va ulushi, ularni sotib olish vaqti va aktsiyalar qiymati haqida ma'lumot berish ham ishga yordam beradi.

Bu erda yana bir narsa muhim ahamiyatga ega – korxona oldindan bor bo'lganmi yoki endi tashkil qilinyaptimi. Dastlabki holatda korxona oldindan belgilangan yo'ldan borishi va biznes-reja tuzish bo'yicha to'plangan tajribalardan foydalanishi mumkin. Keyingi holatda esa tadbirkor u yoki bu mulkchilik shaklini tanlash sabablarini izohlab berishi, bu shaklni o'zgartirish istiqbollari belgilashi hamda nima sababdan bu strategiyani eng yaxshi deb hisoblashini tushuntirib berishi zarur. Bundan tashqari, ushbu hujjatda korxonani tashkil qilish va uning kelgusidagi faoliyatini tartibga solishni tavsiflovchi barcha qonun hujjatlari aks ettirilishi lozim.

Menejment va rejalashtirish sohasida mehnat qiluvchi iqtisodchi va olimlar biznes-rejaning ushbu bo'limida eng muhim va mustaqil masalalar sifatida quyidagilarni ko'rib chiqishni taklif qiladi:

- biznes-rejaning ishbilarmonlik jadvali;
- boshqaruvni tashkil etish;
- kadrlar siyosati va personalni boshqarish.

Ishbilarmonlik jadvali bu korxonaning yaratilishi va kelgusi faoliyatidagi eng muhim hodisalar belgilangan jadvaldir. Unda mahsulotni ishlab chiqish va ishlab chiqarish jarayoni, bozorni baholash, sotuv dasturini tayyorlash va boshqalarning vaqt bo'yicha grafigini belgilash tavsiya qilinadi.

Shuningdek, biznes-rejaning muvaffaqiyatga erishishini ta'minlovchi eng muhim topshiriqlar: dizaynning yakunlanishi, mahsulotning ko'rgazmalarda namoyish etilishi, xom-ashyo, material va butlovchi qismlarga zarur miqdorda buyurtma berish, ishlab chiqarishning boshlanishi, birinchi buyurtmaning olinishi, birinchi to'lovlarni amalga oshirishni ko'rsatish tavsiya etiladi. Ishbilarmonlik jadvali butun ishning asosiy holatlarini nazorat qilish, paydo bo'luvchi muammolarni bartaraf qilish va etkaziluvchi zararni kamaytirishga imkon beradi.

To'g'ri tuzilgan jadval hamkorlarga boshqaruv komandasining mahorati yuqori ekanligidan dalolat beradi. Tadbirkorlar turli vazifalarni bajarish uchun talab qilinuvchi vaqtni noto'g'ri baholashlari mumkinligi sababli real imkoniyatlardan kelib chiqish zarur.

Ko'plab chet ellik kompaniya va firmalar o'z biznesida yanada ko'proq muvaffaqiyatga erishish maqsadida reklamadan keng foydalanib, turli bukletlar, ekspress-axborotlar chiqaradilar. Biznesning ushbu jihatida korxonaning ishbilarmonlik jadvalida hisobga olinsa yomon bo'lmas edi. Masalan, unda yozma va grafik shaklida quyidagilar aks ettirilishi mumkin:

- ◆ korxonani yaratish;
- ◆ biznes bo'yicha hamkorlar;
- ◆ ishlab chiqarishning boshlanishi;
- ◆ dastlabki tovar partiyasini etkazib berish;
- ◆ savdo vakolatxonalari bilan bitimlar tuzish;
- ◆ savdo ko'rgazmalariga chiqish;
- ◆ ulgurji savdogarlar bilan kelishuv imzolash;
- ◆ ishlab chiqarish uchun zarur miqdorda materiallar buyurtma qilish;
- ◆ hisob raqamiga kelib tushgan birinchi to'lov va tushumlarni olish.

Ko'zga yaqqol tashlanib turishi uchun maxsus grafikda ishlab chiqarishning to'liq davrini - xom-ashyo xarid qilishdan to chiqarilayotgan har bir mahsulot uchun pul tushumi olishgacha davrni aks ettirish tavsiya qilinadi.

Shunday qilib, biznes-rejadagi ishbilarmonlik jadvali quyidagilarni nazarda tutadi:

- ◆ korxona faoliyatining asosiy, hayot uchun eng muhim sohalarini ajratib ko'rsatish;
- ◆ har bir ishning boshlanishi va tugash vaqtini aniq belgilash;
- ◆ faoliyatning har bir muhim sohasi uchun javobgar shaxslarni tayinlash;
- ◆ jadvalda yuz berishi mumkin bo'lgan uzilishlarni va ularni to'g'rilash uchun amalga oshiriluvchi hatti-harakatlarni belgilash;
- ◆ javaldan chetga chiqishning biznes-rejaga ta'sirini muhokama qilish.

Bo'limning eng asosiy jihatida tashkiliy tuzilmaning biznes vazifalariga mos kelishini namoyish etish hisoblanadi. Gap shundaki, biznesda tashabbus alohida ahamiyatga ega bo'lib, u ko'pincha an'anaviy yondashuvlar bilan ziddiyatga uchraydi. Qabul qilinuvchi qarorlarning ustivorligini belgilashda muammolarning oldini olish uchun barcha imkoniyatlardan foydalanish hamda maksimal foydani ta'minlovchi bo'linmalarni samarali rag'batlantirishni ta'minlash lozim.

10.2. Boshqaruvni tashkil etish

Zamonaviy menejment fan va amaliyot sohasi sifatlaridan ko'ra odamlarni boshqarish san'ati sifatida ko'proq namoyon bo'ladi. Korxonaning tashkiliy rejasida ko'zda tutilgan barcha tadbirlar, amaliyotning ko'rsatishicha, ishlab chiqarishni rivojlantirish vazifasi korxona rahbariyatidan tashqari xodimlar jamoasining ham zimmasida bo'lsa muvaffaqiyatli tuzilishi, kelgusida esa o'z vaqtida va samarali amalga oshirilishi mumkin. Xodimlar iqtisodiyotda boshqaruvning aktsiyadorlik shakllari etakchilik qilayotgan, biznes va tadbirkorlik faqatgina biznes uchun tug'ilgan, tanlangan shaxslarning emas, balki har bir shaxs shug'ullanishi mumkin bo'lgan hozirgi sharoitlarda ko'plab xo'jalik subyektlarining xulq-atvori uchun

qoidaga, deyarli zaruratga aylanib bormoqda.

Biroq, korxona muvaffaqiyati yo'lidagi butun jamoaning, kollektivning harakatlari ilmiy menejment tamoyillari va talablariga zid kelmasligi kerak. Birinchidan, jamoaning har bir a'zosi – oddiy ishchidan to birinchi rahbargacha korxonada belgilangan qonun-qoidalarga asosan o'z vazifa va majburiyatlarini bajarishi, ikkinchidan, mansabdor shaxslar, bo'linma va xizmatlar o'rtasidagi o'zaro bo'ysinishning ta'minlanishi, uchinchi esa, boshqaruvni tashkil qilishda chuqur bilimga ega xodimlarni tanlash va samaradorlik ta'minlanishi lozim.

Ma'lumki, har bir shaxs o'ziga yarasha alohida hususiyatlarga ega bo'ladi. Agar rahbar xodim, mutaxassis o'z salohiyatini to'liq ochib berishini istasa boshqaruv jarayonida har bir shaxsga o'ziga xos yondashishi zarur. Inson tabiatini yaxshi bilmagan rahbar muvaffaqiyatga umid qilishi qiyin, tashkiliy reja esa qog'ozda qolib ketadi. Tajribalarning ko'rsatishicha, ko'plab qo'l ostidagi xodimlar faoliyati ko'p jihatdan rahbariyat bilan munosabatlar xarakteriga bog'liq bo'ladi. Aynan rahbariyat kimning nima ish qilishi va kim nima uchun javobgar bo'lishini belgilab beradi.

Boshqaruv san'atidan yaxshi xabardor bo'lish rahbariyatning turli xil ichki va tashqi vaziyat omillarini oldindan ko'ra bilish qobiliyatini anglatadi. Bu jarayonning asosini rejada kutilayotgan natijalarni beradigan darajada odamlar faoliyati va ishni tashkil qilish hisoblanadi. Bu esa ko'p jihatdan to'plangan ish tajribasidan tashqari, boshqaruv usullariga, asosiy vazifalarni ikkinchi darajali vazifalardan ajrata olish, jamoaning va har bir shaxsning hatti-harakatlarini baholash va rag'batlantirish qobiliyatiga bog'liq bo'ladi.

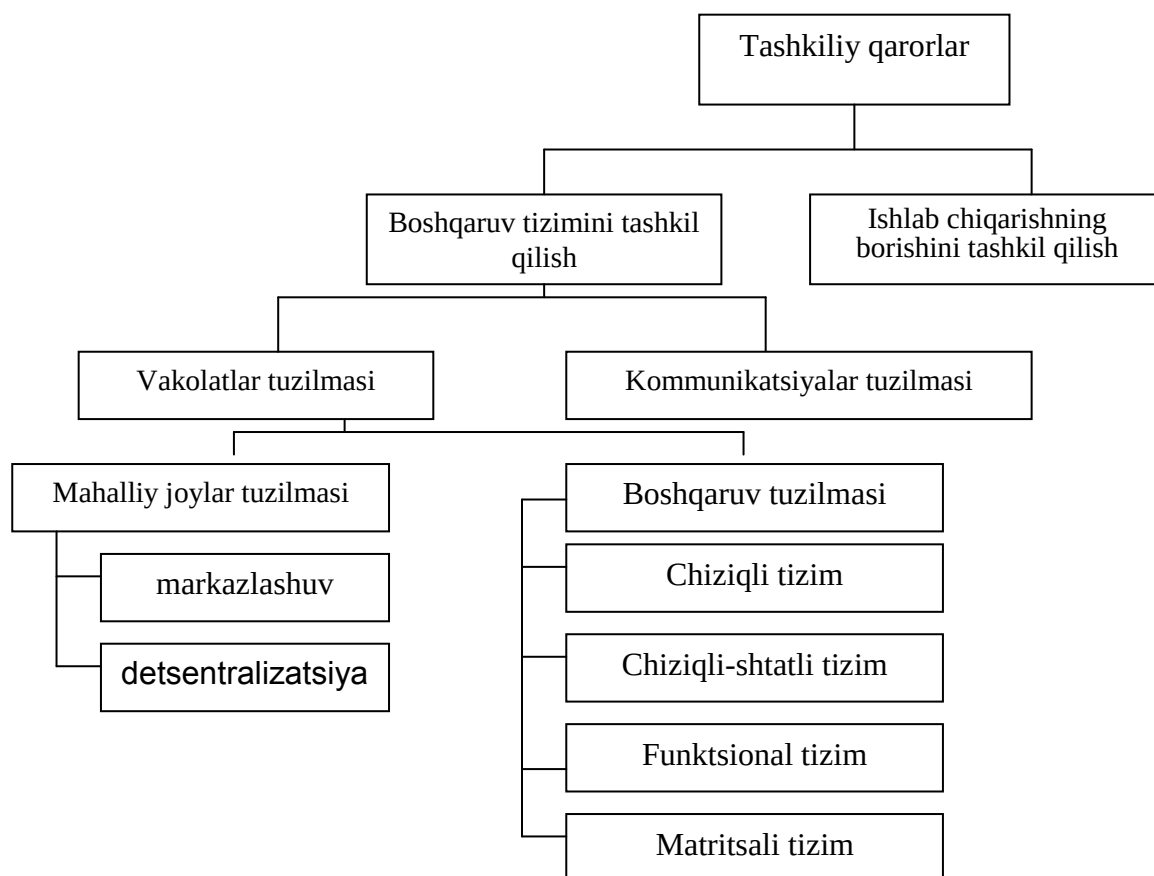
Ko'rinib turganidek, boshqaruvni tashkil qilish ko'p qirrali jarayon bo'lib, o'z mazmuniga ko'ra oddiy boshqaruvdan ko'proq ma'noni anglatadi. U odatda, avvalo, korxona rahbariyati tomonidan boshqaruv tuzilmasi va kommunikatsiya tizimini shakllantirish, ishlab chiqarishning borishini nazorat qilish bo'yicha belgilangan boshqaruv qarorlarining qabul qilinishi bilan bog'liq bo'ladi. Boshqacha qilib aytganda, boshqaruvni tashkil qilish ikki xil jihatga ega: ishlab chiqarishni tashkil qilish va ishlab chiqarishni boshqarishni tashkil qilish (10.1-rasm).

Tashkil qilish jarayonida korxonaning tanlangan rivojlanish strategiyasi bilan uning boshqaruvi tashkiliy tuzilmasi o'rtasidagi munosabat muhim ahamiyat kasb etadi. Ko'plab olim va mutaxassislar fikriga ko'ra boshqaruv tuzilmasining rivojlanish strategiyasiga mos kelishi eng yuqori iqtisodiy samaradorlikka erishishdan tashqari, ortiqcha boshqaruv xarajatlarini kamaytirish, boshqaruvning tizim sifatida moslashuvchanligi hamda korxonaning raqobatli muhitda yashovchanligi va uning o'sishida ham katta ahamiyatga ega. Bunday mutanosiblikka erishi korxonada boshqaruvni tashkil qilishning asosiy vazifalaridan biridir.

Biroq bu erda ko'p narsa korxona hajmi, mulkchilik shakli, ish faoliyati va boshqa belgilariga ham bog'liq bo'ladi. Masalan, korxona hajmi o'sishi bilan uning tuzilmasi ham o'zgaradi, u yanada standartlashgan va formallashtirilgan bo'ladi. Korxona hajmining kengayishi yoki kichrayishi mos ravishda boshqaruv bo'g'inlari soniga ta'sir ko'rsatadi, boshqaruv faoliyati bilan mashg'ul bo'lgan xodimlar soniga o'zgartirish kiritadi, boshqaruv xarajatlarining o'sishi yoki kamayishiga olib keladi.

Ayrim korxonalar o'z tuzilmasini maxsus tashkiliy axborotnomalar chiqarish

yo'li bilan formallashtiradi. Bu axborotnomalarda odatda korxonaning tarixi va uning tashkiliy tuzilmasi, ishlab chiqarish maqsadi va turlari, rahbariyat faoliyatining yoritilishi, kadrlar siyosati, bandlik sharoitlari, eng kam va eng yuqori ish haqi kabi ma'lumotlar o'rin oladi. Bunday axborotlar shuningdek, ko'p hollarda korxona faoliyatini reklama qilish va bozordagi imidjini oshirishga xizmat qiladi.



10.1-rasm. Tashkiliy qarorlar va boshqaruv

Biznes-reja va uning bo'limlari hayotiyligini ta'minlash maqsadida boshqaruv tizimi – menejmentni marketing bilan bog'lashi muhim. Ular u yoki bu darajada tashkiliy reja bilan bog'liq bo'lib, korxonaning ishlab chiqarish muvaffaqiyati va kutilayotgan foyda darajasiga erishishiga xizmat qiladi. Aynan shunday bog'liqlik boshqaruvni tashkil qilishni nafaqat o'z iste'molchisi va bozoriga, balki barcha bozorlar va iste'molchilarga hamda qabul qilingan va amalga oshirilayotgan tadbirlarning maqsadga muvofiqligiga yo'naltirilgan mukammal tizim shaklida ifodalashga imkon beradi. Masalan, korxonada boshqaruvni tashkil etishning hamda biznes samaradorligi nuqtai nazaridan kimlar va nima sababdan korxona mahsulotini sotib olmayotganligi befarq qoldirmasligi kerak. Korxona xaridorlari (yoki korxona xaridori bo'lmaganlar) boshqalardan nima sotib oladi? Ular uchun ushbu xaridlar qanday qiymatga ega? Biznesni jonlantirish va iste'molchilik talabining o'sishi uchun qanday tashkiliy va boshqaruv qarorlarini qabul qilish zarur? Korxonada boshqaruvni tashkil qilish yagona maqsad emasligi sababli shu va shu kabi boshqa savollarning javobi har bir ishlab chiqarish korxonasi rahbariyatining boshqaruv hatti-harakatlari asosida yotishi lozim.

Yangi tashkil etilayotgan korxona uchun yuqorida aytib o'tilgan vazifalardan tashqari biznes miqyosiga mos keluvchi tashkiliy tuzilmani shakllantirish muhim ahamiyat kasb etadi. Uni tavsiflab berishda odatda quyidagi masalalar yoritiladi:

- asosiy boshqaruv lavozimlari va boshqaruv xodimlarining umumiy soni;
- boshqaruv tizimining ierarxiya bosqichlari soni;

- u yoki bu lavozimlarga mutaxassislar rezyumesini to'plash va boshqaruv komandasini shakllantirish;
- boshqaruv komandasi a'zolari o'rtasida rollarni taqsimlash va har bir komanda a'zosining funktsiyalarini belgilab olish;
- boshqaruv komandasining har bir a'zosi uchun oylik ish haqi miqdorini belgilash;
- boshqaruv komandasi a'zolarini yollash shartlari.

Korxonaning optimal tashkiliy tuzilmasini shakllantirish bir vaqtning o'zida amalga oshiriladigan narsa emas. Uning echimi ko'p hollarda nafaqat ko'p vaqt, balki katta tashkilotchilik ishlarini, qobiliyatini ham talab qiladi. Ayniqsa boshqaruv komandasini tuzish og'ir va murakkab ish hisoblanadi. Bunda quyidagi tamoyillarga rioya qilish zarur:

- komanda a'zolarining psixologik jihatdan bir-biriga mos kelishini ta'minlash;
- komandaning yagona organizm kabi faoliyat ko'rsatishini ta'minlash;
- har bir komanda a'zosi jamoa oldiga qo'yilgan maqsadni to'liq tushuna olishi lozim;
- komanda a'zosi o'z malakasini muntazam oshirib borishi kerak;
- qonuniy asosda korxona nufuzini oshirish va foydasini o'stirish uchun barcha zarur ishlarni amalga oshirish.

Tashkiliy tuzilmaning asosiy tavsifi (xarakteristikasi) quyidagilardan kelib chiqadi:

- boshqarish funktsiyalari bo'yicha boshqaruv xodimlari soni;
- chiziqli boshqaruv xodimlari soni;
- korxona boshqaruv tizimining bo'ychunish pog'onalari soni;
- har bir boshqaruv darajasida tuzilmaviy bo'g'inlarning miqdori;
- boshqaruvning markazlashmaganlik darajasi;

Yuqoridagi tavsiflarga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy omil korxonani boshqarish bo'yicha ishlar xajmi hisoblanadi. Bu esa o'z navbatida boshqarish funktsiyalarining mazmuni va tarkibiga boshqaruv vazifalarining mehnat talabligi va davriyligiga bog'liq bo'ladi.

10.3. Kadrlar siyosati va personalni boshqarish

Boshqaruvni tashkil qilish, tashkiliy tuzilmani tanlash, boshqaruv apparati va organlarini shakllantirish – bularning barchasi korxonaning kadrlar siyosatiga, kadrlar salohiyatidan unumli foydalanishga bog'liq.

Ko'plab xorijiy firma va kompaniyalar tajribasi shuni ko'rsatadiki, tadbirkorlik loyihalarini amalga oshirishdagi muvaffaqiyatsizliklarning 90%dan ko'pi boshqaruvning ko'ngildagidek tashkil etilmasligi, boshqaruv qonun-qoidalaridan bexabarlik, xodimlarning to'liq emasligi va kasb malakasining pastligi rahbariyatda boshqaruv tajribasining kamligiga borib taqaladi. Afsuski, bu kamchiliklar mamlakatimizdagi korxonalar orasida ham ko'p uchramoqda. Bunga dalil sifatida korxonalarning bankrotga uchrashi, ayrim biznes-loyihalarining ekspertiza va tanlov

paytida rad qilinishini ko'rsatish mumkin. Shu sababli kadrlar va xodimlarni boshqarish masalasi doimo korxona rahbariyati nigohi ostida bo'lishi hamda ishlab chiqarishni rejalashtirish va boshqarishda muntazam hisobga olib borilishi lozim.

Kadrlar salohiyati bu korxona xodimlarining korxona oldida turgan ishlab chiqarish, fan-texnika va ijtimoiy-iqtisodiy vazifalarni o'z vaqtida va samarali bajarish imkoniyati va bir vaqtning o'zida qobiliyati hamdir.

Korxonada kadrlar salohiyatidan samarali foydalanish uchun kadrlar bilan ishlash bo'yicha bir qator tadbirlarni amalga oshirishni talab qilinadi, xususan:

- kadrlarni tanlash va joylashtirish mezon va usullarini takomillashtirish;
- xodimlar malakasini oshirish maqsadida kadrlarni attestatsiyadan o'tkazish;
- xodimlarni korxonada ushlab qolish maqsadida ish haqi tuzilmasini yaxshilash hamda rag'batlantirish va imtiyozlar tizimini rivojlantirish;
- mehnat faoliyatini baholash mezonlarini ishlab chiqish va ularni xodimlarga etkazish;
- mehnat sharoitlari va tashkil etilishini takomillashtirish, ya'ni mehnat sifatini oshirish;
- boshqa lavozimga yoki ish joyiga o'tkazish yo'li bilan xodimlar tajribasini oshirish;
- jamoadagi ijtimoiy-psixologik muhitni takomillashtirish.

Xodimlarni boshqarish bu mehnat vazifalarini bajarishda xodimlarning aqliy va jismoniy qobiliyatlaridan eng unumli foydalanish maqsadida ularning manfaatlari, xulq-atvori va faoliyatiga ta'sir ko'rsatish tamoyillari, usullari, shakllari va vositalari yig'indisidir.

Xodimlarni boshqarish menejmentning tarkibiy qismlaridan biri bo'lib, odamlar va ularning korxona ichidagi munosabatlari bilan bog'liq bo'ladi. Aynan odamlar ijod, tashabbus hamda korxona oldida turgan vazifalarni bajarish uchun kuch-quvvat manbaidir. Odamlarni boshqarishsiz hech bir tashkilot, xoh u katta yoki kichik bo'sin, xoh u tijorat yoki notijorat tashkilot bo'lsin, faoliyat ko'rsata olmaydi. Xodimlarni boshqarish ular o'rtasidagi munosabatlarda adolat va samaradorlikka erishishga yo'naltiriladi. xodimlarni borshqarish sxema shaklida 10.1-jadvalda aks ettirilgan.

10.1-jadval

Xodimlarni boshqarish sxemasi

Kadrlar siyosatini ishlab chiqish va o'tkazish	Mehnatga haq to'lash va rag'batlantirish	Guruh boshqaruvi, jamoadagi va kasaba uyushmasi bilan munosabatlar	Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik jihatlar
Xodimlarga ehtiyojni aniqlash va ular sonini rejalashtirish	Mehnatga haq to'lash shakllari	Xodimlarni quyi darajada boshqaruvga jalb qilish	Xodimlar mehnat motivatsiyasi va ijodiy tashabbuslari
Xodimlarni yollash, tanlash va ishdan bo'shatish shartlari	Mehnat unumdorligini oshirish yo'llari	Ishchi brigadalar va ularning vazifalari	Korxonaning tashkiliy madaniyati
Xodimlar malakasini oshirish va o'qitish	Mehnatga haq to'lashning rag'batlantirish tizimi	Jamoadagi o'zaro munosabatlar	Boshqaruv xodimlarining korxona faoliyatiga ko'rsatuvchi ta'siri
Korxona xodimlari va bo'limlari ishini		Kasaba uyushmalari bilan o'zaro munosabatlar	

Xodimlarni boshqarish sohasida asosiy vazifa har bir xodimning o'z imkoniyatlarini amalga oshirishi uchun sharoit yaratish va har bir muayyan holatda insonga uning oldida turgan vazifalarni hal qilish maqsadida zarur ta'sir ko'rsatish vositalarini topish.

