

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА
МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

ТОШКЕНТ МОЛИЯ ИНСТИТУТИ

БЮДЖЕТ ҲИСОБИ ВА ДАВЛАТ ЖАМҒАРМАЛАРИ ФАКУЛЬТЕТИ

“БИЗНЕС ВА ТАДБИРКОРЛИК” КАФЕДРАСИ

ШЕРМУХАММЕДОВ БЕХЗОДЖОН УСМОНОВИЧ

**«БИЗНЕС ФАОЛИЯТИНИ БОШҚАРИШНИНГ ТАШКИЛИЙ-
ИҚТИСОДИЙ МЕХАНИЗМИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ»**

5340400 -“Бизнесни бошқариш”- таълим йуналиши бўйича бакалавр
даражасини олиш учун ёзилган

БИТИРУВ МАЛАКАВИЙ ИШИ

«ҲИМОЯГА РУХСАТ ЭТИЛДИ»

«Бизнес ва тадбиркорлик»

кафедраси мудири

_____и.ф.д., доц. Д.Расулова

«__»_____2013 й.

Илмий раҳбар: _____и.ф.н.,проф. Р.Ходжаев

«__»_____2013 й.

Мен, Шермухаммедов Бехзоджон Усмонович, БХБ-50 академгуруҳ талабаси ушбу битирув малакавий ишини мустақил бажардим, кўчирмачилик ҳолати йўқлигига жавоб бераман. Кўчирмачиликка йўл қўйган ҳолатимда битирув малакавий иши кафедра мудири тақдимномасига асосан ректор буйруғи билан бекор қилиниши ва “қониқарсиз” баҳо қўйилишини биламан.

М У Н Д А Р И Ж А

КИРИШ.....	4
I БОБ. БИЗНЕС ФАОЛИЯТИНИ БОШҚАРИШНИНГ ТАШКИЛИЙ-ИҚТИСОДИЙ МЕХАНИЗМИ, ТАШКИЛ ЭТИШ АСОСЛАРИ, МОҲИАТИ ВА АҲАМИЯТИ.....	8
1.1 Бизнес тушунчаси ва унинг ривожланиш босқичлари.....	8
1.2 Бизнес фаолиятини бошқаришнинг тамойиллари ва ўзига хос хусусиятлари.....	14
II БОБ. БИЗНЕС ФАОЛИЯТИНИ БОШҚАРИШНИНГ ИҚТИСОДИЙ МЕХАНИЗМИ ВА СТРАТЕГИЯСИ	22
2.1 Бизнес фаолиятини бошқаришда бизнес-режанинг аҳамияти	22
2.2 Бизнес фаолиятини бошқаришда маркетинг тизимидан фойдаланиш	29
2.3 Бизнес фаолиятини бошқаришнинг стратегиясини ривожлантириш йўллари	35
III БОБ. БИЗНЕС ФАОЛИЯТИНИ БОШҚАРИШНИНГ ТАШКИЛИЙ-ИҚТИСОДИЙ МЕХАНИЗМИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ	41
3.1 Бизнес фаолиятини бошқаришни такомиллаштиришда молиявий менежментни қўллаш ва самарадорлигини ошириш	41
ХУЛОСА	50
ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ	54

КИРИШ

Мавзунинг долзарблиги. Мамлакатимизда чуқур ўзгаришлар, сиёсий ва ижтимоий-иқтисодий ҳаётнинг барча томонларини изчил ислоҳ этиш ва либераллаштириш, жамиятимизни демократик янгилаш ва модернизация қилиш жараёнлари жадал суръатлар билан ривожланиб бормоқда. Бунда кучли фуқаролик жамиятини шакллантириш йўлида белгилаб олинган ва изчил равишда амалга оширилаётган улкан вазифалар мустаҳкам замин яратмоқда.

Ўзбекистонда тадбиркорликни ривожлантириш, кичик бизнес ва тадбиркорликни ҳар томонлама кўтариш учун барча имкониятлар, шарт-шароитлар яратилган бўлса-да, ҳали ҳам иқтисодиётда уларнинг улуши дунёнинг ривожланган мамлакатлари даражаси миқдоридан паст бўлиб, бу соҳада ечимини кутаётган ташкилий, иқтисодий, ҳуқуқий ва ижтимоий муаммолар мавжуддир. Лекин шунга қарамай, мамлакатимизда кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик етакчи роль ўйнайдиган кўп укладли иқтисодиёт жадал шаклланмоқда.

Бу борада мамлакатимиз Президенти И.А.Каримов “2012 йилда мамлакатимизда комплекс чора-тадбирлар дастурини амалга ошириш ҳисобидан қарийиб 1 миллионта янги иш ўрни ташкил этилди. Бу борада кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни ривожлантириш эвазига 485 минг киши, касаначиликнинг барча шакллари кенгайтириш ҳисобидан эса 218 минг киши иш билан таъминланди”¹ - деб кўрсатиб ўтган эди.

Иқтисодиётнинг изчил ва барқарор ривожланишини таъминлашда келгуси давр учун пухта ва ҳар томонлама асосланган чора-тадбирлар, муҳим вазифа ва йўналишлар, турли даражалардаги иқтисодий тараққиёт дастурларнинг ишлаб чиқилиши ва аниқ белгилаб олиниши муваффақият гарови ҳисобланади. Айни пайтда, босиб ўтилган йўл – олдинги даврдаги эришилган ютуқ ва натижаларни танқидий баҳолаш орқали тегишли

¹ Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А. Каримовнинг 2012 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий яқунлари ва 2013 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган маърузасидан. / Халқ сўзи/ – 20-январ 2013й.

хулосалар чиқариш, улар асосида ижтимоий-иқтисодий ривожланиш дастурларини янада такомиллаштириб бориш ҳам муҳим принципиал аҳамият касб этади, ва айниқса ҳозирги шароитда янада долзарб бўлиб бормоқда.

Ўзбекистонда тадбиркорликни ривожлантириш, кичик бизнес ва тадбиркорликни ҳар томонлама кўтариш учун барча имкониятлар, шарт-шароитлар яратилган бўлса-да, ҳали ҳам иқтисодиётда уларнинг улуши дунёнинг ривожланган мамлакатлари даражаси миқдоридан паст бўлиб, бу соҳада ечимини кутаётган ташкилий, иқтисодий, ҳуқуқий ва ижтимоий муаммолар мавжуддир. Лекин шунга қарамай, мамлакатимизда кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик етакчи роль ўйнайдиган кўп укладли иқтисодиёт жадал шаклланмоқда.

Бу борада мамлакатимиз Президенти И.А.Каримов “Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари” асарида: «Кичик бизнеснинг ихчам ва ҳаракатчанлиги, бозор конъюнктураси ўзгаришлари ва истеъмолчилар эҳтиёжларига нисбатан тез мослаша олиши уни жаҳон иқтисодий инқирози даврида янги иш ўринларини яратиш ва аҳоли даромадини ошириш борасида энг қулай ва мақбул воситага айлантиради»¹ - деб кўрсатиб ўтган эди.

Ундан ташқари мамлакатимизда амалга оширилаётган бозор ислохотлари узоқ муддатли барқарор иқтисодий ўсишни таъминлаш орқали аҳолининг турмуш фаровонлигини оширишга қаратилган. Барқарор иқтисодий ўсишнинг моддий асоси миллий ишлаб чиқариш бўлиб, бунда хусусий тадбиркорлик имкониятларидан кенг фойдаланиш муҳим омил ҳисобланади. Шу сабабли, иқтисодиётни ривожлантиришда тадбиркорлик салоҳиятидан самарали фойдаланиш борасида зарур бўладиган ташкилий, иқтисодий ва ҳуқуқий муносабатларни такомиллаштириш ҳамда ундаги бошқарув масалаларини кучайтиришни тақозо этади.

¹ Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари / И.А.Каримов. – Т: Ўзбекистон, 2009.

Битирув малакавий ишининг мақсади иқтисодийни модернизациялаш шароитида бизнес фаолиятини бошқаришнинг назарий-амалий асосларини чуқур ўрганган ҳолда уни такомиллаштириш юзасидан хулоса ва таклифларни ишлаб чиқиш.