Xodimlarni boshqarish tuzilmasi quyidagi faoliyat yo'nalishlarini qamrab oladi:

- resurslarni rejalashtirish: inson resurslariga bo'lgan ehtiyoj va buning uchun zarur xarajatlarni qondirish rejasini ishlab chiqish;
- xodimlarni ishga olish: barcha lavozimlar bo'yicha potentsial nomzodlar zahirasi yaratish;
- tanlov: nomzodlarning ish joyiga mosligini baholash, ulardan eng yaxshilarini zahiradan tanlab olish;
- oylik ish haqi va tovon pullarini belgilash: xodimlarni jalb qilish, ishga yollash va ushlab qolish maqsadida oylik ish haqi va imtiyozlar tuzilmasini ishlab chiqish;
- kasbga yo'naltirish va moslashuv: yollangan xodimlarni tashkilot va bo'linmalarga kiritish, xodimlarga tashkilot ulardan nimani kutayotganligi va qanday mehnat munosib baholanishini tushuntirish;
- o'qitish: xodimlar mehnati samaradorligini oshirish maqsadida ularni o'qitish dasturlarini ishlab chiqish;
- mehnat faoliyatini baholash: mehnat faoliyatini baholash uslubiyatini ishlab chiqish va uni xodimlarga etkazish;
- lavozimini oshirish, pasaytirish, boshqa ishga o'tkazish, ishdan bo'shatish: xodimlarni javobgarlik darajasi ko'proq yoki kamroq bo'lgan boshqa ishga o'tkazish usullarini ishlab chiqish, boshqa lavozim yoki ish joyiga o'tkazish yo'li bilan xodimlar tajribasini oshirish, shuningdek, ishga yollash shartnomasini bekor qilish;
- rahbar kadrlarni tayyorlash, xizmat pillapoyasi bo'ylab harakatlanishni boshqarish: rahbar kadrlar qobiliyatlarini rivojlantirish va samaradorligini oshirishga qaratilgan dasturlarni ishlab chiqish;
- mehnat munosabatlari: jamoa shartnomalarini imzolash bo'yicha muzokaralar olib borish;
- bandlik: bandlik bo'yicha bir xil imkoniyatlarni ta'minlash dasturini ishlab chiqish (bandlik kafolatlari va kadrlar qo'nimsizligini pasaytirish iqtisodiy samarani oshiradi va xodimlarni mehnat samaradorligini oshirishga undaydi).

Mehnat resurslarini to'g'ri rejalashtirish xodimlarni boshqarishda katta ahamiyatga ega bo'lib, toifa bo'yicha ishchi va xizmatchilarga bo'lgan ehtiyojni aniqlash yo'li bilan amalga oshiriladi. Bu maqsadda ishchi va xizmatchilar uchun alohida shtatlar ro'yxati tuziladi.

Kadrlarga ehtiyoj joriy va istiqbolli bo'lishi mumkin.

Joriy ehtiyoj bir yil muddatga, istiqbolli ehtiyoj esa bir yildan ortiq muddatga belgilanadi. Rejalashtirish jarayoni bosqichma-bosqich amalga oshiriladi: mavjud resurslarni baholash, bo'lajak ehtiyojlarni baholash va ularni qondirish bo'yicha

dasturlar ishlab chiqish.

Kadrlar tarkibi sonini rejalashtirishda ishlab chiqarish dasturi, shtatlar ro'yxati, tashkiliy-texnik tadbirlar rejasi, kadrlar harakatlanishi, ularning qo'nimsizligi, ish vaqti byudjeti boshlang'ich ma'lumotlar hisoblanadi.

Kadrlarga ehtiyojni rejalashtirishda mehnat sarfini kamaytirish maqsadida ishlab turgan xodimlarning optimal sonini o'rnatishga intilish lozim.

Xodimlar sonini aniqlash ish o'rinlari soni, xizmat ko'rsatish normalari va mehnat sig'imi kabi turli usullar yordamida aniqlanadi.

Mehnat sig'imi bo'yicha hisob-kitob usuli asosan normalashtiriluvchi ishlarda qo'llanadi. Bu usul yordamida korxonadagi xodimlar soni tuzilma bo'linmalari bo'yicha, kasbi va malakasi bo'yicha aniqlanadi.

Bu kattalik belgilangan ish hajmining (norma-soatda) bitta ishlovchining soatlarda ifodalanuvchi foydali (samarali) vaqt fondiga va normani bajarish foiziga nisbati orqali aniqlanadi. Asosiy ishlab chiqarish ishchilarining sonini shuningdek, natural qiymatda aks ettiriluvchi rejadagi mahsulot hajmini ushbu mahsulotni tayyorlashning bir ishchiga mos keluvchi rejadagi normasiga bo'lish yo'li bilan ham aniqlash mumkin.

Belgilangan texnologiyalarda zarur bo'lgan xodimlar soni mahsulot chiqarish dasturi, ishchi vaqti sarfi normasi va belgilangan ish vaqti davomiyligi yordamida aniqlanadi:

$$N_{xs} = \sum_{k=1}^n Q_k H_{tk} / F_p$$

bu erda:

N_{xs} – mazkur guruhdagi xodimlar soni normasi;

Q_k - har bir mahsulot turi bo'yicha rejadagi yillik hajm;

N_{tk} – mazkur guruhdagi xodimlarning bitta mahsulot birligiga to'g'ri keluvchi ish vaqti sarfi normasi;

F_p - mazkur guruhdagi bitta xodimning yillik vaqt fondi.

TSexlardagi ishchilar soni vaqt normasi (bitta tayyor mahsulotga) bo'yicha yoki ishlab chiqarish normasi bo'yicha (belgilangan vaqt va ishlab chiqarish dasturi bo'yicha bir ishchining ish vaqti fondini hisobga olgan holda) aniqlanishi mumkin.

Ishchilar soni vaqt normasi bo'yicha quyidagicha aniqlanadi:

$$I_s = \sum_{k=1}^n Q_{1k} t_{1k} / T$$

bu erda:

I_s – bevosita ishlab chiqarishda band bo'lgan ishchilar soni, kishi;

Q_{1k} – bir kunda tayyorlanuvchi k-turdagi mahsulot hajmi (natural ko'rsatkichda);

T_{1k} – k-turdagi bitta mahsulot birligini tayyorlash uchun vaqt normasi (bitta ishchiga to'g'ri keladigan);

T – ish kuni uzunligi.

Ishchilar soni ishlab chiqarish normasi bo'yicha quyidagi formulaga asosan aniqlanadi:

$$I_s = \sum_{k=1}^n Q_{1k} / H_{uu}$$

bu erda:

N_{ich} – bitta xodimning bir kunda ishlab chiqarish normasi.

Vaqtbay ishlovchi ishchilar soni mazkur tarmoq yoki korxona uchun belgilangan xizmat ko'rsatish normalari yoki ish joylari soni asosida aniqlanadi.

Muhandis-texnik xodimlar va xizmatchilarga ehtiyojni hisoblash korxona faoliyati maqsadlari, uni boshqarish tuzilmasi va sxemasi, xodimlar va ularning guruhlar bo'yicha lavozim yo'riqnomalari, korxonaning o'zida ishlab chiqilgan tarmoq bo'yicha norma va normativlardan kelib chiqqan holda aniqlanadi.

Qisqa xulosalar

Biznes-rejaning «Tashkiliy reja va menejment» bo'limi biznes-rejani amalga oshirishni boshqarish usullari tavsifnomasi, korxona boshqaruvining tashkiliy tuzilmasi, bajaruvchilarning hatti-harakatlarini muvofiqlashtirish usullarini qamrab oladi.

Korxona boshqaruvining tashkiliy tuzilmasi turlicha boshqaruv funktsiyalarini bajaruvchi, o'zaro bog'liq bo'lgan va bir-biriga bo'ysinuvchi bo'lim va bo'g'inlar tarkibini ifodalaydi.

Xodimlarni boshqarish korxona ayni paytda ehtiyoj sezayotgan yoki kelajakda ehtiyoj paydo bo'lishi mumkin bo'lgan xodimlar, korxona uchun zarur bo'lgan mutaxassislar sonini, ishga qabul qilish va mehnatga haq to'lash shartlari hamda kadrlar tayyorlash siyosatini aniqlashni nazarda tutadi.

Muhokama va nazorat savollari

1. Korxonaning tashkiliy tuzilmasi va kommunikatsiya aloqalar tizimi nima?
2. Tashkiliy tuzilma turlarini tavsiflang.
3. Tashkiliy-huquqiy shakl va mulkchilik shaklining biznesga mos kelishi, taklif etiluvchi o'zgartirishlar.
4. Ishchi kuchiga ehtiyoj, ishga yollash tizimi nima?
5. Biznesni professional qo'llab-quvvatlash manbalari (huquqiy, bank, sug'urta kompaniyalar, tadbirkorlar ittifoqlari).
6. Xodimlarni boshqarish tuzilmasi qanday faoliyat yo'nalishlarini qamrab oladi?
7. Kadrlar salohiyatini tushuntirib bering.
8. Boshqaruv komandasini qanday tamoyillarga rioya qilish zarur?
9. Biznes-rejadagi ishbilarmonlik jadvali nimalarni nazarda tutadi?
10. Xodimlarni boshqarish tuzilmasi qanday faoliyat yo'nalishlarini qamrab oladi?

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Ўзбекистон Республикасининг “Хусусий корхоналар тўғрисида”ги қонуни. қонун ва қарорлар. Т., “Ўзбекистон”, 2004., №3

2. «Бозор ислохотларини чу=урлаштириш ва и=тисодиётни янада эркинлаштириш соҳасидаги устувор йыналишлар амалга оширилишини жадаллаштириш чора-тадбирлари ты\рисида»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони // Хал= сызи. – 2005. - 15 июнь.
3. Махмудов Э.Х. Корхона и=тисодиёти: Ы=ув.=ылл. –Т.: Ўзбекистон ёзувчилар уюшмасы Адабиёт жам\армасы нашриёти, 2004. - 208 б.
4. Махмудов Э.Х., Исо=ов М.Ю., Нажимадинов Р.Д. Бизнес - режалаштириш. Маърузалар матни. - Т.: ТДИУ, 2005.
5. Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия» - Ростов н/Д. «Феникс», 2003. Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Энциклопедия бизнес – планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес – планов. - М.: «Ось-89», 2003. –1104с.
6. Махмудов Э.Х., Юлдашева Ш.М. Ставка на технический прогресс // Частная собственность. - 2005. - №12.
7. Мирходжаев Б.Р. Корхонада ишлаб чи=ариш салоҳиятидан унумли фойдаланиш («Тонг» очи= акционерлик жамияти мисолида). Тошкент, ТДИУ, БМИ, 2004.
8. Бизнес планирование: разработка бизнес плана, технико-экономическое обоснование. [Электронный документ]. - (www.profbusiness.ru/business-plan.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
9. Бизнес планирование: разработка и составление бизнес плана. [Электронный документ]. - (www.siora.ru/businessplan). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
10. Бизнес план: Здесь Вы можете посмотреть более 100 бизнес- планов бесплатно. [Электронный документ]. - (www.alti.ru/bizplanavto.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
11. Бизнес планирование. Подробное руководство по составлению, созданию и внедрению. [Электронный документ]. - (plan-business.ru). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
12. Бизнес-планирование. Учебник . Для преподавателей, студентов высших учебных заведений. [Электронный документ]. - (vitrina.mfd.ru/servlets/viewitem?itemid=22147). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
13. Бизнес-планирование и бизнес-план в Украине и Германии : Евроконсалтинг [Электронный документ]. - (www.ek-ua.com/business-plan-pro.htm). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

XI BOB. MOLİYAVIY REJA

11.1. Moliyaviy rejaning mohiyati va asosiy bo'limlari

Moliyaviy reja bu biznes-rejaning yakunlovchi bo'limidir. Unda korxona faoliyatini moliyaviy ta'minlash hamda mavjud pul mablag'laridan joriy moliyaviy axborot va mahsulotni sotish bashoratlari asosida eng samarali foydalanish masalalari ko'rib chiqiladi. Aynan shu bo'limdan investor yoki bankir olish mumkin bo'lgan foyda miqdorini, qarz beruvchi esa potentsial qarz oluvchining o'z qarzini qaytarish uchun imkoniyatlarini bilib olishi mumkin.

Moliyaviy reja biznes-rejaning boshqa bo'limlarida keltirilgan ma'lumotlarga zid kelmasligi lozim. Moliyaviy rejadagi nomutanosibliklar moliyachi mutaxassislarning malakasi kamligidan yoki insofsizligidan darak beradi. Sifatsiz tayyorlangan moliyaviy reja noto'g'ri xulosa chiqarishga va korxona nufuzini pasaytirishga olib kelishi mumkin.

Moliyaviy rejada moliyaviy resurslar (kapital) qachon, qaerda va nima maqsadda sarflanishi, biznesning muvaffaqiyatga erishishi uchun korxona oldida turgan maqsadlar batafsil yoritib beriladi. Boshqacha qilib aytganda, nafaqat xarajatlar, balki daromadlar va boshqa moliyaviy tushumlar ham ko'rsatiladi. Ko'ngildagidek tayyorlangan moliyaviy rejadan korxona zahiralarini baholash va jalb qilish, moliyaviy barqarorlikni mustahkamlash uchun foydalanish mumkin.

Moliyaviy rejaning shunga o'xshash an'anaviy rejalaridan farqi shundaki, u bozordagi vaziyatni to'raligicha, xususan, fond bozoridagi vaziyatni ham hisobga olishni majburiy qilib qo'ygan. Moliyaviy muhit to'g'risidagi to'liq axborotning mavjudligi biznesda muvaffaqiyatga erishish uchun muhim zamin tayyorlaydi. Biroq, ayrim axborotlar etishmayotgan, bozor to'liq o'rganib chiqilmagan, ishlab chiqarish masalalarining ba'zilar oxirigacha ishlab chiqilmagan bo'lsa ham, biznes-rejaning ushbu bo'limi baribir tuzilishi lozim. Bunda eng katta ma'no moliyaviy ko'rsatkichlarda bo'lib, ular korxonaning moliyaviy barqarorligini ta'minlaydi va bir vaqtning o'zida investitsiya, tashkiliy va texnik qarorlar qabul qilishda foydali bo'ladi.

Moliyaviy reja biznes-reja bilan bir xil muddatga ishlab chiqiladi. mavjud tavsiyalarga ko'ra uni 3-5 yilga ishlab chiqish ma'qul. Bunda dastlabki yil uchun rejadagi ko'rsatkichlarni oylar bo'yicha, ikkinchi yil uchun choraklar bo'yicha va keyingi davr uchun yillar bo'yicha guruhlariga taqsimlash maqsadga muvofiq. Masalan, xorijiy amaliyotda biznesning birinchi yili (yangi korxona ochilishi) uchun moliyaviy reja ko'rsatkichlari oylar bo'yicha va har bir modda bo'yicha taqsimlanadi. Keyingi yillarda bu ko'rsatkichlar yil davomida mahsulotni sotish hajmi foizlarida aniqlanadi. Bunday rejaning umumiy sxemasi quyida shaklda bo'lishi mumkin:

Bir yilda sotuv hajmi – 100

jumladan:

ishlab chiqarish xarajatlari – 50

davr xarajatlari va foyda – 50

shundan:

a) marketing va sotuv xarajatlari – 15

- b) joriy qilish xarajatlari - 10
- v) boshqaruv xarajatlari – 8
- g) soliqlar to'lanmasdan oldingi foyda – 17

Moliyaviy rejaning asosini tashkil etuvchi qismlardan biri korxonaning moliyaviy-iqtisodiy xolatini tahlil qilishdir²⁰.

Korxonaning moliyaviy iqtisodiy xolatini baholashda korxonaning moliyaviy xolati ko'rsatkichlarini tahlil qilish tavsiya qilinadi.

Tahlil korxonaning moliyaviy hisoblari asosida oxirgi uch yildagi moliyaviy ko'rsatkichlardan foydalangan holda amalga oshiriladi (11.1-jadval).

11.1- jadval.

Korxonaning to'lovga qobilligi va amaliy faolligi asosiy ko'rsatkichlari.

Ko'rsatkichlar	Hisobot ma'lumotlari			Tavsiya etiladigan mezon
	200_y.	200_y.	200_y.	
1. Likvidlik ko'rsatkichlari (to'lov qobillik)				
1.1. Joriy likvidlik yoki umumiy qoplash koeffitsenti				2 - 4
1.2. Muddatli likvidlik koeffitsenti				> 1
1.3. Asolyut likvidlik koeffitsenti				> 0.2
1.4. Sof aylanma kapitali				
2. Amaliy faolligi ko'rsatkichlari				
2.1. Aktivlarning aylanuvchanligi koeffitsenti				
2.2. O'z mablag'larining aylanuvchanligi koeffitsenti				
2.3. Asosiy vositalar aylanuvchanligi (fond qaytimi)				
2.4. Zaxiralarning aylanuvchanligi koeffitsenti				
2.5. Zaxiralarning o'rtacha saqlash muddati				
2.6. Debitorlik qarzlarning aylanuvchanlik koeffitsenti				
2.7. Debitorlik qarzlarning o'rtacha aylanish davomiyligi				
2.8. Kreditorlik qarzlarning aylanuvchanlik koeffitsenti				
2.9. Kreditorlik qarzlarning aylanish davomiyligi				
2.10. Operatsion davrning (tsiklning) davomiyligi				
2.11. Moliyaviy davrning (tsiklning) davomiyligi.				
3. Moliyaviy barqarorlik ko'rsatkichlari				
3.1. Moliyaviy mustaqillik koeffitsenti				>0.5
3.2. Moliyaviy qaramlik koeffitsenti				<0.5
3.3.Moliyaviy tavakkalchilik koeffitsenti				<0.8
3.4. Moliyaviy barqarorlik koeffitsenti				<1.25
3.5. O'z aylanma mablag'lari bilan ta'minlanganligi koeffitsenti				>0.3
3.6. Zaxiralarni o'z aylanma mablag'lari bilan ta'minlanganligi koeffitsenti				>0.6
4. Korxonaning bozor faolligi koeffitsentlari				
4.1. Bitta aktsiyaning daromadliligi				
4.2. Aktsiyaning bozor bahosi va bir aktsiyaga to'g'ri keluvchi foyda o'rtasidagi munosabat				
4.3. Bitta aktsiyaga dividend me'yori				
4.4. To'langan dividendlar ulushi				

Yuqorida jadvalda keltirilgan ko'rsatkichlarni korxona yillik hisobotidagi «Buxgalteriya balansi» (1-shakl), «Moliyaviy natijalar to'g'risida hisobot» (2-shakl) va xokazolar yordamida quyidagicha hisoblanadi.

1. Likvidlik ko'rsatkichlari

²⁰ Qarang, Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия» - Ростов н/Д. «Феникс», 2003. - 262 - 274 betlar

1.1. Joriy likvidlik yoki umumiy qoplash koeffitsenti = (pul mablag'lari + qisqa muddatli moliyaviy qo'yilmalar + sof debitorlik qarzlari + moddiy ishlab chiqarish zaxiralari) / korxonaning qisqa muddatli majburiyatlari.

1.2. Muddatli likvidlik koeffitsenti = (pul mablag'lari + qisqa muddatli moliyaviy qo'yilmalar + sof debitorlik qarzi) / korxonaning qisqa muddatli majburiyatlari.

1.3. Absolyut likvidlik koeffitsenti = pul mablag'lari / qisqa muddatli majburiyatlar.

1.4. Sof aylanma kapitali q joriy aktivlar - qisqa muddatli majburiyatlar.

2. Korxonaning amaliy faolligi ko'rsatkichlari

2.1. Aktivlarning aylanuvchanlik koeffitsenti = sotishdan kelgan sof tushum / o'rtacha yillik aktivlar.

2.2. O'z mablag'larning aylanuvchanlik koeffitsenti = sotishdan kelgan sof tushum / o'z mablag'larining o'rtacha yillik qiymati.

2.3. Asosiy vositalar aylanuvchanligi yoki fond qaytimi = sotishdan kelgan tushum / asosiy vositalar o'rtacha yillik qiymati.

2.4. Zaxiralarning aylanuvchanlik koeffitsenti = sotilgan mahsulotni ishlab chiqarish xarajatlari / o'rtacha yillik zaxiralar va xarajatlar.

2.5. Zaxiralarning o'rtacha saqlash muddati = 365 kun / zaxiralarning aylanuvchanligi koeffitsenti.

2.6. Debitorlik qarzlarning aylanuvchanlik koeffitsenti = sotishdan kelgan sof tushum / sof debitorlik qarzlarning o'rtacha yillik qiymati.

2.7. Debitorlik qarzlarning o'rtacha aylanish davomiyligi = 365 kun / debitor qarzlarning aylanuvchanlik koeffitsenti.

2.8. Kreditorlik qarzlarning aylanuvchanlik koeffitsenti = sotilgan mahsulot tannarxi / kreditorlik qarzlarning o'rtacha yillik qiymati.

2.9. Kreditorlik qarzlarning o'rtacha aylanish davomiyligi = 365 kun / kreditorlik qarzlarning aylanuvchanlik koeffitsenti.

2.10. Operatsion davrning (tsiklining) davomiyligi = zaxiralarning o'rtacha saqlash muddati Q debitorlik qarzlarning o'rtacha aylanish davomiyligi.

2.11. Moliyaviy davrning (tsiklning) davomiyligi = operatsion davr davomiyligi - kreditorlik qarzlarning o'rtacha aylanish davomiyligi.

3. Moliyaviy barqarorlik koeffitsientlari.

3.1. Moliyaviy mustaqillik koeffitsenti = korxona o'z mablag'lari (xususiy kapital) / aktivlar summasi (umumiy kapital)

3.2. Moliyaviy qaramlik koeffitsenti = qarzga olingan mablag'lar / aktivlar summasi.

3.3. Moliyaviy tavakkalchilik koeffitsenti = qarzga olingan mablag'lar / o'z mablag'lari.

3.4. Moliyaviy barqarorlik koeffitsenti = o'z mablag'lari / qarzga olingan mablag'lar.

3.5. O'z aylanma mablag'lari bilan ta'minlanganligi koeffitsenti = o'z aylanma mablag'lari / joriy aktivlar.

3.6. Zaxiralarni o'z aylanma mablag'lari bilan ta'minlanganligi koeffitsenti = o'z aylanma mablag'lari / zaxiralar.

IZOH: O'z aylanma mablag'lari = o'z mablag'lari – uzoq muddatli aktivlar (asosiy vositalar va qo'yilmalar)

4. Korxonaning bozor faolligi ko'effitsentlari.

4.1. Bitta aktsiyaning daromadlilikligi = sof foyda / muomaladagi oddiy aktsiyalar soni.

4.2. Aktsiyaning bozor bahosi va bir aktsiyaga to'g'ri keluvchi foyda o'rtasidagi munosabat = bitta aktsiyaning bozor qiymati / bitta aktsiyaga to'g'ri keluvchi sof foyda.

4.3. Bitta aktsiyaga dividend me'yori = bir aktsiyaga to'g'ri keluvchi dividend bir / aktsiyaning bozor qiymati.

4.4. To'langan dividendlar ulushi = to'langan dividendlar summasi / sof foyda.

Yuqorida eng ko'p foydalaniladigan moliyaviy ko'rsatkichlar keltirildi. Aniq bir biznes-rejani ishlab chiqish jarayonida korxona faoliyatni o'tgan davrlarda to'la ko'rsatib bera oladigan ko'rsatkichlarni tanlab olish mumkin, chunki ularning ko'pchiligi bir biriga o'xshash yoki bir xil ma'lumotni berishi mumkin.