Мақсадга эришиш учун қуйидаги асосий вазифалар белгиланди:

- бизнес тушунчаси ва унинг ривожланиш босқичларини назарий жиҳатдан ёритиб бериш;
- бизнес фаолиятини бошқаришнинг тамойиллари ва ўзига хос хусусиятларининг назарий маълумотларини келтириб ўтиш;
- бизнес фаолиятини бошқаришда бизнес-режанинг аҳамиятига алоҳида тўхталиб ўтиш;
- бизнес фаолиятини бошқаришда маркетинг тизимидан фойдаланиш имкониятларини кўрсатиб бериш;
- бизнес фаолиятини бошқаришнинг стратегиясини ривожлантириш йўллариини ишлаб чиқиш;
- бизнес фаолиятини бошқаришни такомиллаштиришда молиявий менежментни қўллаш ва самарадорлигини ошириш йўллариини ишлаб чиқиш.

Битирув малакавий ишининг предмети бўлиб корхона, хўжалик субъектлари, хусусий тадбиркорларнинг фаолияти, уларда содир бўлаётган турли хиллардаги вазиятлар ва муаммолар, фаолият юзасидан шаклланадиган муаммолар, мақсадлар, тамойиллар ва қўлланиладиган услубларнинг мажмуини тасвирлаш ва ўрганиш кабиларни айтиш мумкин.

Битирув малакавий ишининг асосий объектига – корхона, фирма, хусусий тадбиркорлар шуғулланаётган фаолияти, хўжаликни юритиш, маҳсулотни ўзлаштириш ва ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, сотиш ва тақсимлаш масалалари натижаларини кўрсатишимиз мумкин.

Битирув малакавий ишининг тузилиши ва хажми. Битирув малакавий иши кириш, учта боб, хулоса ва таклифлар, фойдаланилган адабиётлар рўйхатидан иборат.

Битирув малакавий ишининг биринчи бобида бизнес фаолиятини бошқаришнинг ташкилий-иқтисодий механизми, ташкил этиш асослари, моҳияти ва аҳамияти, ривожланиш босқичлари ва тамойиллари келтириб ўтилган.

Ишнинг иккинчи боби бизнес фаолиятини бошқаришнинг иқтисодий механизми ва стратегияси, бизнес фаолиятини бошқаришда бизнес-режа ва маркетинг тадқиқотлари масалалари амалий маълумотлар таҳлили асосида ёритиб берилган.

Битирув малакавий ишининг учинчи боби бизнес фаолиятини бошқаришнинг ташкилий-иқтисодий механизмини такомиллаштиришга бағишланган бўлиб, унда бизнес фаолиятини бошқаришни такомиллаштиришда молиявий менежментдан фойдаланиш ва ташкилий иқтисодий механизмни такомиллаштириш юзасидан таклифлар берилган.

1-БОБ. БИЗНЕС ФАОЛИЯТИНИ БОШҚАРИШНИНГ ТАШКИЛИЙ-ИҚТИСОДИЙ МЕХАНИЗМИ, ТАШКИЛ ЭТИШ АСОСЛАРИ, МОҲИЯТИ ВА АҲАМИЯТИ

1.1. Бизнес тушунчаси ва унинг ривожланиш босқичлари

Мамлакат тараққиётининг ҳозирги босқичида иқтисодий эркинлаштириш, ўтказилаётган бозор ислохотларини янада чуқурлаштириш асосида мулкдорлар синфини шакллантириш, аҳолининг умумий бандлигини ошириш, кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни янада ривожлантириш миллий иқтисодийтимиз олдида турган энг долзарб муаммолардан биридир.