Moliyaviy rejaning keyingi muhim bo'limi tushum va xarajatlar balansi bo'lib, u biznes-loyihaning (yangi ish, yangi ishlab chiqarishni tashkil etish va hokazo) foyda keltirishi yoki keltirmasligi, shuningdek, bunday ishlab chiqarishni tashkil qilish uchun qancha mablag' kiritish lozimligini baholashga imkon beradi. Odatda u korxonaning daromad va xarajatlari balansi deb ataladi.

Mazkur bo'limning asosiy vazifasi pul mablag'lari kelib tushishi va sarflanishining sinxronligini, ya'ni har bir lahzaga uchun ushbu mablag'larning etarli ekanligini aniqlashi lozim. Boshqacha qilib aytganda, korxona aktivlarini tezda pul mablag'lariga aylantirish yoki loyihani amalga oshirishda uning likvidligini anglatadi. Shuni e'tiborga olish kerakki, likvidlik bilan bog'liq muammo bozor munosabatlari sharoitlarida korxonalarning muvaffaqiyatsizlikka uchrashi sabablaridan biri hisoblanadi.

Umuman daromad va xarajatlar balansi korxonaning qanchalik samarali ishlashini tavsiflaydi. U shuningdek, soliq deklaratsiyalarini to'ldirish, kredit so'rab murojaat qilishda ham katta ahamiyatga ega.

Moliyaviy rejaning ushbu bo'limida aks ettiriluvchi asosiy ko'rsatkichlar qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

- 1) mazkur tovarni sotishdan kelib tushgan pul tushumi;
- 2) mahsulot ishlab chiqarish va sotish bilan bog'liq ishlab chiqarish xarajatlari (moddalar bo'yicha);
- 3) umumishlab chiqarish xarajatlari (moddalar bo'yicha);
- 4) soliq va boshqa to'lovlar;
- 5) sof foyda;
- 6) korxona tasarrufida qoluvchi foyda.

Yuqorida ko'rsatib o'tilgan ko'rsatkichlarni hisoblash mexanizmi ularga xos bo'lgan ishlab chiqarishning moliyaviy jihatlarini aks ettirib, xuddi ishlab chiqarishni rejalashtirish, mahsulotni sotish hajmini bashorat qilish va biznes-rejaning boshqa bo'limlaridagi kabi alohida jadvalda umumlashtiriladi. Yillik daromad va xarajatlar balansi choraklar bo'yicha, choraklik balans esa oylar bo'yicha taqsimlagan holda ishlab chiqiladi. Keyingi holatda ushbu hujjat tezkor xarakterga ega bo'lib,

korxonaning moliyaviy faoliyatini tartibga solishga xizmat qiladi.

Daromad va xarajatlar balansi bilan birga korxona yil boshi va oxirida aktiv va passivlar yig'ma balansini turadi. Bu hujjatning ahamiyati daromad va xarajatlar balansi kabi yuqori bo'lmasada, biznes-rejani usiz tuzish mumkin emas. Ushbu balans tijorat banki mutaxassislari tomonidan turli shaklda kiritish mo'ljallanayotgan aktivlarning maqsadga muvofiqligi va ularningn summasini baholash, shuningdek, ushbu aktivlarni qaysi passivlar hisobiga moliyalashtirishga harakat qilinayotganligini aniqlash nuqtai nazaridan sinchiklab o'rganiladi. Korxonaning o'zi uchun bu hujjat moliyalashtirish manbalarining ishonchliligi va sifatligini baholash uchun kerak bo'ladi.

11.2. Daromad va xarajatlarni rejalashtirish

Daromad va xarajatlarni rejalashtirish biznes-rejani ishlab chiqishning yakunlovchi bosqichi bo'lib, u iqtisodiy rivojlanish tendentsiyalari, bozor, inflyatsiya, ishlab chiqarish texnologiyasi va tashkil qilinishida ro'y berishi mumkin bo'lgan o'zgarishlar tendentsiyalari haqidagi obyektiv axborotlarga tayanishi lozim. Korxonalarni davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish jarayoni borayotgan, korxonalar mustaqil xo'jalik subyektlariga aylanib, ishlab chiqarishdagi yutuq va kamchiliklar uchun o'zlari to'liq javob berayotgan hozirgi sharoitlarda daromad va xarajatlar ko'rsatkichlarini aniqlash obyektiv zaruratga aylanib bormoqda.

Biroq daromad va xarajatlar rejasi – moliyaviy rejalashtirishning materiallashgan natijalari – bozordan oldingi iqtisodiy xo'jalik sharoitlarida ham mavjud bo'lgan. U biznes-rejadagi kabi, texnik-moliyaviy-sanoat rejalarida ham yakuniy bo'lim hisoblangan. Hozirgi va ilgari amal qilgan hujjatlar o'rtasida farq shundaki, ilgari daromad va xarajatlar davlatga tegishli bo'lgan bo'lsa, hozirgi kunda ularning barchasi korxona egasi qo'lidadir. Aynan u birinchi navbatda korxonaning zarar ko'rmasdan ishlashi, sarflangan xarajatlar foyda keltirishi, ishlab chiqarishning rentabellik darajasi yuqori bo'lishidan manfaatdor bo'ladi.

Daromad va xarajatlar rejasida korxonani moliyalashtirish natijalari faoliyat turlari bo'yicha foydalilik nuqtai nazaridan keltiriladi. Unda korxonaning rejadagi davr uchun daromad va xarajatlarning hisob-kitob bahosi beriladi. Moliyaviy natijalar va xarajatlar moddalarini rejalashtirish 1999 yil 5 fevralda tasdiqlangan «Moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi va mahsulot (ish, xizmat) ishlab chiqarish va sotish xarajatlari tarkibi to'g'risidagi Nizom»ga asosan amalga oshiriladi.

Ushbu nizom mahsulot (ish, xizmat) ishlab chiqarish va sotish xarajatlarni aniqlashning yagona metodolgik asoslari va korxonaning moliyaviy natijalarini shakllantirish tartibini belgilab beradi.

Unda xarajatlar guruhlanib, moliyaviy natijalarni shakllantirishning asosiy qoidalari keltiriladi.

Korxona faoliyatining moliyaviy natijalari quyidagi foyda ko'rsatkichlari bilan tavsiflanadi:

1. *Mahsulotni sotishdan olinuvchi yalpi foyda*, mahsulot sotishdan kelib tushgan sof tushum bilan sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi o'rtasidagi farq sifatida aniqlanadi:

$$\mathbf{YaF = SST - IT,}$$

bu erda: YaF – yalpi foyda;

SST – sotishdan kelib tushuvchi sof tushum;

IT – sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi;

2. *Asosiy faoliyatdan ko'rilgan foyda* - mahsulot sotishdan olinuvchi yalpi foyda bilan vaqt xarajatlari o'rtasidagi farqga boshqa daromadlar qo'shiladi va asosiy faoliyatning boshqa xarajatlari (zarar) ayiriladi:

$$\mathbf{AFF = YaF - DX + BD - BZ,}$$

bu erda: AFF –asosiy faoliyatdan olingan foyda;

DX – davr xarajatlari;

BD – asosiy faoliyatning boshqa daromadlari;

BZ - asosiy faoliyatdan ko'rilgan boshqa zararlar;

3. *Umumxo'jalik faoliyati natijasidan foyda (yoki zarar)*, quyidagicha hisoblanadi: asosiy faoliyatdan olinuvchi foyda miqdoriga moliyaviy faoliyat daromadlari qo'shiladi va moliyaviy faoliyat bo'yicha xarajatlar ayiriladi.

$$\mathbf{UF = AFF + MD - MX,}$$

bu erda: UF- umumxo'jalik faoliyati natijasidagi foyda;

MD – moliyaviy faoliyat daromadlari;

MX - moliyaviy faoliyat xarajatlari;

4. *Soliq to'lanmasdan oldingi foyda* - umumxo'jalik faoliyatidan olinuvchi foydaga favqulodda foyda qo'shiladi va favqulodda xarajatlar (zarar) ayiriladi.

$$\mathbf{STF = UF + FP - FZ,}$$

bu erda: STF - soliq to'lanmasdan oldingi foyda;

FP - favqulodda vaziyatlarda olingan foyda;

FZ - favqulodda vaziyatlarda ko'rilgan zarar;

5. *Yillik sof foyda*, soliqlar to'langandan so'ng xo'jalik subyekti tasarrufida qoladi, soliq to'lanmasdan oldingi foydadan daromad (foyda) solig'i hamda qonunchilikda belgilangan boshqa soliq va majburiy to'lovlarni chiqarib tashlash yo'li bilan topiladi:

$$\mathbf{SF = STF - DS - BS,}$$

bu erda: SF – sof foyda;

DS – daromad (foyda) solig'i;

BS – boshqa soliq va to'lovlar.

Nizomga ko'ra barcha xarajatlar quyidagi guruhlariga taqsimlanadi:

1. Mahsulotning ishlab chiqarish tannarxiga kiritiluvchi xarajatlar:

a) bevosita va bilvosita moddiy xarajatlar;

b) bevosita va bilvosita mehnat xarajatlari;

v) boshqa bevosita va bilvosita xarajatlar, jumladan, ishlab chiqarish xarakteridagi yuklama xarajatlari;

2. Ishlab chiqarish tannarxiga kiritilmagan, biroq davr xarajatlari tarkibiga

kiritiluvchi xarajatlar, asosiy faoliyatdan olinuvchi foydani aniqlashda hisobga olinadi:

- a) sotish xarajatlari;
- b) boshqaruv xarajatlari (ma'muriy xarajatlari);
- v) boshqa operatsion xarajatlari;

3. Xo'jalik subyektining moliyaviy faoliyati bo'yicha xarajatlar, uning umumxo'jalik faoliyatida oluvchi foyda yoki zararini aniqlashda hisobga olinadi:

- a) foizlar bo'yicha xarajatlar;
- b) xorijiy valyutalar bilan operatsiyalarda valyuta kursidagi salbiy farqlar;
- v) qimmatli qog'ozlarga kiritilgan mablag'larning qayta baholanishi;
- g) moliyaviy faoliyat bo'yicha boshqa xarajatlar;

4. Favqulodda xarajatlar, daromad (foyda) solig'i to'lanmasdan oldingi foyda yoki zarar miqdorini aniqlashda hisobga olinadi.

Daromad va xarajatlar balansi taxminan quyidagi ko'rinishga ega bo'ladi (11.2-jadval):

11.2-jadval

Daromad va xarajatlar balansi

No	Ko'rsatkich nomi	Summa (ming so'm)
1	2	3
	Daromadlar va pul tushumlari	
1	Mahsulot, ish va xizmatlarni sotishdan olinuvchi foyda	
2	Boshqa aktivlarni, xususan, moddiy zahira va nomoddiy aktivlarni sotishdan olinuvchi foyda	
3	Asosiy vositalarni sotishdan olinuvchi foyda	
4	Boshqa korxonalardagi ulushlardan olinuvchi foyda	
5	Aktsiya, obligatsiya va boshqa qimmatli qog'ozlardan olinuvchi foyda	
6	Valyuta kursidagi farqlar, kim oshdi savdolarida valyuta sotish yoki sotib olishdan olinuvchi daromad	
7	Asosiy vositalarni to'liq tiklash uchun amortizatsiya ajratmalari	
8	Uzoq muddatli bank ssudalari	
9	Lizing bo'yicha mulk qiymatidan yuqori ijara to'lovi	
10	Aylanma vositalarning o'sishiga ssuda	
11	Boshqa daromadlar va pul tushumlari	
	Jami daromadlar va pul tushumlari	
	Xarajatlar va pul ajratmalari	
1	Foyda solig'i	
2	Mulk solig'i	
3	Aktsiyadorlarga beriluvchi dividendlar	
4	Kapital qo'yilmalar (uzoq muddatli investitsiya)	
5	Uzoq muddatli moliyaviy qo'yilmalar	
6	Uzoq muddatli ssudalar va ular bo'yicha foizlarning to'lanishi	
7	Aylanma vositalarning o'sishi	
8	Aylanma vositalarning o'sishiga beriluvchi ssudalarning to'lanishi	
9	Tovarlarni arzonlashtirish	
10	Umidsiz qarzlarni to'lash zahirasi	
11	Jamg'arma fondiga ajratmalar	
12	Boshqa xarajat va ajratmalar	
	Jami xarajat va ajratmalar	

11.3. Korxonaning pul oqimlari, bashorat balansi va zarar ko'rmasligini

rejalashtirish

Pul mablag'larining harakatlanish rejasi naqd pulning shakllanishi va chetga chiqishi, shuningdek, korxonada qolgan pul mablag'lari dinamikasini tavsiflaydi. U moliyaviy menedjerga kelgusidagi pul oqimlarini baholash, qolgan pul mablag'larini optimal darajada ushlab turish hamda pulning ortiqchaligi va taqchilligining oldini olishga imkon beradi.

Pul oqimlari rejasi odatda to'rtta asosiy bo'limdan iborat bo'ladi:

- pul tushumlari bo'limi, davr boshidagi pul mablag'lari qoldig'i, mijozlardan kelib tushuvchi pul tushumi va boshqa pul tushumi moddalaridan iborat;
- pul mablag'lari xarajatlari bo'limi;
- pul mablag'larining ortiqchaligi yoki taqchilligi bo'limi (pul mablag'larining kelib tushishi va sarflanishi o'rtasidagi farq);
- qarz mablag'lari va ularni to'lash batafsil bayon qilinuvchi bo'lim.

Pul oqimi rejasidagi yakuniy raqam korxona foydasini emas, balki uning pul mablag'lari aylanmasi saldosi aks ettiradi. Daromad va xarajatlar rejasidan farqli ravishda, pul oqimlari rejasi barcha manbalardan amalda kelib tushuvchi pul mablag'larini, xususan, mahsulot (ish, xizmat) sotishdan kelib tushuvchi tushumlar, aktsiyalar va korxonaning boshqa aktivlarini sotishdan kelib tushuvchi tushumlarni aks ettiradi. Xarajatlarga keladigan bo'lsak, pul oqimlari rejasiga amalda to'lanuvchi barcha xarajatlar kiritiladi.

Moliyaviy rejaning keyingi asosiy hujjati bu bashorat balansi bo'lib, uning asosiy vazifasi rejalashtirish oraliqlari bo'yicha korxona mulkining (aktivlar) o'zgarishi va uning shakllanish manbalari (passivlar) dinamikasini aks ettirish hisoblanadi. Bashorat balansi yiriklashtirilgan shakldagi buxgalteriya balansining an'anaviy shaklida hisoblab chiqiladi.

Bashorat balansi korxona uchun ko'ngilsiz natijalar keltirib chiqaruvchi qarorlarni aniqlash, moliyaviy koeffitsientlarni hisoblash va moliya bozori talablari nuqtai nazaridan ularning darajasini baholash, kelajakdagi moliyaviy manba va majburiyatlar tuzilmasini ajratib ko'rsatishga imkon beradi.

Moliyaviy rejaning, shuningdek, har qanday tadbirkorlik loyihasining yakunlovchi bosqichi zararsizlik nuqtasini tahlil qilish, ya'ni mahsulotni sotishdan olinuvchi daromad uni ishlab chiqarish xarajatlariga teng bo'luvchi mahsulot ishlab chiqarish hajmini aniqlash hisoblanadi.

Zararsizlik nuqtasi korxonaning ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanishning ma'lum bir darajasi sifatida ifodalanishi mumkin:

$$B \times Q = X_{\text{doim.}} + X_{\text{o'zg.}} \times Q$$

Bu erda: **B** - mahsulotni sotish bahosi;

Q - sotilgan mahsulotlar miqdori;

X_{doim.} - jami ishlab chiqarish hajminig doimiy xarajatlari;

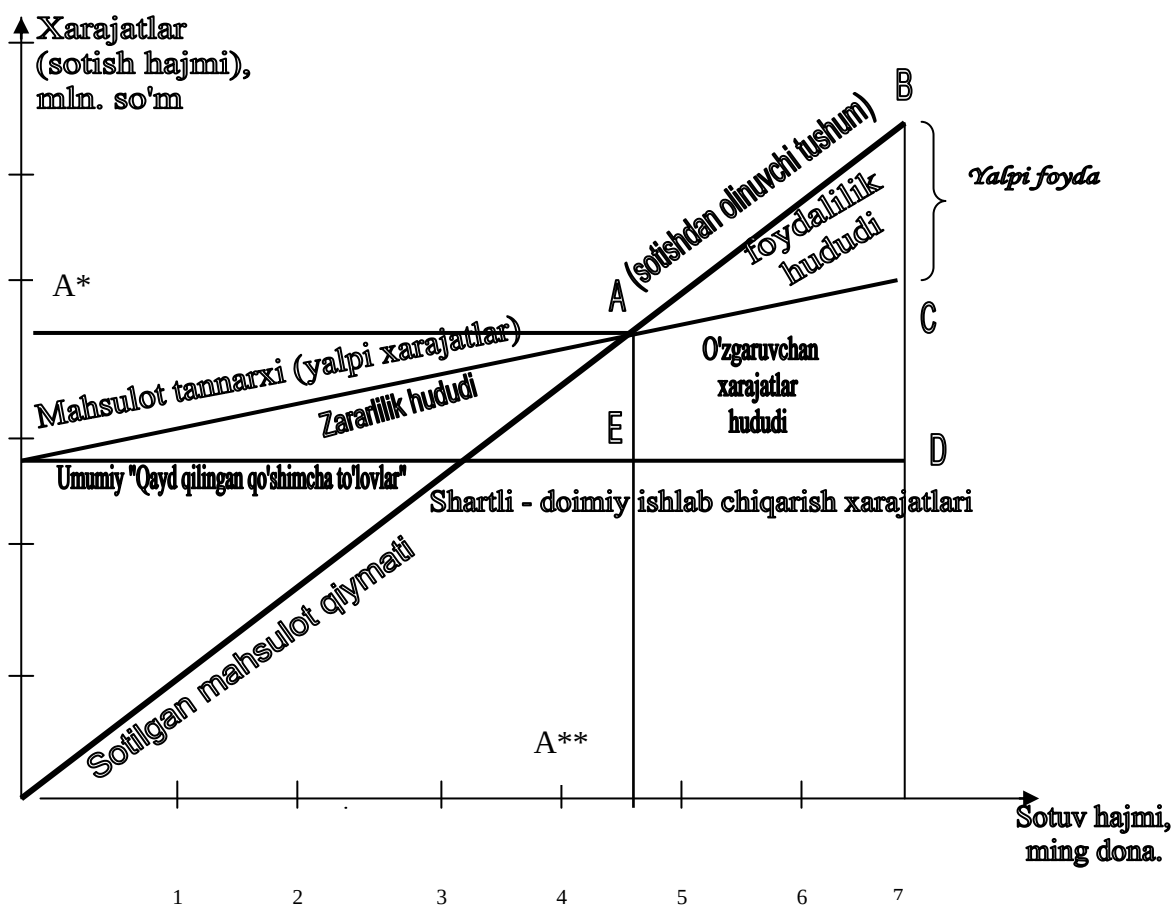
X_{o'zg.} - o'zgaruvchan xarajatlar.

Bundan kelib chiqqan holda zararsizlik nuqtasi doimiy ishlab chiqarish ($X_{\text{doim.}}$)

xarajatlarining baho (B) va mahsulot tannarxining o'zgaruvchan ($X_{o'zg.}$) tarkibi o'rtasidagi farqqa nisbati sifatida aniqlanadi

$$Q = X_{\text{doim.}} / (B - X_{0,\text{zg.}})$$

Zararsizlik nuqtasini grafik shaklida ko'rsatish ham maqsadna muvofiq bo'lib, u korxona foyda olishni boshlaydigan ishlab chiqarish hajmini (kritik dastur) aniqlashga imkon beradi. Grafikni qurish uchun doimiy va o'garuvchan xarajatlarni, sotuv hajmini bilish zarur. Zararsizlik nuqtasi grafikda sxema ko'rinishida bo'lib, ishlab chiqarish hajmi, sotuv narxi va mahsulot tannarxining foydaga ko'rsatuvchi ta'sirini aks ettiradi (11.1-rasm).



11.1-rasm. Zararsizlik nuqtasini aniqlashning grafik usuli.

(A - zararsizlik nuqtasi – kritik dastur, ya'ni kassada naqd pul to'plana boshlaydigan ishlab chiqarish va sotuv hajmi; A* - ishlab chiqarish zararsizlik nuqtasiga chiqqandagi mahsulot sotish hajmi; A** - sotuv hajmining zararsizlik kattaligi).

Umuman olganda moliyaviy rejaning maqsadi korxona (biznes) salohiyatini ko'rsatish va moliyaviy hayot layoqatiga erishish grafigini taqdim etishdir. Kelgusida undan korxonaning moliyaviy resurslarini tezkor boshqarishda foydalanish mumkin.

Qisqa xulosalar

Бизнес-реjaning moliyaviy rejasi daromad va xarajatlar rejasi, balans-reja va pul oqimlari harakatlanishi rejasidan iborat bo'ladi.

Moliyaviy rejani ishlab chiqish mahsulot sotish hajmini bashorat qilish, rejadagi foydani hisoblash va zararsizlik nuqtasini tahlil qilishni nazarda tutadi.

Daromad va xarajatlar rejasida faoliyat turlari bo'yicha foydalilik nuqtai nazaridan korxona faoliyatining natijalari aks ettiriladi.

Pul oqimlari harakatlanishi rejasi pul mablag'larining shakllanishi va chetga chiqishini, shuningdek, korxonada qolgan pul mablag'lari dinamikasini tavsiflaydi.

Zararsizlik nuqtasi mahsulotni sotishdan olinuvchi daromad ishlab chiqarish xarajatlariga teng bo'luvchi mahsulot ishlab chiqarishning minimal hajmini aniqlab beradi.

Muhokama va nazorat savollari

1. Bashorat qilinuvchi daromad nima?
2. Korxona balansinig tarkibi nimalardan iborat?
3. Korxonaning pul mablag'lari haqidagi hisobot.
4. Korxonaning ishbilarmonlik faolligi ko'rsatkichlari.
5. Biznesning zararsizlik darajasi.
6. Daromad va xarajatlar balansida aks ettiriluvchi asosiy ko'rsatkichlar qatoriga qaysilarni kiritish mumkin?
7. Mahsulotni sotish hajmi bashoratlari qanday ko'rinish yoki shaklda bo'lishi lozim?
8. Korxona faoliyatining moliyaviy natijalari qanday foyda ko'rsatkichlari bilan tavsiflanadi
9. Pul oqimlari rejasi odatda nechta asosiy bo'limdan iborat bo'ladi?
10. Xarajatlar qanday guruhlariga taqsimlanadi?

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Ўзбекистон Республикасининг "Хусусий корхоналар тўғрисида"ги қонуни. қонун ва қарорлар. Т., "Ўзбекистон", 2004., №3
2. Ўзбекистон Республикасининг «Акциядорлик жамиятлари ва акциядорларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида»ги қонуни // Тадбиркорликка оид қонун ҳужжатлари тўплами. 1 том. - Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2002.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Масъулияти чекланган ва ёқимча масъулиятли жамиятлар тўғрисида»ги қонуни 2001 йил 6 декабрь // Тадбиркорликка оид қонун ҳужжатлари тўплами. 1 том. - Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2002.
4. Ўзбекистон Республикасининг «Хўжалик ширкатлари тўғрисида»ги қонуни 2001 йил 6 декабрь // Тадбиркорликка оид қонун ҳужжатлари тўплами. 1 том. - Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2002.
5. Махмудов Э.Х. Корхона иқтисодиёти: Ўқув. ёлл. –Т.: Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти, 2004. - 208 б.