Республикаимиз Президенти И.А.Каримов таъкидлаганидек: “Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик биз учун ўткир бўлиб турган аҳоли бандлиги ва унинг даромадларини ошириш муаммоларини ҳал этишда ўзига хос локомотив, мамлакатимизда энг йирик меҳнат бозори, мулкдорларнинг ўрта синфини шакллантиришнинг асосий омили, миллионлаб одамлар учун даромад ва фаровонлик манбаи ҳисобланади”.¹

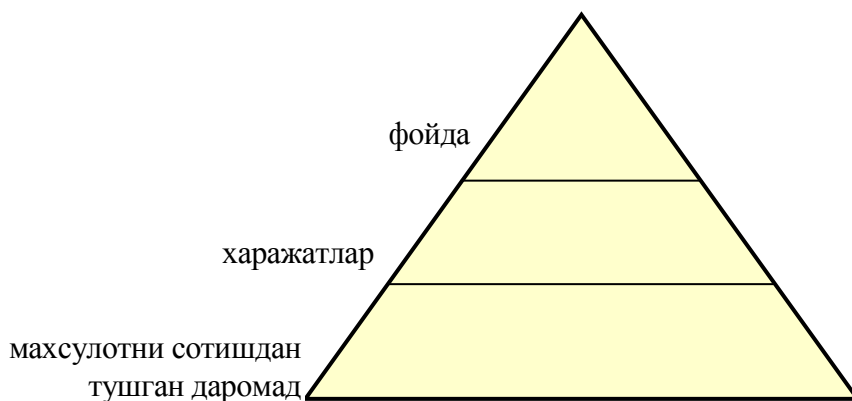
Шу сабабли кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни қўллаб-қувватлаш ва ривожлантиришни рағбатлантириш республикаимизни ижтимоий-иқтисодий ривожланишининг асосий устувор йўналишларидан бири қилиб белгиланган. Яқин истиқболда кичик бизнес республикаимизда иқтисодий узлуксиз ривожлантиришнинг энг муҳим омили, тараққиёт йўлидан олға етаклайдиган етакчи куч бўлиб қолади.

“Бизнес” сўзи инглизча сўз бўлиб, у тадбиркорлик фаолияти ёки бошқача сўз билан айтганда кишиларни фойда олишга қаратилган фаолиятидир. Бизнес бозор иқтисодийтининг барча иштирокчилари орасидаги муносабатларни қамраб олади ва фақат ишбилармонларнинг емас, балки истеъмолчиларнинг, ёлланган ишчиларнинг, давлат тизими хизматчиларининг ҳам хатти -ҳаракатларини ўз ичига олади. Бу ҳолатда, бизнес сўзининг синонимлари

¹ “Инсон манфаатлари устуворлигини таъминлаш – барча ислохот ва ўзгаришларимизнинг бош мақсадидир” Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг Вазирлар Маҳкамасида «2007 йилда республикани ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари, иқтисодий ислохотларни чуқурлаштиришнинг энг муҳим устувор йўналишлари» га бағишланган мажлисидаги маърузаси \\\ Туркистон. 2008 йил, 9-феврал. №11. 2- бет.

бўлиб, маълум маънода тижорат, савдо-сотиқ каби тушунчалар ҳисобланади. Умумий кўринишда бизнес - бу кишининг бозор муносабатлари тизимидаги ишчанлик ва фаоллигидир.

Бизнесмен маҳсулотини сотиши натижасида даромад олади. Бу даромаддан ишлаб чиқариш харажатлари чегириб ташланади ва қолган қисми фойдани ташкил қилади. Бу жараён мисоли қуйидаги учбурчак сифатида намоён бўлади. (1-расм)



1-расм. Бизнес жараёни¹

Кичик бизнесга ўзининг мустақил мулки ва хўжалик мустақиллигига эга бўлган ва ўзининг фаолияти соҳасида юқори (доминант) ҳисобланмаган фирмалар киради. Кичик корхоналар қуйидагилар томонидан бунёд етилиши мумкин: фуқаролар, уларнинг оила аъзолари ва бошқа биргаликда меҳнат фаолиятини олиб боровчи шахслар; давлат, ижара жамоалари, қўшма корхоналар, кооперативлар, хиссадорлик жамиятлари, хўжалик жамоалари, ширкатчилар ва бошқа юридик шахс ҳисобланувчи корхона ва ташкилотлар; давлат мулкани бошқариш ҳуқуқига эга давлат идоралари; белгилан-ган идоралар, корхоналар, ташкилотлар ва шахслар ҳамкорликда; амалдаги ишлаб турган корхона, таркибидан, ишловчи жамоа ташаббуси билан, битта ёки бир неча таркибий бўлинма корхона мулки эгасининг розилиги ва корхонанинг илгари қа-бул қилган шартномавий мажбуриятларининг бажарилишини таъминлаш шarti билан ажратиб олиш натижасида тузилади.