6. Махмудов Э.Х., Исо=ов М.Ю., Нажимадинов Р.Д. Бизнес - режа-лаштириш. Маърузалар матни. - Т.: ТДИУ, 2005.
7. «Ыз Ишингизни яратинг ёки тадбиркор нималарни билиши лозим» - Тошкент шаъри, ЮНИДО, «Бизнес маслаҳат маркази» лойиҳаси, 2003.
8. Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю. Бизнес планирование. Учебное пособие. – Т.: Издательство Литературного фонда Союза писателей Узбекистана, 2004. - 160 с.
9. Абдукаримов И.Т. ва бош=алар. Корхона и=тисодий салоҳияти таълили. Т.: «И=тисодиёт ва шу=у= дунёси» нашриёт уйи, 2003.
10. Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия» - Ростов н/Д. «Феникс», 2003. -384 с.
11. Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Энциклопедия бизнес – планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес – планов. - М.: «Ось-89», 2003. –1104с.
12. Махмудов Э.Х., Нажимадинов Р.Д. Корхонанинг баъзо сиёсати // Шамкор. - 2004. - 30 декабрь.
13. Махмудов Э.Х., Зайнутдинов Ш.Н. Ценообразование и ценовая политика предприятия // Частная собственность. - 2005. - 7 сентябрь.
14. Маъсулот (ишлар, хизматлар)ни ишлаб чи=ариш ва сотиш харажатлари таркиби шамда молиявий натижаларни шакллантириш тартиби туърисадаги Низом. -Т.: 1999, 5 февраль.
15. Бизнес план: Здесь Вы можете посмотреть более 100 бизнес- планов бесплатно. [Электронный документ]. - (www.alti.ru/bizplanavto.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
16. Бизнес планирование. Подробное руководство по составлению, созданию и внедрению. [Электронный документ]. - (plan-business.ru). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
17. Бизнес-планирование. Учебник . Для преподавателей, студентов высших учебных заведений. [Электронный документ]. - (vitrina.mfd.ru/servlets/viewitem?itemid=22147). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
18. Маркетинговые исследования рынков, бизнес-планирование, разработка бизнес-планов. [Электронный документ]. - (www.rbmarketing.ru). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
19. Бизнес-планирование и бизнес-план в Украине и Германии : Евроконсалтинг [Электронный документ]. - (www.ek-ua.com/business-plan-pro.htm). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
20. Основные проблемы, возникающие при осуществлении бизнес-планирования. [Электронный документ]. - (kicbi.karelia.ru/smb/edu/courses/bussines_plan/cours.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

XII BOB. BIZNES-REJANING SAMARADORLIGINI BAHOLASH

12.1. Vaqt bo'yicha pul qiymatini hisobga olish

Biznes-rejani amalga oshirish uchun pul mablag'lari kiritishni amalga oshirish turli vaqt oralig'ida pul mablag'lari oqimi bilan bog'liq bo'lgan moliyaviy-iqtisodiy hisob-kitoblarni amalga oshirishni talab qiladi. Bunday baholash kontseptsiyasi shunga asoslanadiki, pul qiymati vaqt o'tishi bilan pul bozoridagi foyda normasini hisobga olgan holda o'zgarib boradi, bu norma sifatida odatda ssuda foizi normasi qabul qilinadi. Mazkur holatda foiz deganda pul bozorida puldan foydalanish natijasida olinuvchi daromad miqdori tushuniladi. Investitsiyalash uzoq muddatli jarayon ekanligini hisobga olgan holda, investitsiya kiritilgan paytdagi pul qiymatini uni bo'lajak foyda, amortizatsiya ajratmalari va boshqa shaklda qaytib kelish paytidagi qiymati bilan taqqoslanadi.

Investitsiya kiritish va pul mablag'larini qaytib olish paytidagi pul qiymatini taqqoslashda ikkita asosiy tushuncha – pulning hozirgi qiymati va kelajakdagi qiymatidan foydalanish qabul qilingan.

Pulning kelajakdagi qiymati hozirgi paytda investitsiya qilingan pul mablag'larining belgilangan vaqt o'tgandan so'ng ma'lum bir foiz stavkasini hisobga olgan holda aylanishi lozim bo'lgan miqdorini ifodalaydi. Pulning kelajakdagi qiymatini aniqlash ushbu qiymatning o'sish jarayoni bilan bog'liq bo'lib, pulning boshlang'ich miqdoriga foiz summasini (foiz to'lovlarini) qo'shib borish yo'li bilan bosqichma-bosqich kattalashtirishni aks ettiradi. Bu summa foiz stavkasi bo'yicha hisoblanadi. Investitsiya hisob-kitoblarida bu stavka nafaqat pul mablag'lari qiymatini o'stirish vositasi sifatida, balki yanada keng ma'noda – investitsiya operatsiyalarining daromadlilik darajasini o'lchash uchun ham foydalaniladi.

Pulning hozirgi qiymati kelajakda kelib tushadigan pul mablag'larining belgilangan foiz stavkasini («diskont stavkasi») hisobga olgan holda hozirgi davrga keltirilgan miqdorini ifodalaydi. Pulning hozirgi qiymatini aniqlash bu qiymatning diskontlashuvi bilan bog'liq bo'lib, pul mablag'larining belgilangan yakuniy hajmida o'sishiga teskari operatsiyani ifodalaydi. Bu holda foiz (diskont) miqdori pul mablag'larining yakuniy miqdoridan (kelajakdagi qiymatdan) chiqarib tashlanadi.

Bunday holat ma'lum bir vaqt o'tgandan so'ng oldindan belgilangan summani olish uchun bugungi kunda qancha mablag' investitsiya qilish kerakligini aniqlash zarur bo'lgan hollarda vujudga keladi.

Pul mablag'larini investitsiyalash bilan bog'liq moliyaviy-iqtisodiy hisob-kitoblarni amalga oshirishda qiymatning o'sish va diskontlashuv jarayonlari oddiy hamda murakkab foizlar bo'yicha amalga oshirilishi mumkin. Oddiy foizlar odatda qisqa muddatli investitsiyalashda, murakkab foizlar esa uzoq muddatli investitsiyalashda qo'llaniladi.

Oddiy foiz deb pul mablag'larini investitsiyalash shartlari bilan belgilangan to'lov davri (chorak, oy va hokazo) yakunida qo'yilmaning boshlang'ich (hozirgi) qiymatiga hisoblanuvchi summani anglatadi.

Qo'yilmaning o'sish jarayonida oddiy foiz summasini hisoblashda quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$J = P \times n \times i,$$

bu erda

J – investitsiyalashning belgilangan davri uchun foiz summasi;

R – boshlang'ich qo'yilma (investitsiya) summasi;

n – investitsiyalash muddati (har bir foiz to'lovi amalga oshiriluvchi davrlar soni);

i – foiz stavkasi (o'nli kasr bilan ifodalanadi).

Misol. Quyidagi shartlarga ko'ra bir yil uchun oddiy foiz stavkasini aniqlash kerak bo'lsin: boshlang'ich qo'yilma miqdori -1000 so'm; har chorak to'lanuvchi foiz stavkasi - 20%. Ushbu ko'rsatkichlarni formulaga qo'yib, quyidagiga ega bo'lamiz.

$$J = 1000 \times 4 \times 0,2 = 800 \text{ so'm.}$$

Bu holda qo'yilmaning kelajakdagi qiymati (S) hisoblangan foiz summasini inobatga olgan holda quyidagi formulaga asosan aniqlanadi:

$$S = P + J = P (1 + ni).$$

Bizning misolda qo'yilmaning kelajakdagi qiymati 1800 so'mga teng bo'ladi (1000+800).

$(1+ni)$ ko'paytiruvchi oddiy foizlarni o'stirish koeffitsienti deb ataladi. Uning qiymati doimo birdan katta bo'lishi lozim.

Pul mablag'larining diskontlash jarayonida oddiy foiz summasini (ya'ni diskont summasini) hisoblashda quyidagi formula qo'llanadi:

$$D = S - S \times \frac{1}{1 + ni}$$

bu erda

D – investitsiyalashda belgilangan davr uchun diskont summasi (oddiy foizlar bo'yicha);

S – sinov shartlari bilan asoslanuvchi yakuniy qo'yilma miqdori;

n – investitsiya muddati (foiz to'lovlari nazarda tutiluvchi davrlar sonida);

i – foydalaniluvchi diskont stavkasi, o'nli kasr shaklida ifodalanadi.

Misol. Quyidagi shartlarga ko'ra bir yil uchun oddiy foiz bo'yicha diskont summasini aniqlash kerak bo'lsin: yakuniy summa 1000 so'm; diskont stavkasi har chorak uchun 20%. Ushbu ko'rsatkichlarni formulaga qo'yib, quyidagiga ega bo'lamiz

$$D = 1000 - 1000 \times (1 / (1 + 4 \times 0.2)) = 444 \text{ so'm.}$$

Bu holda pul mablag'lari qiymati (P) hisoblangan diskont summasini inobatga olgan holda quyidagi formula bo'yicha topiladi:

$$P = S - D = S \times (1 / (1 + ni))$$

Bizning misolda bir yildan so'ng 1000 so'm olish uchun zarur bo'lgan investitsiyalarning hozirgi qiymati 556 so'mga teng (1000-444).

Ikkala holatda ham qo'llanuvchi $(1/(1+ni))$ ko'paytiruvchi diskont koeffitsienti deb ataladi, uning qiymati har doim birdan kichik bo'lishi lozim.

Murakkab foiz deb, investitsiyalash natijasida har bir davr bo'yicha hisoblangan foiz summasi har safar to'lanmasdan, asosiy qo'yilma miqdoriga qo'shib borilgan hamda keyingi to'lov paytida o'zi ham foyda keltirgan hollarda shakllanuvchi daromad summasiga aytiladi.

Uning miqdorini hisoblashda quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$S_s = P \times (1+i)^n$$

Mos ravishda foiz summasi (J_c) bu holatda quyidagi formula bo'yicha topiladi:

$$J_s = S_s - P$$

Misol. Quyidagi shartlarga ko'ra qo'yilmaning kelajakdagi qiymati va murakkab foiz summasini hisoblash zarur: qo'yilmaning boshlang'ich qiymati - 1000 so'm. Foiz stavkasi har chorak uchun 20%; investitsiyalash muddati – bir yil. Ushbu ko'rsatkichlarni formulaga qo'yib, quyidagiga ega bo'lamiz:

$$S_s = 1000 \times (1+0,2)^4 = 2074 \text{ so'm}; \quad J_s = 2074 - 1000 = 1074 \text{ so'm}.$$

Murakkab foizlar bo'yicha (R_s) diskontlash jarayonida pul mablag'lari hozirgi qiymatini hisoblashda quyidagi formula qo'llanadi:

$$P_s = S / (1+i)^n.$$

Mos ravishda diskont summasi (D_c) bu holatda quyidagi formula bo'yicha topiladi:

$$D_s = S - P_s.$$

Misol. Quyidagi shartlarga ko'ra bir yil uchun pul mablag'lari haqiqiy qiymati va murakkab foizlar bo'yicha diskont summasini topish kerak bo'lsin: pul mablag'larining kelajakdagi qiymati -1000 so'm; murakkab foiz bo'yicha foydalaniladigan diskont stavkasi har chorak uchun 20%. Ushbu ko'rsatkichlarni formulaga qo'yib, quyidagiga ega bo'lamiz:

$$P_s = 1000 / (1+0,2)^4 = 482 \text{ so'm}, \quad D_s = 1000 - 482 = 518 \text{ so'm}.$$

$(1+i)^n$ va $1/(1+i)^n$ ko'paytiruvchilar mos ravishda o'sish ko'paytiruvchisi va murakkab foizlarni diskontlash ko'paytiruvchisi deb ataladi. Matematik usullar bilan aniqlangan o'sish va murakkab foizlarni diskontlash ko'paytiruvchilarini hisobga olgan holda maxsus jadvallar ishlab chiqilgan bo'lib, ular yordamida belgilangan foiz stavkalari va to'lov davri soni bilan pul mablag'larining hozirgi yoki kelajakdagi qiymatini aniqlash oson bo'ladi.

12.2. Inflyatsiyani baholash

Investitsiya amaliyotida inflyatsiya omili bilan muntazam hisoblashishga to'g'ri keladi. U vaqt o'tishi bilan pul mablag'lari qiymatini pasaytirib boradi. Inflyatsiyaning (o'rtacha narxlar indeksining) o'sishi mos ravishda pulning xarid

qobiliyatini pasayishiga olib keladi.

Inflyatsiyani hisobga olgan holda investitsiya jarayonlarida pul oqimlarini to'g'rilash bilan bog'liq hisob-kitoblarda ikkita asosiy tushuncha – pul mablag'larining nominal va real (haqiqiy) qiymatidan foydalanish qabul qilingan.

Nominal qiymat pul mablag'larining kattaligini pulning xarid qobiliyatidagi o'zgarishlarni hisobga olmagan holda baholashni ifodalaydi.

Real qiymat esa pul mablag'lari kattaligini inflyatsiya jarayoni natijasida pulning xarid qobiliyatini yo'qotishini hisobga olgan holda baholashni nazarda tutadi. Bunday baholashni pul mablag'larining kelajakdagi qiymatini aniqlashda ham, hozirgi qiymatini aniqlashda ham qo'llash mumkin.

Investitsiya faoliyati bilan bog'liq moliyaviy-iqtisodiy hisob-kitoblarda inflyatsiya quyidagi holatlarda hisobga olinadi va baholanadi:

- 1) pul mablag'larining o'sgan qimatini to'g'rilashda;
- 2) diskontlash uchun foydalaniluvchi foiz stavkasini inflyatsiyani hisobga olgan holda shakllantirishda;

- 3) inflyatsiya sur'atlarini hisobga olgan holda investitsiya daromadlari darajasini shakllantirishda.

Inflyatsiyani baholash jarayonida ikkita asosiy ko'rsatkich qo'llanadi:

- a) inflyatsiya sur'ati (T_j) - ko'rib chiqilayotgan davrda (n) o'rtacha narx darajasining o'sishini tavsiflaydi va o'nli kasr bilan ifodalanadi;

- b) inflyatsiya indeksi (I_j) - ko'rib chiqilayotgan davrda (n), $1QT_j$ ko'rinishida aniqlanadi.

1. Inflyatsiyani hisobga olgan holda pul mablag'lari qiymatining o'sishini to'g'rilash (korrektirovka qilish) quyidagi formula bo'yicha amalga oshiriladi:

$$S_p = S / I_j$$

Ushbu formula bo'yicha amalga oshirilgan hisob-kitoblar pul mablag'larining o'sish jarayonida uning inflyatsion tarkibiy qismi hisobga olinmagan holda pul mablag'larining kelajakdagi real qiymatini aniqlashga imkon beradi.

Agarda bu jarayonda real foiz stavkasi va kutilayotgan inflyatsiya sur'atini ajratib ko'rsatish mumkin bo'lsa, unda pul mablag'larining real qiymatini quyidagi formulaga asosan aniqlash mumkin bo'ladi:

$$S_p = R \times ((1+i)/(1+T_j))^n.$$

Misol. Quyidagi shartlarga ko'ra investitsiya qilinayotgan pul mablag'larining kelajakdagi real qiymatini aniqlash lozim bo'lsin: investitsiya hajmi - 200 mln. so'm; investitsiyalash muddati - 2 yil; inflyatsiyani hisobga olgan holda foiz stavkasi – yiliga 30%; kutilayotgan inflyatsiya sur'ati yiliga 20%. Ushbu ko'rsatkichlarni formulaga qo'yib, quyidagiga ega bo'lamiz:

$$S_p = 200 \times ((1+0.30)/(1+0.20))^2 = 234,7 \text{ mln.so'm.}$$

2. Inflyatsiyani hisobga olgan holda real foiz stavkasini normalashtirish, pul mablag'larini o'stirish yoki diskontlash uchun foydalaniladi va quyidagicha aniqlanadi:

$$J_p = J - T_j$$

bu erda

J_p - real foiz stavkasi;

J – pul bozorida vujudga kelgan inflyatsiyani hisobga olgan holda nominal foiz stavkasi.

Pul mablag'larini real foiz stavkasi bo'yicha o'stirish jarayonida pul mablag'larining kelajakdagi real qiymatini aniqlashda uch xil vaziyatga duch kelish mumkin:

a) $J \leq T_j$. Bu vaziyatda pul mablag'larining real qiymatining o'sishi yuz bermaydi, chunki ularning o'sishi inflyatsiya bilan bir xil bo'ladi;

b) $J > T_j$. Bu vaziyatda pul mablag'larining real qiymati inflyatsiyaga qaramay, o'sib boradi;

v) $J < T_j$. Bu vaziyatda pul mablag'larining real qiymati pasayib boradi, ya'ni investitsiyalash jarayoni zarar keltiradi.

3. Inflyatsiyani hisobga oluvchi investitsiya daromadi darajasini shakllantirish «inflyatsiya mukofoti» (inflation Premium) hajmini aniqlashni nazarda tutadi. Bu mukofot hajmi inflyatsiya natijasida investorning real daromad summasini yo'qotishining o'rnini bosishga qaratilgan bo'lib, quyidagi formulaga asosan hisoblanadi:

$$M_i = D_p \times T_i$$

bu erda

M_i – inflyatsiya mukofoti miqdori;

D_p – investitsiyalar bo'yicha real o'rtacha bozor daromadi darajasi.

Mos ravishda investitsiya bo'yicha umumiy daromad miqdori (D_n) quyidagiga teng bo'ladi:

$$D_n = D_p + M_i$$

Shuni qayd etish kerakki, inflyatsiya sur'atlarini bashorat qilish juda qiyin va ko'p mehnat talab qiluvchi jarayondir. Bundan tashqari, inflyatsiya sur'atlari ayrim paytlarda bashorat qilish qiyin bo'lgan subyektiv omillar ta'siriga uchraydi. Shu sababli investitsiyalash amaliyotida inflyatsiya omilini hisobga olishning yanada soddaroq usulidan foydalanish mumkin.

Shu maqsadda investitsiya mablag'lari qiymati yoki ularni qaytarish qiymati milliy valyutadan erkin konvertatsiyalanuvchi valyutalardan biriga qayta hisoblanadi.

Bunda usul mamlakat ichida hisob-kitoblardan inflyatsiya omilini umuman chiqarib tashlashga imkon beradi.

12.3. Biznes-rejani amalga oshirish uchun investitsiyalar samaradorligini baholash ko'rsatkichlari va ularni hisoblash uslubi

Biznes-reja yoki investitsion loyhaning samaradorligi ko'rsatkichlari loyiha qarorlarini texnikaviy, texnologik va tashkiliy nuqtai nazaridan tavsiflab beradi.

Loyiha samaradorligi loyhaning jalb etiladigan hamkorlar uchun jozibadorligini aniqlash va moliyalash manbalarini qidirish maqsadida baholanadi.

U o'z ichiga quyidagilarni oladi:

- loyhaning tijorat samaradorligi
- loyhaning ijtimoiy (ijtimoiy-iqtisodiy) samaradorligi

Investitsiyalar samaradorligini baholash investitsion qarorlar qabul qilish jarayonidagi mas'uliyati eng yuqori bo'lgan bosqichlardan biridir.

Kompaniyaning rivojlanish sur'ati va kiritilgan kapitalni qaytarish muddatlari baholashning qanchalik obyektiv va har tomonlama amalga oshirilganligiga bog'liq bo'ladi. Buni ko'p jihatdan baholashning zamonaviy usullardan foydalanish belgilab beradi.

Shuni aytib o'tish kerakki, oldingi paytda mamlakatimizda kapital qo'yilmalar samaradorligini baholash usullarini unchalik qoniqarli deb hisoblab bo'lmasdi. Bu maqsadda qo'llanuvchi ikkala ko'rsatkich samaradorlik koeffitsienti (o'rtacha yillik foyda miqdorining kapital qo'yilmalar hajmiga nisbati) va o'zini qoplash muddati (unga teskari ko'rsatkich) bir qator jiddiy kamchiliklarga ega bo'lib, ular real investitsiyalar samaradorligini baholashda obyektiv ma'lumot olishga imkon bermaydi.

Bu kamchiliklar nimalardan iborat? Ulardan biri sanab o'tilgan ko'rsatkichlarning har bittasini hisob-kitob qilishda vaqt omili hisobga olinmasligidadir – foyda va investitsiya mablag'lari hajmi haqiqiy qiymatga keltirilmaydi. Demak, hisob-kitob jarayonida oldindan solishtirib bo'lmaydigan ko'rsatkichlar – investitsiyalar summasi hozirgi qiymatda va foyda summasi kelajakdagi qiymatda beriladi. Yana bir kamchilikka ko'ra investitsiya qilingan kapitalni qaytarish ko'rsatkichi sifatida faqat foyda qabul qilingan. Biroq amalda investitsiyalar sof foyda va amortizatsiya ajratmalaridan iborat pul oqimi ko'rinishida qaytariladi. Demak, investitsiyalar samaradorligini faqat foyda asosida baholash hisob-kitob natijalarini juda o'zgartirib yuboradi. Va nihoyat, uchinchi kamchilik shundan iboratki, ko'rib chiqilayotgan ko'rsatkichlar investitsiya loyihasi to'g'risida faqat bir tomonlama baho olishga imkon beradi, chunki ularning ikkalasi ham bir xil boshlang'ich ma'lumotlardan foydalanishga asoslanadi.

Real investitsiyalar samaradorligini baholashda xorijda amal qiluvchi, so'nggi paytlarda O'zbekistonda ham qo'llana boshlagan asosiy tamoyil va uslubi yondashuvlarni ko'rib chiqamiz.

Bunday tamoyillardan biri investitsiya qilingan kapitalning pul oqimi ko'rsatkichi (cash flow) asosida qaytarilishiga bog'liq bo'lib, investitsiya loyihasini ekspluatatsiya qilish davomida amortizatsiya ajratmalari va sof foyda hisobiga shakllantiriladi. Bunda pul oqimi ko'rsatkichi investitsiya loyihasining har bir yili bo'yicha alohida yoki o'rtacha yillik ko'rsatkich sifatida baholanishi lozim.

Baholashning ikkinchi tamoyili investitsiya qilinuvchi kapitalni ham, pul oqimlari miqdorini ham pul mablag'larining hozirgi qiymatiga keltirishdir. Bir qarashda investitsiya qilinuvchi mablag'lar doimo hozirgi qiymatida aks ettirilgan bo'ladi, chunki pul oqimlari shaklida ularni qaytarish muddatidan ancha oldin

kiritiladi. Haqiqatda esa bunday emas – investitsiyalash jarayoni ko'p hollarda bir vaqtning o'zida emas, balki bir nechta bosqichda amalga oshiriladi. Shu sababli birinchi bosqichdan tashqari kelgusida investitsiya qilinuvchi barcha summalar pul mablag'larining hozirgi qiymatiga keltirilishi lozim bo'ladi. Xuddi shu tarzda pul mablag'lari oqimi ham hozirgi qiymatga keltiriladi.

Baholashning uchinchi tamoyili turli investitsiya loyihalari uchun pul oqimlarini diskontlash jarayonida differentsiyalangan foiz stavkasini (diskont stavkasini) tanlash hisoblanadi. Yuqorida aytib o'tilganidek, investitsiyalardan olinuvchi daromad hajmi (real investitsiyalashda bunday daromad vazifasini pul oqimlari bajaradi) quyidagi to'rt omil asosida shakllantiriladi: o'rtacha real depozit stavkasi; inflyatsiya sur'ati (yoki inflyatsiya mukofoti); tavakkalchilik mukofoti; past likvidlik uchun mukofot. Shu sababli tavakkalchilik darajasi turlicha bo'lgan ikkita investitsiya loyihasini taqqoslashda turlicha foiz stavkali diskontlash qo'llanishi lozim (yuqori foiz stavkasidan tavakkalchilik darajasi yuqori bo'lgan loyihalarda foydalanish lozim). Xuddi shu tarzda umumiy investitsiyalash davri (investitsiyalar likvidligi) har xil bo'lgan investitsiya loyihalari uchun yuqori foiz stavkasi amalga oshirish muddati uzoqroq bo'lgan loyihalarda qo'llanishi kerak.