¹ Джон Берджес.Дэн Штайнхофф, Основы управления малым бизнесом. Перевод с англ. - М.: БИНОМ, 1997.51 бет

Мамлакатимизда замонавий бозор иқтисодиётини барпо этиш борасида мисли кўрилмаган ўзгаришлар амалга оширилаётган бўлиб, тадбиркорлик ва хусусий мулкка асосланган кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик субъектларининг ривожланишига кенг имкониятлар тизимининг яратилаётганлиги бунинг яққол исботи бўла олади. Бугунги кунда иқтисодиётнинг ушбу сектори дунёнинг деярли барча мамлакатлари ва минтақаларида асосий ривожланиш манбаига айланган. АҚШ, Япония, Германия, Буюк Британия каби ривожланган мамлакатларда ҳам кичик бизнес субъектлари миллий иқтисодиётнинг асосини ташкил этиб, улар ҳиссасига мамлакат ЯИМ нинг 50-60%и ва банд бўлган аҳоли сонининг 60-70%и тўғри келади.

Бозор иқтисодиётига ўтиш даврида мамлакатимиз иқтисодиётининг жаҳон бозоридаги ўзгаришларга мувофиқ равишда қайта тикланиши, унда янги хўжалик муносабатларини, шу жумладан, ташқи иқтисодий муносабатларнинг ўрнатилиши, ишлаб чиқариш ва инновация фаолиятининг ривожланиши, мулкдорлар синфининг шаклланиши ва энг асосийси, аҳоли турмуш даражасининг ўсиши қабилаарга эришишда кичик бизнеснинг ривожланиши ҳал қилувчи ўрин тутди.

Мустақилликнинг дастлабки йилларидан бошлаб, иқтисодиётнинг ушбу секторини ривожлантиришнинг зарур меъёрий-қонунчилик ҳужжатлари қабул қилиниб, уларни самарали амалга ошириш механизми шакллана бошлади ва уни давлат томонидан кенг миқёсда қўллаб-қувватлаш тизими вужудга келтирилди.

Моҳиятан олиб қараганда, дунёнинг барча мамлакатларида, шу жумладан, Ўзбекистон Республикасида ҳам кичик бизнеснинг ташкил этилиш мақсадлари ва фаолият кўрсатиш асослари деярли бир хил мазмун ва аҳамият касб этади. Бироқ турли мамлакатлар иқтисодиётининг ривожланганлик даражаси ва ўзига хос шарт-шароитларидан келиб чиққан ҳолда улардаги кичик бизнес субъектларини аниқлашда турлича ёндашилади.

Бунда асосан кичик бизнес фаолиятини баҳолаш кўрсаткичлари ёки мезонларидан фойдаланилади.

Ўзбекистон Республикасида фақат банд бўлган кишилар сони мезони бўйича кичик бизнес фаолиятини аниқлаш амалиётидан фойдаланилади.

Якка тартибдаги тадбиркор; микрофирмалар: ишлаб чиқариш тармоқларида 20 кишигача; хизмат кўрсатиш ва ноишлаб чиқариш соҳасининг бошқа тармоқларида 10 кишигача; улгуржи, чакана савдо ва умумий овқатланиш соҳасида 5 кишигача;

Кичик корхоналар: енгил ва озиқ-овқат саноати, металлга ишлов бериш ва асбобсозлик, ёғочни қайта ишлаш, мебель саноати ва қурилиш материаллари саноатида 100 кишигача; машинасозлик, металлургия, ёқилғи-энергетика ва кимё саноати, қишлоқ хўжалиги маҳсулотлари етиштириш ва қайта ишлаш, қурилиш ҳамда бошқа саноат ишлаб чиқариш соҳаларида 50 кишигача; фан, илмий хизмат кўрсатиш, транспорт, алоқа, хизмат кўрсатиш соҳаси (суғурта компанияларидан ташқари), савдо ва умумий овқатланиш ҳамда ишлаб чиқаришга алоқадор бўлмаган бошқа соҳаларда 25 кишигача.

Кичик ва ўрта бизнеснинг аҳамияти қуйидаги ҳолатларда намоён бўлади: кичик ва ўрта бизнес – аҳолининг асосий қисми учун меҳнатини қўллайдиган жабҳа ва даромад манбаидир. Кичик ва ўрта корхоналар бутун иқтисодийнинг самарадорлигини сезиларли даражада оширади ва иқтисодийнинг ҳудудий тузилмасини яхшилайти.

Алоҳида шахс учун ҳам кичик бизнеснинг манфаати жуда катта. Улар учун кичик ва ўрта бизнес қуйидагилар манбаидир:

- бандлик ва даромадлар;
- ўз келажагини яхшироқ бошқариш имконияти;
- иш ва шахсий ҳаётни янада яхлитроқ бирлаштириш имконияти;
- ўз ишини топиш, ўз қобилиятлари ва истеъдодини намоён қилиш имконияти.

Кичик ва ўрта бизнеснинг потенциал имкониятлари уни ривожлантиришга жиддий эътибор беришга мажбур қилади.

Мамлакатимизда кичик ва ўрта бизнес секторининг рағбатлантирилиши республика ижтимоий- иқтисодий тараққиётининг ҳал қилувчи стратегик омилларидан ҳисобланади.

Бир қатор ҳукумат қарорлари натижасида бошланган кичик ва ўрта корхоналарни яратишни рағбатлантириш жараёни кейинги йилларда иқтисодиётда улар аҳамиятининг ошишига олиб келди.

Кичик бизнеснинг иқтисодиётдаги аҳамиятини тавсифловчи тўрт асосий кўрсаткични белгилаш мумкин. Булар унинг:

- рўйхатга олинган, шунингдек ҳақиқатдан фаолият кўрсатаётган корхоналар умумий сонидagi ҳиссаси;
- ЯИМда, саноат, қишлоқ хўжалиги маҳсулот ҳажмида, қурилиш ишлари, савдо ва хизмат кўрсатиш соҳасидаги ҳиссаси;
- иқтисодиётдаги банд аҳоли сонидagi ҳиссаси;
- экспорт маҳсулот ҳажмидаги ҳиссаси.

Ўзбекистонда кичик ва ўрта бизнес хусусий тадбиркорлар, микрофирмалар, кичик ва ўрта корхоналардан ташкил топган. Аммо ҳозирги даврда иқтисодиётда кечаётган мураккаб жараёнлар, кичик ва ўрта тадбиркорлик фаолияти турли-туманлиги, мамлакатимизда унинг ўзига хос хусусиятлари ушбу белгиларнинг барчасини ўз ичига олган классификацияни ишлаб чиқишни талаб этади.

Ҳозирги кунга қадар, иқтисодиётнинг ушбу секторини ривожланишини белгилаб берувчи босқичлар мамлакатимизда бозор муносабатларининг босқичма-босқич асосда шаклланиб боришининг таъсири билан характерланади.

Биринчи босқич (1991-1995 йиллар). Юқорида айтиб ўтганимиздек, мустақилликнинг илк кунларидан бошлаб мамлакатимизда кичик бизнесни ривожлантиришга эътибор қаратила бошланди. Ушбу босқич кичик ва хусусий тадбиркорлик субъектларининг шаклланиши ва улар миқдорининг кескин суръатларда ўсиши билан тавсифланади.

Иккинчи босқич (1996-1999 йиллар). Ушбу босқичда республикадаги кичик бизнес субъектларининг ривожланиши олдинги босқичга қараганда маълум даражада сустрлади.