Va nihoyat **baholashning to'rtinchi tamoyili** baholash maqsadlaridan kelib chiqqan holda diskontlash uchun foydalaniluvchi foiz stavkalari variatsiyasi hisoblanadi. Investitsiyalar samaradorligining turli ko'rsatkichlarini hisoblashda diskontlash uchun tanlab olinuvchi foiz stavkasi sifatida quyidagilardan foydalanish mumkin: o'rtacha depozit yoki kredit stavkasi; inflyatsiya darajasi, tavakkalchilik darajasi va investitsiyalar likvidligini hisobga olgan holda investitsiyalar daromadlilikining individual normasi; boshqa investitsiya turlari bo'yicha daromadlilikning muqobil normasi; joriy xo'jalik faoliyati bo'yicha daromad normasi.

Yuqorida aytib o'tilgan tamoyillarni inobatga olgan holda turli ko'rsatkichlar asosida real investitsiyalar samaradorligini baholash uslubiyatini ko'rib chiqamiz.

Birlashgan millatlar tashkilotining sanoat rivojlanishi bo'yicha tashkiloti - YuNIDO qoshidagi sanoat tadqiqotlari xalqaro markazi tomonidan tayyorlangan «Loyihalarni baholash bo'yicha ko'rsatmalar»da tavsiya etilgan va hozirda respublikamizda keng qo'llaniladigan ko'rsatkichlar tizimi quyidagilarni o'z ichga oladi:

- sof keltirilgan (diskontlangan) daromad, NPV - Net Present Value;
- daromadlilik indeksi, PI - Profitability Index;
- ichki daromadlilik normasi, IRR - Internal Rate of Return;
- o'zini qoplash davri, RR - Payback Period

1. **Sof keltirilgan daromad**, (NPV) investitsiyalash natijalarining eng umumlashgan tavsifnomasini, ya'ni uning yakuniy samarasini absolyut summada olish imkonini beradi. Sof keltirilgan daromad deganda investitsiya loyihasining ekspluatatsiya davrida hozirgi qiymatga keltirilgan (diskontlash yo'li bilan) pul oqimlari summasi bilan uni amalga oshirishga investitsiya qilinuvchi mablag'lar o'rtasidagi farq tushuniladi. Bu ko'rsatkich quyidagi formula asosida hisoblanadi:

$$SKD = PO - IM,$$

yoki

$$NPV = \sum_{t=1}^n (H_t - X_t) \cdot d_t - \sum_{t=1}^m K_t \cdot d_t;$$

bu erda; SKD – sof keltirilgan daromad;

PO – investitsiya loyihasining ekspluatatsiya davridagi (yangi investitsiyalar kiritilmasdan avvalgi) pul mablag'lari oqimi (hozirgi qiymatda). Agar mazkur obyektga yangi investitsiyalar kiritilguncha to'liq ekspluatatsiya davrini aniqlash mushkul bo'lsa, hisob-kitoblarda bu ko'rsatkich 5 yil (bu muddat o'tgandan so'ng asbob-uskunalar almashtirilishi lozim bo'lgan o'rtacha amortizatsiya davri) deb qabul qilinadi;

IM, K_t – investitsiya loyihasini amalga oshirishga kiritiluvchi investitsiya mablag'lari miqdori;

N_t – natija;

X_t – xarajatlar;

t – davr;

d_t – diskontlash koeffitsienti, $1/(1+i)^n$.

Bunda foydalaniluvchi diskont stavkasi tavakkalchilik darajasi va likvidlikni hisobga olgan holda differentsiyalanadi.

Misol. Investitsiya kompaniyasiga ikkita muqobil loyihaning biznes-rejasi kelib tushgan. Bu loyihalarni tavsiflovchi ma'lumotlar 12.1-jadvalda keltirilgan.

12.1-jadval

Sof keltirilgan daromad ko'rsatkichini hisoblash uchun ma'lumotlar

Ko'rsatkichlar	Investitsiya loyihalari	
	«A»	«B»
1. Investitsiya qilinuvchi mablag' miqdori, AQSH doll.	7000	6700
2. Investitsiya loyihasining ekspluatatsiya davri, yil	2	4
3. Pul oqimlari miqdori - jami, AQSH doll.	10000	11000
Jumladan 1-yil	6000	2000
2-yil	4000	3000
3-yil	-	3000
4-yil	-	3000

«A» loyihasi bo'yicha pul mablag'lari oqimini diskontlash uchun 10%li foiz stavkasi, «B» loyihasi uchun esa 12% qabul qilingan (uni amalga oshirish davri uzoq bo'lgani sababli). Pul mablag'lari oqimini diskontlash natijalari 12.2-jadvalda keltirilgan.

Investitsiya loyihalari bo'yicha pul oqimlarining hozirgi qiymatini hisoblash

Yillar	Investitsiya loyihalari					
	10% stavkali «A»			12% stavkali «B»		
	Kelajakdagi qiymat	Diskont-lash koeffitsienti $1/(1+i)^n$	Hozirgi qiymat	Kelajakdagi qiymat	Diskont-lash koeffitsienti $1/(1+i)^n$	Hozirgi qiymat
1 –yil	6000	0,909	5454	2000	0,893	1786
2 –yil	4000	0,826	3304	3000	0,797	2391
3 –yil	-	-	-	3000	0,712	2135
4 –yil	-	-	-	3000	0,636	1908
Jami	10000	-	8758	11000	-	8221

Pul oqimlarining hisob-kitob qilingan hozirgi qiymatini hisobga olgan holda sof keltirilgan daromadni aniqlaymiz. Birinchi loyiha bo'yicha: $8758 - 7000 = 1758$ AQSH doll. Ikkinchi loyiha bo'yicha esa: $8221 - 6700 = 1521$ AQSH doll. Shunday qilib, ko'rib chiqilayotgan loyihalar bo'yicha sof keltirilgan daromad ko'rsatkichlarini taqqoslash shuni ko'rsatadiki, «A» loyihasining «B» loyihasiga nisbatan samaradorligi yuqori (garchi «A» loyihasi bo'yicha investitsiya qilinuvchi mablag' miqdori ko'proq va ularning kelajakda pul oqimi sifatida qaytishi «B» loyihasiga qaraganda kamroq bo'lsada).

«Sof keltirilgan daromad» ko'rsatkichini tavsiflashda bu ko'rsatkichni investitsiya loyihalarini solishtirma baholashdan tashqari, ularni amalga oshirishning maqsadga muvofiqli mezoni sifatida ham qo'llash mumkin. Sof keltirilgan daromad ko'rsatkichi nolga teng yoki manfiy bo'lgan investitsiya loyihasi rad qilinishi lozim, chunki u kiritilgan kapital uchun investorga qo'shimcha daromad keltirmaydi. Sof keltirilgan daromad ko'rsatkichi nolga teng yoki musbat bo'lgan investitsiya loyihalari investorning kapitalini ko'paytirishga xizmat qiladi.

«Sof keltirilgan daromad» ko'rsatkichi amaliyotda boshqa bir necha xil nom bilan ham ataladi: «integral samara», «sof keltirilgan (yoki sof zamonaviy) qiymat», «sof keltirilgan samara».

Daromatlilik indeksi (PI) uslubiy jihatdan ilgari «kapital qo'yilmalar samaradorlik koeffitsienti» ko'rsatkichi bo'yicha foydalanilgan baholashni eslatib turadi. Shu bilan birga iqtisodiy tarkibiga ko'ra umuman boshqacha ko'rsatkich hisoblanadi, chunki investitsiyalardan olinuvchi daromad sifatida sof foyda emas, balki pul oqimlari qabul qilinadi. Bundan tashqari investitsiyalardan olish kutilayotgan daromad (pul oqimlari) baholash jarayonida hozirgi qiymatga keltiriladi. Daromatlilikni hisoblash quyidagi formula bo'yicha amalga oshiriladi:

$$DI = PO / IM,$$

yoki

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n (H_t - X_t) \cdot d_t}{\sum_{t=1}^n K_t \cdot d_t};$$

bu erda:

DI – investitsiya loyihasi bo'yicha daromadlilik indeksi;

PO – hozirgi qiymatda pul oqimlari miqdori;

IM – investitsiya loyihasini amalga oshirishga kiritiluvchi investitsiya mablag'lari miqdori (qo'yilmalar vaqti turlicha bo'lganda hozirgi qiymatga keltiriladi).

Misol. Yuqorida ko'rib chiqilgan ikki loyiha ma'lumotlari bo'yicha ularning daromadlilik indeksini aniqlaymiz. «A» loyihasi bo'yicha daromadlilik indeksi: $8758:7000 = 1,25$. Ikkinchi loyiha bo'yicha esa: $8221:6700 = 1,23$. Investitsiya loyihalarini «daromadlilik indeksi» bo'yicha solishtirish shuni ko'rsatadiki, «A» loyihasining samaradorligi yuqori.

Daromadlilik indeksi ko'rsatkichi solishtirma baholashdan tashqari loyihani amalga oshirishning maqsadga muvofiqligi mezoni sifatida ham qo'llanishi mumkin. Agar daromadlilik indeksi qiymati birga teng yoki undan kichik bo'lsa, loyiha investorga qo'shimcha daromad keltirmaydi va rad etilishi lozim. Boshqacha qilib aytganda, daromadlilik indeksi qiymati 1 dan katta bo'lgan investitsiya loyihalarigina amalga oshirishga qabul qilinishi mumkin.

«Daromadlilik indeksi» va «sof keltirilgan daromad» ko'rsatkichlarini solishtirishda ular yordamida investitsiyalar samaradorligini baholash natijalari bir-biriga to'g'ridan-tug'ri bog'liqligiga e'tibor qaratish lozim: sof keltirilgan daromadning absolyut qiymati o'sishi bilan daromadlilik indeksi ham o'sadi va aksincha. Bundan tashqari, sof keltirilgan daromad nolga teng bo'lganda daromadlilik indeksi doimo 1 ga teng bo'ladi. Bu esa shuni anglatadiki, investitsiya loyihasini amalga oshirishning maqsadga muvofiqligi mezoni sifatida ulardan faqat bittasi qo'llanishi mumkin. Solishtirma baholashni o'tkazishga keladigan bo'lsak, bu holatda ikkala ko'rsatkichni ham qarab chiqish lozim, chunki ular investorga investitsiya loyihasi samaradorligini har tomonlama baholashga imkon beradi.

Daromadlilik indeksi quyidagi ko'rsatkichlar bilan bir xil ma'noga ega: «rentabellik indeksi», «foydalilik indeksi».

Ichki daromadlilik normasi (IRR) muayyan investitsiya loyihasining diskont stavkasi yordamida ifodalanuvchi daromadlilik darajasini tavsiflaydi, unga ko'ra pul oqimlarining kelajakdagi qiymati investitsiya mablag'larining hozirgi qiymatiga keltiriladi. Ichki daromadlilik normasini sof keltirilgan daromad diskontlash jarayonida nolga keltiriluvchi diskont stavkasi sifatida ham tavsiflash mumkin.

$$0 = \sum_{t=1}^n (H_t - X_t) \cdot \frac{1}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^m K_t \cdot \frac{1}{(1+i)^t};$$

Misol. Yuqorida ko'rib chiqilgan investitsiya loyihalari ma'lumotlaridan foydalanib, ularning ichki daromadlilik normasini hisoblab chiqamiz. «A» loyihasi bo'yicha pul oqimining hozirgi qiymati (8758 doll) ikki yil ichida investitsiya mablag'lari (7000 doll) miqdoriga keltiriluvchi diskont stavkasini topish kerak. Bu ko'rsatkich 11,9% ga teng bo'lib, mazkur loyihaning ichki daromadlilik normasini aks ettiradi. «B» loyihasi bo'yicha pul oqimining hozirgi qiymati (8221 doll) ikki yil ichida investitsiya mablag'lari (6700 doll) miqdoriga keltiriluvchi diskont stavkasi 5,2%ni tashkil qiladi. Ichki daromadlilik normasini solishtirishda shuni ko'rish

mumkin, «A» loyihasida bu ko'rsatkich ikki marta ko'p bo'lib, uning «B» loyihasiga qaraganda ustunligi katta ekanligidan dalolat beradi.

«Ichki daromadlilik normasi» ko'rsatkichini tavsiflashda shunga e'tibor qaratish kerakki, u solishtirma baholash uchun eng to'g'ri keluvchi ko'rsatkich hisoblanadi. Bunda solishtirma baholash nafaqat investitsiya loyihalari doirasida, balki undan keng miqyosda ham qo'llanishi mumkin (masalan, investitsiya loyihasi bo'yicha ichki daromadlilik normasini kompaniyaning joriy xo'jalik faoliyati jarayonida foydalaniluvchi aktivlarning foydalilik darajasi bilan, investitsiyalar foydaliligining o'rtacha normasi bilan, muqobil investitsiyalash bo'yicha foydalilik normasi bilan solishtirish).

Bundan tashqari, har bir kompaniya o'zining investitsiya tavakkalchiligi darajasini hisobga olgan holda o'zi uchun investitsiya loyihalarini baholashda ichki daromadlilik normasining mezon ko'rsatkichini belgilashi mumkin. Ichki daromadlilik normasi pastroq bo'lgan loyihalar avtomatik ravishda real investitsiyalar samaradorligiga mos kelmasligi sababli rad qilinadi. Bunday ko'rsatkich investitsiya loyihalarini baholash amaliyotida «ichki daromadlilik normasining yo'l qo'yish mumkin bo'lgan stavkasi» nomini olgan.

«Ichki daromadlilik normasi» ko'rsatkichi shuningdek, boshqa nomlarga ham ega, masalan, «investitsiyalar rentabellik normasi».

Yuqorida ko'rib chiqilgan ko'rsatkichlarning barchasi o'rtasida o'zaro aloqa mavjud. Shu sababli real investitsiyalar samaradorligini baholashda bu ko'rsatkichlarni kompleksli ravishda ko'rib chiqish maqsadga muvofiq.

O'zini qoplash davri (PP) investitsiyalar samaradorligini baholashning eng tarqalgan va tushunarli ko'rsatkichlaridan biri hisoblanadi. Bizning amaliyotda qo'llanuvchi «kapital qo'yilmalar o'zini qoplash muddati»dan farqli o'laroq, u foydaga emas, balki hozirgi qiymatga keltirilgan investitsiya mablag'lari va pul oqimlariga asoslanadi. Ushbu ko'rsatkich quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$QD = IM / PO_p$$

yoki

$$PP = \frac{\sum_{t=1}^n K_t \cdot d_t}{\sum_{t=1}^n (H_t - X_t) \cdot d_t};$$

bu erda:

QD – investitsiya loyihasi bo'yicha kiritilgan mablag'larning o'zini qoplash davri;

IM – investitsiya loyihasini amalga oshirishga yo'naltiriluvchi investitsiya mablag'lari miqdori (qo'yilmalar kiritish vaqti turlicha bo'lganda hozirgi qiymatga keltiriladi);

PO_p – shu davrga to'g'ri keluvchi o'rtacha pul oqimi miqdori (hozirgi qiymatda). Qisqa muddatli qo'yilmalar kiritishda bu ko'rsatkich 1 oy, uzoq muddatli qo'yilmalarda esa 1 yil deb qabul qilingan.

Misol. Yuqorida ko'rib chiqilgan investitsiya loyihalari bo'yicha ma'lumotlardan foydalanib, ularning o'zini qoplash muddatini topamiz. Buning

uchun birinchi navbatda hozirgi qiymatdagi o'rtacha pul oqimi miqdorini aniqlaymiz. «A» loyihasi bo'yicha: $8758:2=4379$ doll. «B» loyihasi bo'yicha esa mos ravishda $8221:4=2055$ AQSH doll. O'rtacha yillik pul oqimi qiymatini hisobga olgan holda «A» loyihasi bo'yicha o'zini qoplash muddati $7000:4379=1.6$ ga, «B» loyihasi bo'yicha esa $6700:2055=3.3$ ga teng. Investitsiya loyihalarini «o'zini qoplash davri» bo'yicha solishtirish «A» loyihasining «B» loyihasiga nisbatan ustunlikka ega ekanligini ko'rsatadi («sof keltirilgan daromad» va «daromadlilik indeksi» ko'rsatkichlari bo'yicha solishtirishda bu unchalik sezilarli bo'lmagan).

«O'zini qoplash davri» ko'rsatkichini tavsiflashda shunga e'tibor qaratish kerakki, bu ko'rsatkich investitsiyalar samaradorligini bashoratlashdan tashqari, investitsiyalar likvidligi bilan bog'liq tavakkalchilik darajasini aniqlashda ham qo'llanishi mumkin (yaxshi bilamizki, loyihani amalga oshirish davri qanchalik uzoq bo'lsa, investitsiya tavakkalchiliklari ham shunchalik yuqori bo'ladi). Bu ko'rsatkichning kamchiligi shundaki, u investitsiyalar o'zini qoplagan davrdan keyin shakllangan pul oqimlarini hisobga olmaydi. Masalan, ekspluatatsiya muddati uzoq bo'lgan investitsiya loyihalari bo'yicha olingan sof keltirilgan daromad miqdori ekspluatatsiya muddati qisqa bo'lgan investitsiya loyihalari bo'yicha olingan sof keltirilgan daromad miqdoridan ancha ko'p bo'ladi.

Qisqa xulosalar

Investitsiyalar samaradorligini baholash investitsiya qarorlari qabul qilish jarayonidagi mas'uliyat eng yuqori bo'lgan bosqichdir.

Investitsiyalar samaradorligini baholash qanchalik obyektiv va har tomonlama o'tkazilganligiga kiritilgan kapitalni qaytarish va kompaniyaning rivojlanish sur'atlari bog'liq bo'ladi. Bunga esa baholashning zamonaviy usullaridan foydalanish hisobiga erishiladi.

Biznes-reja samaradorligini baholash sof keltirilgan daromad, daromadlilik indeksi, o'zini qoplash davri, ichki daromadlilik normasi kabi ko'rsatkichlar yordamida amalga oshiriladi.

Investitsiya amaliyotida inflyatsiya omili bilan muntazam hisoblashishga to'g'ri keladi. Uning vaqt o'tishi bilan pul mablag'lari qiymatini pasaytirib borishi, inflyatsiyaning (o'rtacha narxlar indeksining) o'sishi mos ravishda pulning xarid qilish qobiliyatini pasaytirishga olib kelishi bilan bog'liq.

Inflyatsiyani hisobga olgan holda investitsiya jarayonlarida pul oqimlarini to'g'rilash bilan bog'liq hisob-kitoblarda ikkita asosiy tushuncha – pul mablag'larining nominal va real (haqiqiy) qiymatidan foydalanish qabul qilingan.

Muhokama va nazorat savollari

1. Biznes-loyihaning iqtisodiy samaradorligi deganda nima tushuniladi?
2. Vaqt bo'yicha pul qanday baholanadi?
3. Biznes-loyihaning iqtisodiy samaradorligini hisoblashda inflyatsiya qanday baholanadi?
4. Investitsiyalar samaradorligini baholashda qaysi tamoyillar qo'llanadi?
5. Investitsiyalar samaradorligini baholashda qaysi asosiy ko'rsatkichlar

qo'llanadi?

6. Inflyatsiya mukofoti nimani bildiradi?
7. Sof keltirilgan daromadning mazmuni nimada?
8. Daromadlilik indeksi qanday hisoblanadi?
9. Ichki daromadlilik normasi nima?
- 10.«O'zini qoplash davri» ko'rsatkichini tavsiflang.

Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Ўзбекистон Республикаси Президенти И. Каримовнинг 2005 йил 11 апрелдаги «Ты\ридан-ты\ри хусусий хорижий инвестицияларни жалб этиш-ни ра\батлантириш борасидаги ышымча чора-тадбирлар ты\рисида»ги Фармони.// Хал= сызи, 12 апрел 2005 й.

2. «Бозор ислохотларини чу=урлаштириш ва и=тисодиётни янада эркинлаштириш сохасидаги устувор йыналишлар амалга оширилишини жадаллаштириш чора-тадбирлари ты\рисида»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони // Хал= сызи. – 2005 - 15 июнь.

3. Махмудов Э.Х. Корхона и=тисодиёти: Ы=ув.=ылл. –Т.: Ўзбекистон ёзувчилар уюшмасы Адабиёт жам\армасы нашриёти, 2004. - 208 б.

4. Ишмухамедов А.Э., +осимов М.С., Жумаев З.А., Жумаев +.Х. Лойища тащлили. Ы=ув. =ылл. –Т.: Ўзбекистон ёзувчилар уюшмасы Адабиёт жам\армасы нашриёти, 2004.

5. Махмудов Э.Х., Исо=ов М.Ю., Нажимадинов Р.Д. Бизнес - режалаштириш. Маърузалар матни. - Т.: ТДИУ, 2005.

6. Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю. Бизнес планирование. Учебное пособие. – Т.: Издательство Литературного фонда Союза писателей Узбекистана, 2004.

7. Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия» - Ростов н/Д. «Феникс», 2003.

8. Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Энциклопедия бизнес – планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес – планов. - М.: «Ось-89», 2003.

9. Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю. Инвестиционная основа развития экономики // Рынок, деньги и кредит. - 2004. - №1.

10. Махмудов Э.Х. Рыночная экономика, инвестиционная активность и приоритеты // Деловой партнер Узбекистана. - 2004. - №10.

11. Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю. Стратегия инвестирования и эффективность инвестиций // Рынок, деньги и кредит. - 2005. - №7-8.

12. Составление бизнес-плана / Оценка инвестиционного проекта [Электронный документ]. - (www.b2y.ru). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

13. Эксперт-Оценка: бизнес-планирование. [Электронный документ]. - (www.9r.ru/part6.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

14. Принципы построения компьютерной модели для бизнес планирования. [Электронный документ]. - (www.cfin.ru/business-plan/index.shtml/). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

15. Основные проблемы, возникающие при осуществлении бизнес-планирования. [Электронный документ]. -

(kicbi.karelia.ru/smb/edu/courses/bussines_plan/cours.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

1-ilova

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIV VA O'RTA MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI

Ro'yxatga olindi
№ VM-343-53401-4.03
05. 05. 2003 y.

Tasdiqlandi O'z.R.OO'MTV
23. 05. 2003 y.

«BIZNES-REJALASHTIRISH»

fanidan

D A S T U R

Oliy ta'limning 340000 – «Biznes va boshqaruv» sohasidagi
5340100 «Iqtisodiyot (sanoat)» yo'nalishi uchun

Toshkent - 2003

Tuzuvchilar: kat.o'q. Karabaeva G.Sh.

Taqrizchilar: 1. i.f.n. dots. Isakov M.Yu

2. i.f.n. dots. Tursunxodjaev T.L.

Dastur Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti uslubiy kengashida ko'rib chikilgan va tavsiya qilingan.

«3» aprel 2003 y.

7- son majlis bayonnomasi.

Muvofiqlashtiruvchi kengashning 17. 05. 2003 y. 35-son qaydnomasi bilan tasdiqqa tavsiya etilgan.

1. SO'Z BOSHI

1.1. O'qitishning maqsadi va vazifasi

«Biznes-rejalashtirish» kursini o'rganishning asosiy maqsadi talabalarda raqobatchilik muhiti sharoitlarida biznes yuritish strategiyasi va taktikasini belgilovchi hujjatlar sifatida biznes-rejalarni ishlab chiqish va amalga oshirish bo'yicha bilimlar jamuljamligini shakllantirishdan iborat.