Учинчи босқич (1999 йилдан ҳозирга қадар). Ушбу босқич Ўзбекистонда кичик бизнес ривожланишининг янги йўналишини очиб берди. Иқтисодий эркинлаштириш жараёнида Ўзбекистон Республикасининг “Тадбиркорлик фаолияти эркинлигининг кафолатлари тўғрисида”ги қонуни ва республика ҳукумати томонидан бошқа кўплаб меъёрий ҳужжатларининг қабул қилиниши муҳим аҳамиятга эга бўлди. Бугунги кунга келиб бундай чора-тадбирларнинг барчаси ўзининг ижобий натижаларини бера бошлади. Шундай қилиб, 2000 йилдан бошлаб мамлакатимизда кичик бизнес ривожланишининг ўзига хос янги даври бошланди. Бу босқичда ҳам бир қатор фармон ва қарорлар, тегишли қонун ҳужжатлари қабул қилиниб амалиётга татбиқ этилдики, пировардида, кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик фаолиятининг янада эркинлиги таъминланди, улар фаолиятини давлат томонидан қўллаб-қувватлаш тизими янада мустаҳкамланди, хусусан, 2003-йил 11- декабрда қабул қилинган “Хусусий корхона тўғрисида”ги қонун, “Тадбиркорлик субъектлари томонидан тақдим этиладиган ҳисобот тизимини такомиллаштириш ва ноқонуний талаб этганлик учун жавобгарликни кучайтириш тўғрисида”ги Президент қарори, “Тадбиркорлик субъектларини ҳуқуқий ҳимоя қилиш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Президент фармонлари ва боқа бир қатор меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар ана шулар жумласидандир.

1.2. Бизнес фаолиятини бошқаришнинг тамойиллари ва ўзига хос хусусиятлари

Кичик бизнес фаолияти хўжалик юрителининг шахсий манфаатдорлик ва ташаббускорлик тамойилларига, етиштирган маҳсулоти мол-мулки молиявий ва моддий ресурсларни мустақил тасарруф этишга асосланади. Кичик бизнесни самарадорлиги кўп жиҳатдан бошқариш тизимини мукамаллиги билан узвий боғлиқдир.

Кичик бизнес корхонасини бошқариш санъати менежмент деб аталади ва корхонани самарали бошқариш тизимини англатади.

Кичик бизнес корхонаси мулк ва сармоя эгалари томонидан ёки махсус танлаб олинган ва керакли билим ва қўникмаларга эга бўлган мутахассис менежерлар тарафидан бошқарилади.

Кичик бизнес хўжалик субъектларини бошқаришни амалга ошириш орқали қуйидаги вазифаларни амалга ошириш мумкин:

- корхонани ишлаб чиқариш, тижорат ва молиявий фаолиятини режалаштириш;
- ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва технологик жараёндаги мутаносибликларни бартараф қилиш;
- корхонанинг қисқа ва узоқ муддатли стратегик йўналишларини ишлаб чиқиш;
- моддий-техник таъминотни ташкил этиш ва бошқариш;
- маркетинг фаолиятни ташкил этиш ва бошқариш;
- молиявий бошқарув;
- меҳнатни ташкил этиш, ходимларни танлаш, бурч ва вазифаларини белгилаш;
- таваккалчилик(риск) элементларини бошқариш;
- ахборотлар йиғиш ва таҳлил этиш тизимини яратиш;
- корхона фаолияти самарадорлигини ошириш йўллари ишлаб чиқиш ва уни амалга оширишни бошқариш;

- бошқарув қарорларини бажарилишини назорат қилиш.