Kursni o'rganishning asosiy vazifalari quyidagilar hisoblanadi: biznes-rejalashtirish, rejalashtirish texnologiyasining zamonaviy uslublari va amaliyotini o'rganish; biznes-rejaning tuzilmasi va mazmunini belgilash; biznes-rejaning «Korxonani ta'riflash», «Mahsulotni ta'riflash», «Marketing reja», «Ishlab chiqarish rejasi», «Tashkiliy reja va menejment», «Moliyaviy reja», «Loyiha samaradorligi» kabi bo'limlarining rejalashtirish uslublarini o'rganish; biznes-rejani ilgari surish mexanizmini o'rganish; biznes-rejaning samaradorligini baholash uslubiyatini o'rganish; iqtisodiy nochor korxonalarni moliyaviy sog'lomlashtirish bo'yicha tadbirlarni rejalashtirish xususiyatlarini o'rganish.

1.2. Fan bo'yicha talabalarning bilimiga, uquviga va ko'nikmasiga qo'yiladigan talablar

a) tasavvurga ega bo'lmog'i lozim:

- biznes reja haqida;
- korxonalarda ishlab chiqarishni tashkil etish;
- korxonalardagi mavjud muammolar;

korxonalarning ishlab chiqarish potentsialidan samarali foydalanish yangi usullari va yo'nalishlarini izlash muammolarini;

b) bilishi kerak:

• O'zbekiston Respublikasining qonun va qoidalari yo'nalishlari va korxonalarning ishlab chiqarish – moliya faoliyatida ishlatilishini;

• korxonalarning xo'jalik faoliyatini o'zgartirish sohasida davlatning zamonaviy, iqtisodiy va ijtimoiy siyosatini;

- biznes-rejani tuzish usullarini va rejalashtirish texnologiyasini;
- biznes-reja tuzilishi va mazmunini;
- bozor imkoniyatlarini baholash usullarini;
- korxona va mahsulotni baholash usullarini;
- bozorda mahsulotning siljish strategiyasini;
- ishlab chiqarish rejasi ko'rsatkichlarining tuzilmasini;
- korxonaning tashkiliy tuzilmasini;
- korxonaning turli xil bo'g'inlarining asosiy funktsiyalarini;
- moliyalashtirish strategiyasini;

• biznes-rejani amalga oshirish uchun zaruriy investitsiyalar samaradorligini baholash ko'rsatkichlarini hisoblash uslubini;

v) bajarishi kerak:

- korxonada ishlab chiqarishni tashkil qilish ko'rsatkichlari darajasini ishlab chiqish hamda tadhihot va aholash bilan bog'liq masalalarni;
- rejalashtirishni mukamallashtirish bo'yicha vaziyatli masalalarni;
- korxonani moliyaviy sog'lomlashtirish muammolarini;
- boshqaruv tizimida boshqarish tizimini umumboshqarish masalalarini.

1.3. O'quv rejasidagi boshqa fanlar bilan aloqasi

Biznes-rejalashtirish fani Iqtisodiy nazariya, Korxona iqtisodiyoti, Menejment, Korxonalarda ishlab chiqarishni tashkil etish, Personalni boshqarish, Statistika, Xo'jalik xuquqi fanlari bilan boqliq.

1.4. Fanni o'qitishdagi yangi texnologiyalar

«Biznes-rejalashtirish» o'rganishda ishbilarmonlik, tadbirkorlik o'yinlari, davra suhbat darsi, vaziyatli masalalarini keng holda foydalanish bilan bog'liq bo'lgan distantsion (oraliq bosqichli) o'qitish kabi faol dars o'tish usullarini, shuningdek, grafa proektorlar, komptirlardan foydalanish, muammoli va ochiq ma'ruzalarni o'tkazish kabi o'qitishning yangi texnologiyalaridan foydalaniladi.

1.5. Fanning o'qitish semestrlari

«Biznes-rejalashtirish» fani 5340100 Iqtisodiyot (sanoatda) yunalishi talabalariga 3 semestrda o'qitiladi.

1.6. O'quv rejasida fanga ajratilgan soatning umumiy hajmi va dars turlari bo'yicha taqsimoti

Jami	- 108 soat
Shu jumladan:	
ma'ruza	- 54 soat
amaliy (seminar) mashg'ulotlari	- 54 soat
mustaqil ta'lim	- 76 soat

2. O'QUV MATERIALLARINING MAZMUNI

2.1. Fan bo'yicha ma'ruza mavzulari

1-mavzu: Bozor iqtisodi va biznes

Bozor iqtisodi, uning belgilari va rejali iqtisodiyotdan farqli tomonlari. Biznes – bozor iqtisodiyotining ustivor sohasi. Biznes va axoli bandligi.

2-mavzu: Bozor iqtisodi sharoitida rejalashtirish va bashorat qilish

Bozor iqtisodiyoti sharoitida rejalashtirish va prognozlashning obyektiv zarurati. Rejalashtirish va prognozlashning maqsadi va vazifalari. Rejalashtirish va prognozlashning me'yoriy asosi.

3-mavzu: Korxona faoliyatida biznes-rejalashtirish

Korxona va uning ishlab chiqarish faoliyati rejalashtirish obyekti sifatida. Bozor munosabatlari sharoitida korxona faoliyatini rejalashtirish va tartibga solish. Biznesning axborot asosi.

4-mavzu: Korxonaning biznes-rejasi

Biznes-rejaning mohiyati va ahamiyati. Biznes-rejani tayyorlash bosqichlari. Biznes-reja strukturasi.

5-mavzu: Biznes-rejaning asoslanganligi va ishonchliligi

Biznes-rejani ishlab chiqishni boshqarish. Biznes-rejani resurslar bilan ta'minlanganligi. Biznesni sug'urtalash.

6-mavzu: Korxona tavsifi

Biznes-rejaning qisqacha mazmuni (rezyume). Korxonaning tarmoq va bozordagi mavqeini tahlil qilish. Korxonani baholash.

7-mavzu: Korxona maxsulotining tavsifi

Maxsulotning umumiy tavsifi (xarakteristikasi) va uni baholash. Maxsulotni baholash usullari. Maxsulot(tovar)ning xayot davri ko'rsatkichlari.

8-mavzu: Marketing rejasi

Marketing rejasi – biznes-rejaning muxim bo'limi va uning ahamiyati. Bozorni baxolash va iste'molchilar talabini o'rganish. Maxsulotni bozorga chiqarish strategiyasi.

9-mavzu: Ishlab chiqarish rejasi

Ishlab chiqarish rejasining mazmuni, maqsadi va vazifalari. Ishlab chiqarish rejasining ko'rsatkichlar tizimi.

Ishlab chiqarish rejasining resurslar bilan ta'minlanganligi.

10-mavzu: Tashkiliy reja va menedjment

Tashkiliy rejaning mazmuni, maqsadi va vazifalari. Korxonaning kadrlar siyosati va personalni boshqarish. Biznes-rejani amalga oshirish bo'yicha korxonadagi bo'limlarning o'zaro xarakatini tashkil etish va tartibga solish.

11-mavzu: Korxonaning moliyaviy rejasi

Moliyaviy rejaning ahamiyati, mazmuni va asosiy bo'limlari. Korxonaning moliyaviy barqarorligi ko'rsatkichlari. Moliyalash strategiyasi.

12-mavzu: Biznes-rejaning samaradorligini baholash

Bo'limning ahamiyati va asosiy qismlari. Samaradorlikni baholash ko'rsatkichlari va ularni hisoblash uslublari. Inflyatsiyani baholash.

3. AMALIY (SEMINAR), TAJRIBA DARSLARI BO'YICHA KO'RSATMALAR

3.1. Amaliy (seminar) mashg'ulotlarning namunaviy mavzulari

1. Bozor iqtisodi va biznes.
2. Bozor iqtisodiyoti sharoitida rejalashtirish va prognozlash.

3. Korxona faoliyatida biznes-rejalashtirish.
4. Korxonaning biznes-rejasi.
5. Biznes-rejaning asoslanganligi va ishonchliligi.
6. Korxona tavsifi va uni baholash.
7. Korxona maxsulotining tavsifi.
8. Marketing rejasi.
9. Ishlab chiqarish rejasini ishlab chiqish.
10. Tashkiliy reja va menejment.
11. Korxonaning moliyaviy rejasi.
12. Biznes-reja samaradorligini baholash.

4. ADABIYOTLAR

1. Блэквелл Э. Как составить бизнес-план. - М.: ИНФРА-М, 1996.- 160с.
2. Бизнес-план: Методические материалы. / Под ред. проф. Р.Г.Маниловского. -М.: Финансы и статистика, 1996. - 80 с.
3. Буров В.П. и др. Бизнес-план. Методика составления. Реальный пример. -М.: ЦИПКК АП - Отраслевая библиотека «Технический прогресс и повышение квалификации в авиационной промышленности», 1995. - 88 с.
4. Как составить бизнес- план по маркетингу производственной компании. - Пер. с англ.- М.: Дело, 1997. - 80 с.
5. Справочник директора предприятия / под ред. М.Г.Лапусты. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 704 с.

Ilg'or pedagogik texnologiyalar asosida ma'ruza mashg'ulotini olib borish bo'yicha tavsiya.

Mavzu: «Korxonaning marketing rejasi»

Ma'ruzada o'qitish texnologiyasi		
<i>Fakultet, kafedra, o'qitish bosqichi.</i> Bakalavriat, 3 – semestr	<i>O'quv predmeti.</i> Biznes-rejalashtirish	<i>Mavzu raqami,</i> <i>Soatlar miqdori</i> 8-mavzu, 1- mashg'ulot, 2 soat
<i>Talabalar soni - 25gacha</i>	<i>O'qitish texnologiyasi</i> <i>avtori</i> M. Isakov	<i>O'qituvchi</i> M. Isakov
O'qitish mashg'ulotining shakli	Tematik ma'ruza	
Ma'ruza rejasi	8.1. Marketing rejaning mohiyati va funktsiyalari 8.2. Tovar siyosati 8.3. Bozorni baholash va iste'molchilik talabini o'rganish	
O'quv mashg'ulotlarining maqsadi	Biznes-reja tuzishda «Korxonaning marketing rejasi» bo'limini ishlab chiqish bo'yicha bilimlarni shakllantirish.	
Pedagogik vazifalar: ▪ Marketing rejasini ishlab chiqishning mazmuni, mohiyati va ishlab chiqish tartibi to'g'risida tushuncha beradi; ▪ Korxonaning tovar siyosatini shakllantirish bosqichlarini tushuntiradi; ▪ Bozorni baholash va iste'molchilik talabini o'rganish bo'yicha biznes-rejani tuzishda amalga oshiriladigan marketing tadqiqotlarining asosiy yo'nalishlari tushuntiradi;	O'quv faoliyatini natijalari: • Marketing rejasining mohiyati, vazifalari, korxonaning marketing strategiyasini belgilash bo'yicha tasavvurlar shakllanadi; • Korxonaning tovar siyosatining asosiy elementlarini belgilaydilar; • Bozorni baholash va iste'molchilik talabini o'rganishning marketing tadqiqotlari bo'yicha qaror qabul qilishni o'rganadilar.	
O'qitish vositalari	Ma'ruza matnlari, qog'oz (flip chart), flo-masterlar, ekspert varaqlari grafik organayzerlar	
O'qitishning uslublari va shakllari	• Ma'ruza, tezkor so'rov, «birgalikda o'rganish» uslubi pinbord texnika; • Jamoa, yoppasiga ishlash, kichik guruhlar tarkibida ishlash;	
O'qitish shart-sharoitlari	Guruh shaklida ishlashga moslangan texnik jihozlangan auditoriya.	

**«Korxonaning marketing rejasi» mavzusi bo'yicha tematik
ma'ruzaning texnologik kartasi**

Ishlarni bosqichlari	Faoliyatni mazmuni	
	O'qituvchining	Talabaning
1-bosqich. O'quv mashg'ulotining mavzusiga kirish (20 daqiqa)	1.1. Ma'ruza mavzusini, maqsadi va o'qitishning natijalarini e'lon qiladi. 1.2. Mashg'ulotni olib borish shaklini va baholash mezonlarini tushuntiradi (1.1-ilova). 1.3. Mavzu bo'yicha ma'ruza matnlarini har bir talabaga tarqatadi yoki talabalar tomonidan avvaldan tayyorlab kelingan konspektlarni ochib qo'yishni aytadi. 1.4. Mavzuning rejasini e'lon qiladi, ularga qisqacha ta'riflar beradi va seminar, amaliy mashg'ulotlar bilan bog'laydi.	Tinglaydilar. Yozib olishadi yoki konspektlarini to'ldirib berishadi.
2-bosqich. Asosiy bosqich (60 daqiqa)	2.1. Quyidagi savollar bo'yicha o'ylab ko'rish va javob berishni taklif etadi: ▪ Biznes-rejani ishlab chiqishda marketing rejasining ahamiyati nimada? ▪ Korxona tovar siyosatining maqsadi nima? ▪ Bozorni baholash va iste'molchilik talabini o'rganish yo'nalishlari qaysilar? Tezkor so'rov o'tkazadi. Yo'nalish berib, javoblarni to'g'rilab boradi. 2.2. Talabalarni ixtiyoriylik asosida 4 ta kichik guruhga bo'ladi. Har bir guruh yangi mavzuning bitta savoli bo'yicha «ekspertlik» vazifasini bajarishini va boshqalarni shu savol bo'yicha o'qitishini e'lon qiladi. 2.3. Ekspertlik varaqlarini tarqatadi (1.2-ilova) va guruhlar ishini tashkillashtiradi. Klaster tuzishni tushuntiradi (1.3-ilova) 2.4. Guruhlarning o'z savollari bo'yicha taqdimot o'tkazishlarini e'lon qiladi. Maslahatchi sifatida ishtirok etadi. Sharhlab boradi, aniqlashtiradi va to'g'rilab boradi. 2.5. Taqdimot tugagandan so'ng har bir guruh savollari bo'yicha xulosa qiladi va bunda talabalar e'tiborini savolning eng asosiy jihatlari mazmuniniga qaratadi.	Savollarga javob beradilar. Talabalar 6-7 nafardan 4ta kichik guruhga bo'linadilar. Guruhda ishlaydilar va birgalikda ma'ruza matnlari va konspektlarni o'qib, qo'yilgan savollarga javob qidiradilar. Ma'lumotlarni tizimlashtiradilar va o'zaro fikr almashadilar. Muhokama davomida tanlab olingan ma'lumotlarni flip chartga (katta qog'ozga) yozadilar. O'z oralaridan lider (etakchi) tanlaydilar va etakchilar chiqib qo'yilgan savol bo'yicha javoblarni taqdimot qiladilar. Taqdimot paytida katta qog'ozga tushirilgan ma'lumotlarni (klaster)ni sharhlaydilar.

3-bosqich. Yakuniy qism. (10 daqiqa)	3.1. Oxirgi xulosani beradi, natijalarni ketma-ketlikda e'lon qiladi. Olingan ma'lumotlar qaerda, qanday ishlatilishini tushuntiradi. 3.2. Talabalarni faoliyatini tahlil etadi va baholaydi, qo'yilgan maqsadga erishilganlik darajasini baholaydi. 3.3. Mustaqil ishlashga vazifalar beradi. (1.4-ilova).	Savollar beradilar. Mustaqil ishga vazifalarni yozib oladilar.
--	---	---

1.1-ilova.

Baxolash mezonlari: «Biznes-rejalashtirish» fani bo'yicha ma'ruza mashg'ulotlarida talabalar bilimni reyting ballari asosida quyidagicha baholanadi: 0,86 – 1 ball – «a'lo»; 0,71 – 0,85 ball – «yaxshi»; 0,56 – 0,70 ball – «o'rta»; 56 ball-gacha «qoniqarsiz».

Ekspert guruhlari ishini baholash mezonlari

Mezonlar	Maksimal ball	Guruhlar ishini bahosi			
		1-guruh	2-guruh	3-guruh	4-guruh
Ma'lumotlarning to'liqligi	0,5				
Namoyish etish usuli (grafiklar, rasmlar, diagrammalar)	0,3				
Guruhning faolligi (guruh a'zolarining qo'shimchalari, savollari va javoblari)	0,2				
Jami	1				

1.2-ilova.

1-ekspert varag'i

Marketing rejaning mohiyati va funksiyalari

1. Marketingning tahliliy, ishlab chiqarish va sotuv funksiyalari.
2. Bo'limning tuzilmasi qanday bo'lishi kerak?
3. Bozorni qamrab olishning marketing strategiyasining turlari.
(javoblarni jadval, chizma, klaster va boshqa shakllarda keltirish mumkin)

2-ekspert varag'i

Korxonaning tovar siyosati yo'nalishlari

1. Assortiment siyosati.
2. Yangi mahsulotni yaratish.
3. Mahsulot sifati sohasidagi korxona strategiyasi.
(javoblarni jadval, chizma, klaster va boshqa shakllarda keltirish mumkin)

3-ekspert varag'i

Korxonaning tovar siyosati yo'nalishlari

1. Dizayn strategiyasi.
2. Tovarining bozor atributlari (belgilari).
3. Servis xizmatini tashkil etish strategiyasi.
(javoblarni jadval, chizma, klaster va boshqa shakllarda keltirish mumkin)

4-ekspert varag'i

Bozorni baholash va iste'molchilik talabini o'rganish

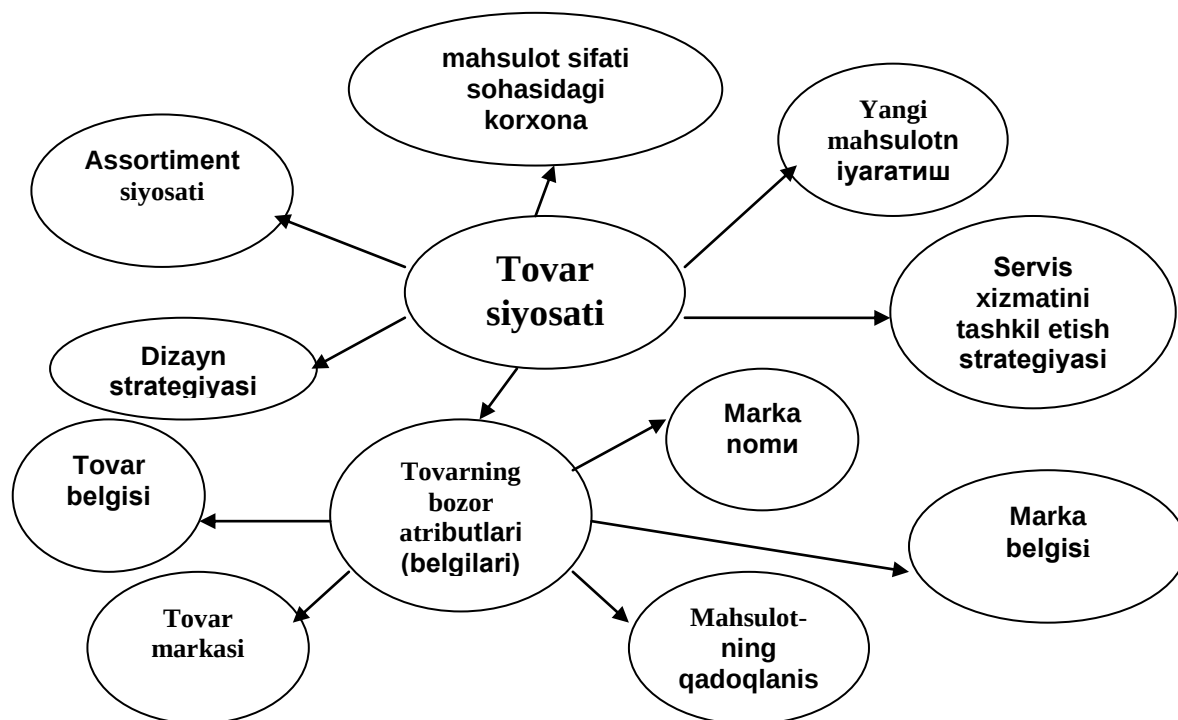
1. Bozorni va sotuvni tadqiq qilish.
 2. Iste'molchilarni tadqiq qilish.
- (javoblarni jadval, chizma, klaster va boshqa shakllarda keltirish mumkin)

1.3-ilova

Klaster tuzish orqali fikrlarni bayon qilish.

Klaster tushunchasini bir biriga bog'liq tushunchalar, fikrlar, g'oyalar majmuasi yoki to'plami kabi ta'riflash mumkin. Qo'yilgan savolni katta qog'ozning markaziga 1-2 so'z orqali ifodalagan holda yoziladi va doira ichiga olinadi, uning atrofidan chiquvchi chiziq tortib kichik doiralarga qo'yilgan savol mohiyatini ochib beruvchi yoki unga bog'liq fikr-mulohazalarni 1-2 ibora bilan yoziladi. Keyingi bosqichda esa kichik doiradagi iboraga oid fikrlarni bayon qilish uchun kichik doiradan chiziqlar tortilib doiralarga chiziladi va ularning ichiga oldingi doira ichidagi iboraga bog'liq yoziladi. Bunday bosqichni bir necha marotaba davom ettirish mumkin va oqibatda asosiy savolni yoritib beruvchi fikrlar to'plami yuzaga keladi. Bunda guruh a'zolari o'zlari hohlagan va to'g'ri deb hisoblagan fikrlarini bayon qilishlari mumkin. Klasterni muhokama qilish jarayonida esa qo'yilgan savolga aloqador va eng to'g'ri g'oyalar tanlab olinadi.

Misol. Tovar siyosati bo'yicha klasterning bir qismi.



Mustaqil ishlash va muhokama uchun savollar.

1. Marketing majmui qanday va u qay tariqa muvaffaqiyatga olib keladi?
2. Barcha bozor segmentlari bo'yicha marketing strategiyasi qanday amalga oshiriladi?
3. Korxonaning marketing strategiyasida qisqa muddatli va uzoq muddatli maqsadlar.
4. Taqsimlash kanallarini tanlashni belgilab beruvchi omillar (geografik joylashuv, bojxona cheklovlari, mavsumiy sharoitlar va hokazo).
5. Marketing rejasining bo'limlarini izohlab bering.
6. Tovar belgilari va «firma stili»dan foydalanish nimani anglatadi.
7. Korxonaning baho taktikasi.
8. Korxonada reklama turlari.
9. Korxonaning marketing faoliyati sxemasini tushuntirib bering.
10. Marketing kommunikatsiyalari kompleksi o'z ichiga qanday vositalarni oladi?

Ilg'or pedagogik texnologiyalarni o'quv jarayonida qo'llash bo'yicha asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. И=тисодий таълимнинг ы=итиш технологиялари / Академик С.С. /уломов тахрири остида муаллифлар жамоаси. - Т.: ТГЭУ, 2005.
2. Азизходжаева Н.Н. Педагогические технологии и педагогическое мастерство. Т.: ТГПУ им Низами, 2003.
3. Бутз М., Фальтус Р., Цохен Э. Работа в группах / Сборник статей. Варшава: Фонд образования для демократии, 1994.
4. Голиш Л.В. Технология обучения на лекциях и семинарах в экономическом вузе. Учебное пособие. - Т.: ТГЭУ, 2005.
5. Голиш Л.В. Введение в технологизацию обучения в экономическом вузе/ Из серии «Технология обучения в экономическом образовании», Книга II - Т.: ТГЭУ. 2005.
6. Г.Н. Ахунова, Л.В. Голиш. Введение в проектирование и планирование педагогических технологий в экономическом образовании: Краткий конспект лекций. – Т.: ТГЭУ. «IQTISOD – MOLIYA», 2006.
7. Назарова Ф.М. Образовательная технология по учебному предмету «Лизинговые операции»/ Из серии «Технология обучения в экономическом образовании», Книга IV - Т.: ТГЭУ. 2005. - 174 с.

IZOHLI LU/AT

Aylanma mablag'lar – ishlab chiqarish zahiralari, tugallanmagan ishlab chiqarish, tayyor mahsulot, yangi mahsulotni o'zlashtirish xarajatlari, kelgusi davr xarajatlariga sarflanuvchi korxona mablag'larining pul shaklida ifodalanishi.

Balans - biron-bir holatning alohida tomonlarini taqqoslash va solishtirish yo'li bilan tavsiflanuvchi ko'rsatkichlar tizimi.

Balans foydasi - korxonaning balansida aks ettiriluvchi faoliyatning barcha tur-laridan olinuvchi umumiy foyda miqdori.

Bankrotlik - kasodga uchrash, korxonaning (tashkilot, bank) o'z majburiyatlari bo'yicha to'lovlarni mablag'lar yo'qligi tufayli amalga oshirmasligini anglatuvchi tushuncha. Qoidaga ko'ra, korxonani yopish yoki majburan tugatish hamda mol-mulkini qarzlarni to'lash uchun sotib yuborishga olib keladi.

Bashorat qilish - kelajakda ro'y berishi mumkin bo'lgan turli hodisa va jarayon-larni statistik, ijtimoiy, iqtisodiy va boshqa turdagi tadqiqotlar yordamida ilmiy asoslangan holda avvaldan aytib berish.

Biznes - bozor iqtisodiyoti sharoitlarida subyektning ma'lum bir mahsulot yoki xizmat turini yaratish va sotish yo'li bilan foyda olishga mo'ljallangan iqtisodiy faoliyati.

Biznes-reja - korxona faoliyati dasturi, kutilayotgan xarajat va daromadlar hisobini o'z ichiga oluvchi kompaniya faoliyatining muayyan maqsadlariga er-ishish uchun muayyan chora-tadbirlar rejasi. Marketing tadqiqotlari asosida ishlab chiqiladi.

Dividend - aktsiyadorlik jamiyati foydasining bir qismi, har yili soliqlarni to'lash, ishlab chiqarishni kengaytirish, zahiralarni to'ldirish, obligatsiyalar bo'yicha foizlar to'lash va direktorlarni mukofotlashdan so'ng aktsiyadorlar o'rtasida taqsimlanadi.

Investitsiyalar - mamlakat ichkarisi va tashqarisida yangi korxona yaratish va mavjud korxonalarni zamonaviylashtirish, eng yangi texnika va texnologiyalarni o'zlashtirish, ishlab chiqarish darajasini oshirish va foyda olish maqsadida uzoq muddatli mablag'lar kiritilishi.

Investor - biron-bir faoliyatga, korxonaga foyda olish maqsadida uzoq muddatli kapital kiritishni amalga oshiruvchi xususiy tadbirkor, tashkilot yoki davlat.

Innovatsiya - jamiyat rivojlanishi bilan o'zgarib boruvchi inson ehtiyojlarini qondirishga oid yangiliklar, ularni yaratish, tarqatish va foydalanish jarayonini majmuasi.

Infratuzilma - sanoat (yoki biron-bir boshqa) ishlab chiqarishi hamda aholiga xizmat ko'rsatuvchi xo'jalik tarmoqlari majmuasi. Transport, aloqa, savdo, moddiy-texnik ta'minot, fan, ta'lim, sog'liqni saqlashni o'z ichiga oladi.

Ishlab chiqarish quvvati – asosiy ishlab chiqarish va aylanma fondlar, shuningdek, moliyaviy resurslardan iloji boricha to'liq va oqilona foydalangan holda ishlab chiqarish mumkin bo'lgan mahsulotning maksimal hajmi.

Ishlab chiqarish rentabelligi – umumiy (balans) foydaning asosiy ishlab chiqarish fondlari va normalashtiriluvchi aylanma mablag'larning o'rtacha yillik qiymatiga nisbati sifatida aniqlanuvchi ishlab chiqarish samaradorligi

ko'rsatkichi.

Ishlab chiqarish tuzilmasi– korxonaning mahsulot ishlab chiqarish jarayonida bevosita yoki bilvosita ishtirok etadigan ishlab chiqarish bo'linmalari - tsexlar, uchastkalar, xizmat ko'rsatish xo'jaligi aloqalarining yig'indisi.

Ishlab chiqarishning diversifikatsiyasi – bir tomonlama, ko'pincha bitta mahsulotga asoslanuvchi ishlab chiqarishni keng nomenklaturada tayyorlanuvchi mahsulotlarga asoslangan ishlab chiqarishga o'tkazish.

Ishlab chiqarish tuzilmasi– korxonaning mahsulot ishlab chiqarish jarayonida bevosita yoki bilvosita ishtirok etadigan ishlab chiqarish bo'linmalari - tsexlar, uchastkalar, xizmat ko'rsatish xo'jaligi aloqalarining yig'indisi.

Ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish – yirik korxonalarda texnologiya va tuzilmasi bir xil bo'lgan mahsulotlarni ommaviy ravishda ishlab chiqarish.

Ishlab chiqarishni yiriklashtirish – mahsulotni yirik korxonalarda chiqarishni tashkil qilish.

Ishlab chiqarishni kimyolashtirish – mahsulot ishlab chiqarishda kimyoviy mahsulot va sun'iy materiallar, shuningdek, kimyoviy usullardan keng foydalanish.

Kompaniya - tadbirkorlarning huquqiy shaxs maqomiga ega bo'lgan, pay kapitali asosida tashkil qilinuvchi birlashmasi.

Konversiya - korxonaning umuman boshqa turdagi mahsulot ishlab chiqarishga o'tishi.

Kontsern - turli tarmoqlardagi mustaqil korxonalarning ishtirok etish tizimi, qo'shma tadqiqotlar, patent-litsenziya kelishuvlari, moliyalashtirish, ishlab chiqarish hamkorligi vositasida birlashuvi.

Kooperatsiya qilish - yakuniy mahsulotni birgalikda tayyorlash bo'yicha uzoq muddatli to'g'ridan-to'g'ri xo'jalik aloqalarini o'rnatish.

Korxonaning optimal hajmi – mahsulot ishlab chiqarish (ish bajarish, xizmat ko'rsatish) bo'yicha imzolangan shartnoma va majburiyatlarni o'z muddatida, eng kam xarajatlar bilan eng yuqori samaradorlikka erishgan holda bajarish imkonini beruvchi korxona hajmi.

Korxona missiyasi (korxona falsafasi) – xo'jalik subyektining qisqacha ta'rifi, uning maqsadlari, burchi, faoliyat sohalari, harajat me'yorlari va mintaq, jamiyatning ijtimoiy vazifalarini xal etishdagi o'rni aniqlanadi.

Litsenziya - qonunda belgilangan muayyan xo'jalik operatsiyalari, jumladan, tashqi savdo (eksport va import) operatsiyalarini amalga oshirish bo'yicha, vakolatli davlat idoralarining huquqiy shaxslarga beruvchi maxsus ruxsatnomasi.

Marketing - korxonalarning mahsulot ishlab chiqish, ishlab chiqarish va sotish yoki xizmat ko'rsatishga oid faoliyatini, bozorni va iste'molchilar talabiga faol ta'sir ko'rsatishni o'rganish asosida boshqarish tizimi.

Mahsulot attestatsiyasi - mahsulot sifatining texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarini obyektiv baholashni tizimli ravishda amalga oshirishni ko'zda tutuvchi, tashkiliy-texnik va iqtisodiy chora-tadbirlar majmuasi.

Mahsulot ishlab chiqarish va sotish xarajatlari – mahsulot ishlab chiqarishda foydalaniluvchi tabiiy resurslar, xom ashyo va materiallar, yoqilg'i va energiya,

asosiy fondlar va mehnat resurslari, shuningdek, mahsulot ishlab chiqarish va sotishning boshqa xarajatlarining qiymat baholari.

Mahsulot rentabelligi – mahsulot sotishdan olingan foydaning mahsulot tannarxiga nisbati (foizlarda) sifatida aniqlanuvchi ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichi.

Mahsulot sertifikat - mahsulot sifatini baholash va nazorat qilishning xalqaro normalarini qabul qilish va amalga oshirish jarayoni; mahsulot ishlab chiqaruvchilarga qaram bo'lmagan, mahsulotning xalqaro standart normalariga mos kelishini nazorat qilish uchun kerakli asbob-uskunalar bilan ta'minlangan maxsus markazlarni yaratish bilan amalga oshiriladi.

Mahsulot sifati – mahsulotning inson va jamiyatning ma'lum bir ehtiyojlarini qondirish qobiliyatlarini belgilovchi foydali xislatlari majmui.

Mahsulot sifatini boshqarish –mahsulotni yaratish va undan foydalanish yoki uni iste'mol qilishda zarur sifat darajasini belgilash, ta'minlash va qo'llab-quvvatlash maqsadida amalga oshiriluvchi xatti-harakatlar.

Mahsulot sifatini boshqarish tizimi – sifatni boshqarish uchun zarur bo'lgan resurslar, jarayonlar va javobgarlikni aniq taqsimlovchi tashkiliy tuzilma.

Mahsulotning material sig'imi – xom ashyo, materiallar va boshqa moddiy resurslarning mahsulot birligiga sarflanuvchi xarajatlari. Material sig'imini kamaytirish tayyor mahsulot va materiallarni ko'paytirish, mahsulot tannarxini kamaytirish va xom ashyo tarmoqlarini rivojlantirishga sarflanuvchi xarajatlarni kamaytirishga imkon yaratadi.

Mahsulotning mehnat sig'imi–mehnat unumdorligi ko'rsatkichlariga teskari bo'lgan kattalik. Moddiy ishlab chiqarish sohasida sarflangan mehnatning ishlab chiqarilgan mahsulot hajmiga nisbati orqali aniqlanadi.

Mahsulotning texnik darajasi – baholanayotgan mahsulotning texnik takomillashganligini belgilovchi, uning bazis ko'rsatkichlariga mos keluvchi ko'rsatkichlarni taqqoslashga asoslangan mahsulot sifatining nisbiy tavsifnomasi.

Mahsulotning hayotiylik davri – mahsulot hayotining beshta bosqichining almashinish davri: ishlab chiqish, ishlab chiqarish, bozorga chiqish, o'sish, bozorning to'yinishi va ma'naviy eskirish.

Mehnat unumdorligi –insonlar ishlab chiqarish faoliyatining samaradorligi; xodim moddiy ishlab chiqarish sohasida ish vaqti birligida ishlab chiqargan mahsulotlar miqdori yoki mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun sarflangan vaqt bilan o'lchanadi. Mehnatning ijtimoiy unumdorligi ishlab chiqarilgan milliy daromadning moddiy ishlab chiqarish taromqlarida band bo'lgan har bir xodimga nisbatan hisoblanadi.

Mehnat shartnomasi – tadbirkor va ishga kiruvchi shaxs o'rtasidagi kelishuv, unda ko'ra xodimning mehnat vazifasi, ish joyi, lavozimi, oylik ish haqi, ish boshlash vaqti va hokazolar belgilab beriladi.

Norma bu – belgilangan sifatli (masalan, standartli bir buxanka non chiqarish uchun sarflanuvchi un normasi, belgilangan hajmli metall konstruksiyasini kavsharlash uchun sarflanuvchi elektrodlar soni va hokazolar) mahsulot (ish, xizmat) birligini tayorlash uchun xom-ashyo, material, yoqilg'i, energiya va hokazolarning mutlaq (absolyut) sarflash mumkin bo'lgan maksimal kattaligidir.

Normativ bu nisbiy ko'rsatkich bo'lib, mutlaq (absolyut) kattalikni emas, balki ishlab chiqarish resurslaridan foydalanishning belgilangan o'lchamini, mahsulot tavsifnomasi yoki tashkiliy-iqtisodiy hatti-harakatlarni aks ettiradi.

Raqobat – bozor mexanizmining korxona va firmalarning mahsulot va xizmatlarni sotish, kapitalni foydaliroq joylashtirishda raqiblik asosida xo'jalik nisbatlarini shakllantirish bilan bog'liq elementi.

Raqobatbardoshlik – o'z faoliyatini bozor munosabatlari sharoitida amalga oshirish va bunda ishlab chiqarishni ilmiy-texnik jihatdan takomillashtirish, xodimlarni rag'batlantirish va mahsulot sifatining yuqori bo'lishini ta'minlashga etarli bo'lgan foyda olish.

Reklamatsiya - xaridor tomonidan sotuvchiga shartnoma asosida etkazib berilgan tovar sifati va miqdorining shartnomaga to'g'ri kelmasligi tufayli bildiruvchi da'vosi.

Reja - hatti harakatlarning motivlashtirilgan modeli bo'lib, u iqtisodiy muhit va qo'yilgan maqsadlarni bashorat qilish asosida yaratiladi.

Rejalashtirish korxona maqsadlarini shakllantirish, unga erishishning vosita va usullarini aniqlash jarayonidan iboratdir.

Sertifikat - mas'ul idoralar tomonidan mahsulotni ekspertiza qilish asosida beriluvchi, mahsulot sifatini belgilovchi hujjat.

Ta'sis hujjatlari – yangi tashkil qilinuvchi korxona, kompaniya, aksiyadorlik jamiyatini ta'sis etish va ularni belgilangan tartibda ro'yxatga olish uchun asos bo'lib xizmat qiluvchi hujjatlar.

Firma - huquqiy shaxs maqomiga ega bo'lib, tovar ishlab chiqarish va sotishni bir umumiy boshqaruv (va umumiy firma nomi) ostida birlashtiruvchi, korxona yoki turli mulkchilik shaklidagi ixtisoslashtirilgan tashkilotlar majmuasi.

Foyda – korxona faoliyatining yakuniy moliyaiy natijalari; pul tushumi va xarajatlar o'rtasidagi farq sifatida aniqlanadi.

Franchayzing - yirik va kichik tadbirkorlikning aralash shakli; o'zaro foydali hamkorlik munosabatlari.

Xolding kompaniyasi - o'z kapitalidan boshqa kompaniyalarni boshqarish, ularga rahbarlik qilish va dividend olish maqsadida ularning aksiyalarini sotib olishda foydalanuvchi aksiyadorlik kompaniyasi.

Xususiylashtirish – davlat mulkini boshqa mulkchilik shakllariga, jumladan, jamoa, aksiyadorlik va xususiy mulkka o'tkazishda mulkchilik munosabatlarining o'zgarish jarayoni.

Yalpi daromad – korxona faoliyatining yakuniy natijalarini tavsiflaydi hamda yalpi pul tushumi va mahsulot ishlab chiqarish va sotishga sarflanuvchi barcha xarajatlar o'rtasidagi farqni ifodalaydi.

Yalpi pul tushumi – tovar mahsuloti, ish, xizmat va moddiy boyliklarni sotishdan tushuvchi pulning umumiy miqdori.

Yalpi foyda – korxona yalpi daromadining barcha majburiy to'lovlarni chiqarib tashlagandan so'ng korxona ixtiyorida qoluvchi qismi.

Huquqiy shaxs – fuqarolik subyekti sifatida faoliyat yurituvchi, mustaqil balans, gerbli muhr va bankda hisob raqamiga ega, Nizom asosida faoliyat yurituvchi hamda bankrotga uchraganda o'z mulki bilan javob beruvchi korxona.

ADABIYOTLAR RO'YXATI

Qonunlar, farmonlar, qarorlar va Prezident I.A. Karimov asarlari.

1. Ўзбекистон Республикасининг “Хусусий корхоналар тўғрисида”ги қонуни. қонун ва қарорлар. Т., “Ўзбекистон”, 2004., №3
2. Ўзбекистон Республикасининг «Акциядорлик жамиятлари ва акциядорларнинг ҳуқуқларини шимoya қилиш тўғрисида»ги қонуни // Тадбиркорликка оид қонун ҳужжатлари тўплами. 1 том. - Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2002.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Масъулияти чекланган ва ёшимча масъулиятли жамиятлар тўғрисида»ги қонуни 2001 йил 6 декабрь // Тадбиркорликка оид қонун ҳужжатлари тўплами. 1 том. - Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2002.
4. Ўзбекистон Республикасининг «Хўжалик ширкатлари тўғрисида»ги қонуни 2001 йил 6 декабрь // Тадбиркорликка оид қонун ҳужжатлари тўплами. 1 том. - Т.: Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги, 2002.
5. Ўзбекистон республикасининг «Маъсулот белгилари ва хизмат кўрсатиш белгилари тўғрисида»ги қонуни (1998 ва 2001 йилда ўзгартишлар киритилган). Ўзбекистон Республикасининг Янги қонунлари, 25-сон Т.: «Адолат», 2004.
6. Ўзбекистон республикасининг «Муаллифлик ҳуқуқи ва турдош ҳуқуқлар тўғрисида»ги қонуни (1998 ва 2001 йилда ўзгартишлар киритилган). Ўзбекистон Республикасининг Янги қонунлари, 25-сон Т.: «Адолат», 2004.
7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmoni «Tadbirkorlik sub'yektlarini tekshirishni yanada qisqartirish va uning tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida», 6 Oktabr, 2005. [Электронный документ]. - (<http://www.press-service.uz/uz/gsection.scm?groupId=5237&contentId=14244>) Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
8. Ўзбекистон Республикаси Президенти И. Каримовнинг 2005 йил 11 апрелдаги «Тўғридан-тўғри хусусий хорижий инвестицияларни жалб этишни раъбатлантириш борасидаги ёшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги Фармони.// Халқ сўзи. – 2005. - 12 апрел.
9. «Бозор ислохотларини ҳуқуқлаштириш ва итисодиётни янада эркинлаштириш соҳасидаги устувор йўналишлар амалга оширилишини жадаллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони // Халқ сўзи. – 2005. - 15 июнь.
10. «Тадбиркорлик субъектларининг хўжалик соҳасидаги ҳуқуқбузарликлари учун молиявий жавобгарлигини эркинлаштириш тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони // Халқ сўзи. – 2005. - 25июнь.
11. «Тадбиркорлик субъектларини ҳуқуқий шимoya қилиш тизимларини янада такомиллаштириш чора тадбирлари тўғрисида»ги Ўзбе-

кистон Республикаси Президентининг Фармони // Хал= сызи. – 2005. - 16 июнь.

12. «Тадбиркорлик субъектлари томонидан та=дим этиладиган шисобот тизимини такомиллаштириш ва уни но=онуний талаб этганлик учун жавобгарликни кучайтириш ты\рисида»га Ўзбекистон Республикаси Президентининг +арори // Хал= сызи. – 2005. - 17 июнь.

13. «Микрофирмалар ва кичик корхоналарни ривожлантиришни ра\батлантиришдаги =ышимча чора-тадбирлар ты\рисида»ги Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони // Хал= сызи. – 2005. - 21 июнь.

14. И.А. Каримов “Ўзбекистон и=тисодий ислохотларни чу=урлаштириш йилида. Т., “Ўзбекистон”, 1995.

15. И.А. Каримов. Ўзбекистон – бозор муносабатларига ытишнинг ызига хос модели. Т., “Ўзбекистон”, 1993.

Mahalliy darsliklar, o`quv qo`llanmalar va ma'ruza matnlari.

16. Махмудов Э.Х. Корхона и=тисодиёти: Ў=ув.=ылл. –Т.: Ўзбекистон ёзувчилар уюшмасы Адабиёт жам\армасы нашриёти, 2004.

17. Махмудов Э.Х., Исо=ов М.Ю., Нажимадинов Р.Д. Бизнес - режалаштириш. Маърузалар матни. - Т.: ТДИУ, 2005.

18. «Ўз ишингизни яратинг ёки тадбиркор нималарни билиши лозим» - Тошкент шаъри, ЮНИДО, «Бизнес маслащат маркази» лойищаси, 2003й.

19. Абдукаримов И.Т. ва бош=алар Корхона и=тисодий салохияти тащлили. Т.: «И=тисодиёт ва шу=y= дунёси» нашриёт уйи, 2003.

20. Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю. Бизнес планирование. Учебное пособие. – Т.: Издательство Литературного фонда Союза писателей Узбекистана, 2004. - 160 с.

21. М. Шарифхыжаев, Ё. Абдуллаев. Менежмент. Дарслик. Т.: «Ў=итувчи» 2001. - 702 бет.

Mustaqil davlatlar hamdo`stligi va Evropa davlatlarida chop etilgan adabiyotlar.

22. Бринк И.Ю., Савельева Н.А. Бизнес-план предприятия. Теория и практика / Серия «Учебники и учебные пособия» - Ростов н/Д. «Феникс», 2003. -384 с.

23. Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Энциклопедия бизнес – планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес – планов. - М.: «Ось-89», 2003. –1104с.

24. Сборник бизнес-планов деловых ситуаций с рекомендациями и комментариями: Учеб. прак. пос. /Под ред. В.М.Попова, С.И.Ляпунова . –М.: КноРус , 2003

25. Пивоваров К.В. Бизнес-планирование. 3-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2002. – 164 с.

26. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. - 5-е изд., перераб. и доп. - М: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2005. - 400 с.
27. Успешный маркетинг для малого бизнеса. Дэйв Паттен -М.: Фаир-пресс, 2003.- 368с.
28. Иванов Л.Н., Иванов А.Л. Методы принятия решений бизнес – плана. Эвристика. - М.: «Приор - издат», 2004.-80с.
29. «Пособие по составлению бизнес - плана» Эрик С. Зигель.- М.: МТ-Прес, Сирин, 2003.- 224с.
30. Губарев В.Г. Основы экономики и предпринимательства: Учеб. пособ. –Ростовна-Дону: Феникс, 2003. –287 с.
31. Минетт С. Промышленный маркетинг: Принципиально новый подход к решению маркетинговых задач. –М.; СПб; Киев: Вильнюс, 2003
32. Риски в экономике: Учеб пос. для вузов/ под. ред. проф. В.А. Швандара. –М.: Юнити-Дана, 2002. –370 с.

Chop etilgan monografiya, jurnal va gazetalardagi ilmiy maqolalar.

33. Э.Х. Махмудов, А. Орти=ов, Ф. Каримов. Корхона - и=тисодиётнинг асосий былини // Щамкор. - 2004. - 7 февраль
34. Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю. Укреплять экономику предприятия // Частная собственность. - 2004. - №48, ноябрь
35. Э.Х. Махмудов. Промышленная основа развития предприятий малого бизнеса // «Миллий и=тисодиёт сощаларида хал=аро тажрибани ырганиш ва уни кичик бизнес, хусусий тадбиркорликни ривожлантиришда татби= этиш» мавзусидаги Республика илмий-амалий анжуманнинг маърузалар тыплами. 2 ноябр 2004й. - Т., 2004.
36. Э.Х. Махмудов С. Кабулов. Развивать потенциал экономики и бизнеса // Частная собственность. - 2005. - №31.
37. Махмудов Э.Х. Малый бизнес: не только количество, но и качество // Народное слово. - 2005. - №30.
38. Махмудов Э.Х. Рыночная экономика и концепция современного бизнеса // Экономика и класс собственников. - 2004. - №2.
39. Махмудов Э.Х. Развитие малого бизнеса – уверенность в завтрашнем дне // Частная собственность. - 2004. - №19
40. Административная реформа: курсом оптимизации управления // Народное слово. - 2004. - 18 июнь.
41. Махмудов Э.Х., +орабоева Г.Ш. Бизнес-режа муваффа=ият келтиради // Щамкор. - 2005. - 24 март
42. Махмудов Э.Х., Каримов Ф. Ш. От плана к рынку: позитивные сдвиги в экономике // Таълим ва и=тисод. - 2004. - №4
43. Махмудов Э.Х., Исо=ов М.Ю. Marketing as an instrument of the enterprise's commercial success // Business partner. - 2005. - 24 February
44. Э.Х. Махмудов, Р.Д. Нажимадинов. Самарасиз корхона бозорни тарк этиши керак // Ишонч. - 2004. - 23 октябрь.

45. Э.Х. Махмудов, М.Ю. Исаков Повышать эффективность основного звена // Деловой партнер Узбекистана. - 2004. - 2 декабрь.
46. Махмудов Э.Х., Насриддинов М. Техническое перевооружение-ключ к успеху // Частная собственность. - 2005. - №35-36.
47. Махмудов Э.Х., Юлдашева Ш.М. Ставка на технический прогресс // Частная собственность. - 2005. - №12.
48. Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю., Абуталипов Д.А. Модернизация—главное направление экономического и технического прорыва страны // Деловой партнёр Узбекистана. - 2005. - 17 март.
49. Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю., Абуталипов Д.А. Modernization: the major direction of the nation's economic and technical breakthrough // Business Partner. - 2005. - 7 апрель.
50. Махмудов Э.Х. Путь к модернизации экономики // Деловой партнёр Узбекистана. - 2005. - 5 май.
51. Махмудов Э.Х. Taking the road of economic modernization // Business partner. - 2005. - 19 май.
52. Махмудов Э.Х., Карабаева Г.Ш. Еще раз о ресурсосбережении // Частная собственность. - 2004. - №5
53. Махмудов Э.Х., Карабаева Г.Ш. Рыночная экономика и ресурсосбережение // Деловой партнер Узбекистана. - 2004. - 23 декабрь.
54. Махмудов Э.Х. Методы и стиль работы современного руководителя // Народное слово. - 2004. - 18 апрель.
55. Махмудов Э.Х. Реформы и человеческий фактор // Народное слово. - 2005. - 9 июнь.
56. Махмудов Э.Х. Ценовая политика предприятия // Частная собственность. - 2004. - 4 ноябрь.
57. Махмудов Э.Х., Нажимадинов Р.Д. Корхонанинг баъзо сиёсати // Щамкор. - 2004. - 30 декабрь.
58. Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю. Маркетинг - инструмент коммерческого успеха предприятия // Деловой партнер Узбекистан. - 2004. - 30 декабрь.
59. Махмудов Э.Х., Зайнутдинов Ш.Н. Ценообразование и ценовая политика предприятия // Частная собственность. - 2005. - 7 сентябрь.
60. Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю. Инвестиционная основа развития экономики // Рынок, деньги и кредит. - 2004. - №1.
61. Махмудов Э.Х. Рыночная экономика, инвестиционная активность и приоритеты // Деловой партнер Узбекистана. - 2004. - №10.
62. Махмудов Э.Х. Чтобы инвестиции работали с плюсом // Народное слово. - 2005. - 22 июль.
63. Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю. Стратегия инвестирования и эффективность инвестиций // Рынок, деньги и кредит. - 2005. - №7-8.
64. Махмудов Э.Х., Тухлиев Б. Стратегия инвестирования, ее особенности и возрастающая роль в социально-экономических преобразованиях // Финансы и кредит. - 2005. - №1, Москва.

65. Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю., Абуталипов Д.А. Инвестиционная стратегия и новые возможности экономики // Рынок, деньги и кредит. - 2005. - №5.

66. Махмудов Э.Х., Исаков М.Ю. Инвестициялар и тасодий ысишнинг ресурслар асоси // «Ўзбекистон иқтисодиётни либераллаштириш йилларида» Маълумотлар типлами. 5-қисм. - Т.: ТДИУ, 2005.

Nomzodlik, doktorlik dissertatsiyalari va bitiruv malakaviy ishlar.

67. Ишмухамедова Л.А. Пути повышения эффективности функционирования субъектов малого предпринимательства в Республике Узбекистан. Кандидатская диссертация. Ташкент. Институт экономики АН РУз., 2005.

68. Айнакулов М.А. Минтақа кичик ва ырта корхоналарини йирик корхоналар билан ишлаб чиқариш кооперациясини ривожлантириш. Номзодлик диссертацияси. Тошкент. Тошкент давлат техника университети. 2003.

69. Жуманов Э.Т. Повышение конкурентоспособности малого и среднего предпринимательства в Узбекистане в условиях либерализации экономики. Кандидатская диссертация. Ташкент. Ташкентский государственный технический университет, 2003.

70. Исаков М.Ю. Ўтиш даври шароитида инвестиция-қурилиш фаолияти стратегияси ва самарадорлиги. Номзодлик диссертацияси. Тошкент. ЎЗР. ФА Иқтисодиёт институти, 2002.

71. Умарходжаева Ирода. Организационно-технический уровень предприятия и пути его улучшения (на примере Открытого акционерного общества «Ташсельмаш»). Ташкент, ТГЭУ, ВКР, 2005.

72. Ижбулдина Зухра. Основные направления совершенствования планирования деятельности предприятия (на примере Открытого Акционерного общества «Ташкентский фарфоровый завод»). Ташкент, ТГЭУ, ВКР, 2004.

73. Махамадияров Отабек Формирование производственной программы предприятия (на примере Алмалыкского горно-металлургического комбината). Ташкент, ТГЭУ, ВКР, 2005.

74. Мирходжаев Б.Р. Корхонада ишлаб чиқариш салоҳиятидан унумли фойдаланиш («Тонг» очик акционерлик жамияти мисолида). Тошкент, ТДИУ, БМИ, 2004.

75. Кудратов Э.Ы Корхонанинг ишлаб чиқариш фондлари самарадорлигини ошириш йўллари («Файз» очик хиссadorлик Холдинг компанияси мисолида). Тошкент, ТДИУ, БМИ, 2004.

76. Искандаров И. Корхонада айланма маблаълардан фойдаланишни яхшилаш («Файз» очик хиссadorлик Холдинг компанияси мисолида). Тошкент, ТДИУ, БМИ, 2004.

77. Ачилов Ф.И. Корхонанинг молиявий аҳволини яхшилаш йўллари («Файз» очик хиссadorлик Холдинг компанияси мисолида)». Тошкент, ТДИУ, БМИ, 2004.

78. Хан А.А. Основные направления снижения издержек производства на предприятии (на примере Открытого Акционерного общества «Бекабад цемент»). Ташкент, ТГЭУ, ВКР, 2004.

79. Цой Александр Повышение рентабельности на предприятии (на примере Открытого акционерного общества «Узбексельмаш»). Ташкент, ТГЭУ, ВКР, 2005.

80. Ахмедов А.Э. Замонавий корхонанинг инвестицион фаолияти («Файз» очи= хиссадорлик Холдинг компанияси мисолида). Тошкент, ТДИУ, БМИ, 2004.

Me'yoriy xujjatlar.

81. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Издание официальное - М.: ОАО «НПО», издательство «Экономика», 2000

82. Мащсулот (ишлар, хизматлар)ни ишлаб чи=ариш ва сотиш харажатлари таркиби шамда молиявий натижаларни шаклантириш тартиби ту'рисидаги Низом. -Т.: 1999, 5 февраль.

Pedagogik va axborot texnologiyalar bo'yicha o'quv adabiyotlar.

83. И=тисодий таълимнинг ы=итиш технологиялари / Академик С.С. /уломов тахрири остида муаллифлар жамоаси. - Т.: ТГЭУ, 2005.

84. Г.Н. Ахунова, Л.В. Голиш. Введение в проектирование и планирование педагогических технологий в экономическом образовании: Краткий конспект лекций. – Т.: ТГЭУ. «IQTISOD – MOLIYA», 2006.

85. Азизходжаева Н.Н. Педагогические технологии и педагогическое мастерство. - Т.: ТГПУ им Низами, 2003.

86. Бутз М., Фальтус Р., Цохен Э. Работа в группах / Сборник статей. Варшава: Фонд образования для демократии, 1994.

87. Голиш Л.В. Технология обучения на лекциях и семинарах в экономическом вузе. Учебное пособие. - Т.: ТГЭУ, 2005.

88. Голиш Л.В. Введение в технологизацию обучения в экономическом вузе/ Из серии «Технология обучения в экономическом образовании», Книга II - Т.: ТГЭУ. 2005.

89. Назарова Ф.М. Образовательная технология по учебному предмету «Лизинговые операции»/ Из серии «Технология обучения в экономическом образовании», Книга IV - Т.: ТГЭУ. 2005. - 174 с.

Statistik ma'lumotlar to'plamlari, Internet yangiliklari, veb saytlar.

90. Ўзбекистон и=тисодиёти. Ташвилиий шарш / №8, Самамарали и=тисодий сиёсат маркази, И=тисодий ислошотлар Лойишаси USAID , Т.: март 2005.

91. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining farmonlari. [Электронный документ]. - (www.press-service.uz/uz/group.scm?groupId=5237). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

92. Бизнес-планирование и составление бизнес-плана / Оценка инвестиционного проекта ... [Электронный документ]. - (www.b2y.ru). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
93. Обсудите вопросы бизнес планирования в разделе Конференций BPortal.ru. [Электронный документ]. - (www.bportal.ru/invest/). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
94. Описание товара. [Электронный документ]. - (book.koradomarket.ru/info/?id=32814). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
95. Бизнес планирование: разработка бизнес плана, технико-экономическое обоснование. [Электронный документ]. - (www.profbusiness.ru/business-plan.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
96. Бизнес планирование: разработка и составление бизнес плана. [Электронный документ]. - (www.siora.ru/businessplan). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
97. Бизнес-план : разработка бизнес-планов : консалтинговая компания "АМИКО". [Электронный документ]. - (www.bsplan.ru). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
98. Эксперт-Оценка: бизнес-планирование. [Электронный документ]. - (www.9r.ru/part6.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
99. Бизнес-планирование - "АРБ-Консалтинг" [Электронный документ]. - (www.arbconsulting.ru/umark/bizplan/bizplanirovanie/). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
100. Профэкспертиза - бизнес-планирование. [Электронный документ]. - (www.prex.ru/bp/bp01.htm). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
101. Принципы построения компьютерной модели для бизнес планирования. [Электронный документ]. - (www.cfin.ru/business-plan/index.shtml/). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
102. Бизнес-аналитика: бухгалтерское обслуживание, регистрация, управленческий учет ... [Электронный документ]. - (www.biznesanalitika.ru). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
103. Обучение бизнес-планированию. [Электронный документ]. - (www.masterpm.ru), (subscribe.ru/catalog/economics.education.bplan). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
104. Бизнес план: Здесь Вы можете посмотреть более 100 бизнес- планов бесплатно. [Электронный документ]. - (www.alti.ru/bizplanavto.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
105. Авторские материалы подписчиков, выкладки из современной литературы по бизнес-планированию. [Электронный документ]. - (content.mail.ru/pages/p_20676.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
106. Бизнес планирование. Подробное руководство по составлению, созданию и внедрению. [Электронный документ]. - (plan-business.ru). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
107. Бизнес-планирование. Учебник . Для преподавателей, студентов высших учебных заведений. [Электронный документ]. - (vitrina.mfd.ru/servlets/viewitem?itemid=22147). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

108. Дистанционное обучение - Интерактивная Бизнес школа. [Электронный документ]. - (www.inter-mba.ru/course19.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
109. Бизнес-планирование. В. Галенко, Г. Самарина, О. Страхова. Беларусь. Минск. [Электронный документ]. - (oz.by/books/more108961.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
110. Маркетинговые исследования рынков, бизнес-планирование, разработка бизнес-планов. [Электронный документ]. - (www.rbmarketing.ru). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
111. Книги по бизнес-планированию и управлению проектами. [Электронный документ]. - (www.aup.ru/books/i004.htm). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
112. Бизнес-планирование и бизнес-план в Украине и Германии : Евроконсалтинг [Электронный документ]. - (www.ek-ua.com/business-plan-pro.htm). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
113. Издательство Диалектика - Каталог книг - Темы - Бизнес-планирование. Russian computer and economic books, компьютерные книги и книги по экономике на русском языке. [Электронный документ]. - (www.dialektika.com/cgi-bin/list.cgi?id=12346). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.
114. Основные проблемы, возникающие при осуществлении бизнес-планирования. [Электронный документ]. - (kicbi.karelia.ru/smb/edu/courses/bussines_plan/cours.html). Murojaat qilingan sana 4.02.2006.

Mundarija

Kirish.....	6
.....	9
I BO'LIM. BOZOR, IQTISODIYOT VA BIZNES.....	9
I BOB. BOZOR IQTISODIYOTI VA BIZNES.....	11
.....	14
1.1. Bozor iqtisodii, uning tamoyillari va o'ziga xos xususiyatlari.....	15
1.2. Biznes – bozor iqtisodiyotining ustivor sohasi.....	15
Qisqa xulosalar.....	17
.....	17
Muhokama va nazorat savollari.....	19
.....	22
Asosiy ro'yxati.....	24
adabiyotlar.....	25
II BOB. BOZOR IQTISODI SHAROITIDA REJALASHTIRISH VA BASHORAT QILISH.....	25
.....	27
2.1. Bozor sharoitlarida rejalashtirish va bashorat qilishning obyektiv zarurati.....	27
2.2. Rejalashtirish va bashorat qilishning maqsad va vazifalari.	29
2.3. Rejalashtirish va bashorat qilishning normativ asoslari.....	32
Qisqa xulosalar.....	34
.....	34
Muhokama va nazorat savollari.....	36
.....	43
Asosiy ro'yxati.....	45
adabiyotlar.....	45
III BOB. KORXONA FAOLIYATIDA BIZNES - REJALASHTIRISH.....	45
.....	47
3.1. Korxona faoliyati biznes - rejalashtirishning obyekti sifatida.....	47
3.2. Bozor sharoitlarida korxona faoliyatini tartibga solish va rejalashtirish.....	49
Qisqa xulosalar.....	50
Muhokama va nazorat savollari.....	53
.....	53
Asosiy ro'yxati.....	55
adabiyotlar.....	55
IV BOB. KORXONANING BIZNES - REJASI	57
4.1. Biznes-rejaning mohiyati va vazifalari.....	59
4.2. Biznes-rejani tayyorlash bosqichlari.....	61
4.3. Biznes-reja tuzilmasi.....	62
.....	64
Qisqa xulosalar.....	66
Muhokama va nazorat savollari.....	69
.....	71
Asosiy ro'yxati.....	71
adabiyotlar.....	71

savollari.....		71
Asosiy	adabiyotlar	72
ro'yxati.....		72
V BOB. BIZNES - REJANING ASOSLANGANLIGI VA		75
ISHONCHLILIGI.....		79
5.1. Biznes-rejani ishlab chiqishni		80
boshqarish.....		86
5.2. Biznes-rejaning resurslar bilan ta'minlanganligi.....		88
5.3. Rejalashtirilayotgan biznesni		90
sug'urtalash.....		91
Qisqa		91
xulosalar.....		93
Muhokama va nazorat savollari.....		93
.....		96
Asosiy	adabiyotlar	97
ro'yxati.....		100
II BO'LIM. BIZNES-REJA, UNING BO'LIMLARI VA		100
MAZMUNI.....		101
VI BOB. KORXONANING		102
TAVSIFI.....		102
6.1. Biznes-rejaning		104
rezyumesi.....		107
6.2. Korxonaning tarmoqdagi va bozordagi holati tahlili.....		111
6.3. Korxonani		111
baholash.....		111
Qisqa		113
xulosalar.....		113
Muhokama va nazorat		117
savollari.....		
Asosiy	adabiyotlar	120
ro'yxati.....		122
VII BOB. KORXONA MAHSULOTINI		122
TAVSIFLASH.....		122
7.1. Korxona mahsulotining kompleksli tavsifnomasi va baholanishi.....		124
7.2. Mahsulotni baholash		124
usullari.....		126
7.3. Tovarning hayotiylik		
davri.....		128
Qisqa		135
xulosalar.....		135
Muhokama va nazorat		136
savollari.....		
Asosiy	adabiyotlar	137
ro'yxati.....		143
VIII BOB. MARKETING REJASI		148
8.1. Marketing rejasining mohiyati va		152
funktsiyalari.....		
8.2. Korxonaning tovar		
siyosati.....		
8.3. Bozorni baholash va iste'molchilik talabini o'rganish.....		
8.4. Korxonaning baho		
siyosati.....		

8.5.	Mahsulotni	bozorga	chiqarish
strategiyasi.....			
8.6.	Kommunikativ	siyosat	va marketing byudjeti
.....			
Qisqa			
xulosalar.....			
Muhokama		va	nazorat
savollari.....			
Asosiy			adabiyotlar
ro'yxati.....			
IX	BOB.	ISHLAB	CHIQRISH REJASI
.....			
9.1. Ishlab chiqarish rejasi tarkibi va ko'rsatkichlar tizimi.....			
9.2. Ishlab chiqarish rejasining ishlab chiqarish quvvatlari bilan asoslab berilishi...			
9.3. Ishlab chiqarish rejasining resurslar bilan ta'minlanganligi.....			
Qisqa			
xulosalar.....			
Muhokama		va	nazorat
savollari.....			
Asosiy			adabiyotlar
ro'yxati.....			
X	BOB.	TASHKILIY	REJA VA
MENEJMENT.....			
10.1.	Vazifasi	va	asosiy
qoidalar.....			
10.2.	Boshqaruvni		tashkil
etish.....			
10.3. Kadrlar siyosati va personalni boshqarish.....			
Qisqa			
xulosalar.....			
Muhokama		va	nazorat
savollari.....			
Asosiy			adabiyotlar
ro'yxati.....			
XI	BOB.	MOLIYAVIY	REJA
.....			
11.1. Moliyaviy rejaning mohiyati va asosiy bo'limlari.....			
11.2. Daromad va xarajatlarni rejalashtirish.....			
11.3. Korxonaning pul oqimlari, bashorat balansi va zarar ko'rmasligini rejalashtirish.....			
.....			
Qisqa			
xulosalar.....			
Muhokama		va	nazorat
savollari.....			
Asosiy			adabiyotlar
ro'yxati.....			
XII	BOB.	BIZNES-REJANING	SAMARADORLIGINI
BAHOLASH.....			
12.1.	Vaqt	bo'yicha	pul qiymatini hisobga
olish.....			
12.2.			Inflyatsiyani

baholash.....		
12.3. Biznes-rejani amalga oshirish uchun investitsiyalar samaradorligini baholash ko'rsatkichlari	va	ularni hisoblash uslubiyati.....
Qisqa xulosalar.....		
....		
Muhokama savollari.....	va	nazorat
Asosiy ro'yxati.....		adabiyotlar
1- ilova. Ilg'or pedagogik texnologiyalar asosida ma'ruza mashg'ulotini olib borish bo'yicha tavsiya.....		
....		
2-ilova. dasturi.....	“Biznes-rejalashtirish”	fan
Izohli lug'at.....		
.....		
Adabiyotlar ro'yxati.....		

CONTENTS

Introduc- tion.....	6
....	
PART 1. MARKET, ECONOMY AND BUSINESS.....	9
CHAPTER 1. MARKET ECONOMY AND BUSINESS.....	9
1.1. Market economy, its principles and proper characteristics.....	9
1.2. Business – major field of market econo- my.....	11
Sum- mary.....	14
.....	
Questions for Re- view.....	15
Basic Litera- ture.....	15
CHAPTER 2. PLANNING AND FORECASTING IN MARKET CONDITIONS.....	17
2.1. Objective importance of planning and forecasting in market conditions.....	17
2.2. Goals and tasks of planning and forecast- ing.....	19
2.3. Normative bases of planning and forecast- ing.....	22
Sum- mary.....	24
.....	
Questions for Re- view.....	25
Basic Litera- ture.....	25
CHAPTER 3. BUSINESS PLANNING IN THE ACTIVITY OF AN ENTERPRIS....	27
3.1. Activity of enterprise as an object of business plan- ning.....	27
3.2. Regulation and planning of enterprise activity in the market conditions.....	29
Sum- mary.....	32
.....	
Questions for Re- view.....	32
Basic Litera- ture.....	32
CHAPTER 4. BUSINESS PLAN OF AN ENTERPRISE	34
4.1. Importance and tasks of business plan.....	34
4.2. Stages of preparing a business plan.....	36
4.3. Structure of a business plan.....	43

Sum- mary.....	45
Questions for Review.....	45
Basic Literature.....	45
CHAPTER 5. PROVABILITY AND CREDIBILITY OF BUSINESS PLAN.....	47
5.1. Management of making up a business plan.....	47
5.2. Provision of business plan with re- sources.....	49
5.3. Insuring the planning busi- ness.....	50
Sum- mary.....	53
Questions for Review.....	53
Basic Literature.....	53
PART 2. BUSINESS PLAN, ITS PARTS AND MEANING.....	55
CHAPTER 6. CHARACTERISTICS OF AN ENTERPRISE.....	55
6.1. Resume of business plan.....	55
6.2. Analysis of an enterprise in market and branch.....	57
6.3. Valuing an enter- prise.....	59
Sum- mary.....	61
Questions for Review.....	62
Basic Literature.....	62
CHAPTER 7. CHARACTERISTICS OF COMPANY PRODUCT.....	64
7.1. Complex characteristics of company product and its estimation.....	64
7.2. Methods of pricing the product.....	66
7.3. Product durabil- ity.....	69
Sum- mary.....	71
Questions for Review.....	71
Basic Literature.....	71

CHAPTER 8. MARKETING PLAN OF AN ENTERPRISE.....	72
8.1. Importance and functions of marketing plan.....	72
8.2. Product policy of an enterprise.....	75
8.3. Market estimation and learning consumers' needs.....	79
8.4. Pricing policy of an enterprise.....	80
8.5. Strategy of product input into the market.....	86
8.6. Communicative policy and marketing budget.....	88
Sum- mary.....	90
Questions for Re- view.....	91
Basic Litera- ture.....	91
CHAPTER 9. PRODUCTION PLAN.....	93
9.1. Structure of production plan and system of indicators.....	93
9.2. Provability of production plan with production capacity.....	96
9.3. Provision of production plan with re- sources.....	97
Sum- mary.....	100
Questions for Re- view.....	100
Basic Litera- ture.....	101
CHAPTER 10. ORGANIZATIONAL PLAN AND MANAGEMENT.....	102
10.1. Tasks and basic rules.....	102
10.2. Organization of manage- ment.....	104
10.3. Personnel poli- cy.....	107
Sum- mary.....	111
Questions for Re- view.....	111
Basic Litera- ture.....	111
CHAPTER 11. FINANCIAL PLAN.....	113
11.1. Importance of financial plan and its basic parts.....	113
11.2. Planning revenue and costs.....	117

11.3. Planning cash flows, forecast balance and break-even of the company.....	120
Sum- mary.....	122
.....	
Questions for Review.....	122
Basic Literature.....	122
CHAPTER 12. EFFICIENCY ESTIMATION OF BUSINESS PLAN.....	124
12.1. Accounting time value of money.....	124
12.2. Estimation of inflation.....	126
12.3. Estimation indicators of investment efficiency to implement business plan and their methods.....	128
Sum- mary.....	135
.....	
Questions for Review.....	135
Basic Literature.....	136
Appendix 1. Program on the course “Business planning”.....	137
Appendix 2. Recommendations for instructions using advanced pedagogical technologies.....	143
...	
GLOSSARY.....	148
.....	
LIST OF BIBLIOGRAPHY.....	152

MAHMUDOV E.X., ISOQOV M.YU.

BIZNES - REJALASHTIRISH

O'quv qo'llanma

Texnik muharrir: O'ktam Safarov

Musahhih: Mirzaaxmad G'oyibnazarov

Kompyuterda sahifalovchi: Hilola Mo'minova