Бозор иқтисодиётининг маъноси ишлаб чиқарувчилар (монополия ва олигополия) ва истеъмолчилар (монопсония, олигопсония) томонидан монополияларнинг барбод қилинишини, еркин олди - сотдини, ҳамкорларни танлаш мустақиллигини, баҳони бозор механизмлари асосида ташкил қилишни ва хўжалик жараёнларини давлат томонидан мақсадга мувофиқ тарзда бошқарилишини англатади. Бозор иқтисодиётининг асосий шартларидан бири хилма хил кўринишлардаги (шахсий, жамоа, муниципал, давлат, чет ел ва аралаш) ишлаб чиқарувчиларнинг мавжудлиги ва уларнинг мулкка эгалик нуқтаи - назаридан хилма хил ташкилий - ҳуқуқий турлари мавжудлигидир. Бу хил ташкилий - ҳуқуқий турларга кичик корхона, ижара корхонаси, очик ва ёпиқ ҳиссадорлик жамиятлари, шерикчилик ёки ўртоқчилик туридаги жамиятлар, тўла ўртоқлик жамияти, масъулияти чекланган жамият, коммандит туридаги жамият, кооператив, 100 фоиз ва аралаш чет ел инвестициясига эга корхоналар ва қўшма корхоналар киради. Бундай ташкилот (корхона)лар истеъмолчи учун бўлган қаттиқ кураш жараёнида бир - бирлари билан нафақат иқтисодий мулоқотларга, балки келишувсиз рақобат мулоқотларига ҳам киришадилар.

Корхонани бошқариш маълум бир тамойилларга асосланиб амалга оширилади:¹

1. Меҳнат тақсимооти тамойили меҳнатни ташкил этиш ва бошқаришда вазифалар ва мажбуриятларни ходимлар ўртасида оқилона тақсимлаш жараёнини англатади.

2. Ваколатлилик ва мажбурият. Ваколат бошқарув қарорларини қабул қилишга имкон берса, мажбурият унинг натижалари учун жавобгарлик тамойилини белгилаб беради.

¹ Кичик тадбиркорлик менежменти 2-қисм: Ўқув амалий қўлланма / Б.Ю.Ходиев, А.Самадов, М.С. Юсупов ва бошқалар – Тошкент.: ЕХ ТЕМПУС дастури “Матодор-2000” лойихаси, 2004.–144 б.

3. Интизом корхона ходимлари ва ишчиларининг белгиланган меҳнат тартиби ва қоидаларига сўзсиз риоя этишини ва ҳурмат билан ёндошини талаб этади.

4. Бошқарувда яккабошчилик ва коллегиаллик. Яккабошлилик тамойили корхона ходимларининг ягона раҳбар буйруқларига қатъий бўйсунушини талаб қилади. Бу тамойилни амалга оширишнинг асосий шарти ҳар бир ижрочининг ҳуқуқлари, бурчи ва мажбуриятларини қатъий белгилаб қўйишдир.

Якка бошчиликни коллегиаллик, яъни қабул қилинадиган қарорларда мутахассислар ва ходимларнинг кенг иштироки билан қўшиб олиб бориш мумкин. Демократия ва ошкоралик ҳар бир ходимнинг ташаббускорлигига, ўз қобилиятларини намоён қилишига ва бошқарув қарорларини қабул қилишда фаол қатнашишига имконият яратади.

5. Мақсаднинг ягоналиги тамойили корхонадаги барча бошқарув ходимлари, мутахассислар ва ишчиларнинг ягона мақсад ва вазифалар йўлида бирлашиши заруриятини юзага келтиради.

6. Шахсий манфаатлар ва корхона манфаатларини қўшиб олиб бориш. Корхонанинг ҳар бир ходими ўз шахсий манфаати йўлида каттиқ меҳнат қилиш билан бирга, ўз манфаатларини корхона манфаатларидан устун қўймаслиги лозим. Шу билан бирга менежерларнинг корхона манфаатларини кўзлаб қабул қилган қарорлари ходимлар ва ишчиларнинг манфаатларига зиён етказмаслиги лозим.

7. Рағбатлантириш тамойили асосида корхона ходимларининг меҳнати натижаларини муносиб тақдирлаш орқали меҳнат унумдорлиги ва ишлаб чиқариш самарадорлигини юксалтириш ётади.

8. Режалилик. Бозор иқтисодиёти шароитида ишлаб чиқаришни режали бошқариш иқтисодий самарадорликни таъминлашнинг муҳим шартидир. Бу тамойил ишлаб чиқариш ривожланишининг қисқа ва узоқ муддатларга мўлжалланган йўналишлари, суръатлари ва нисбатларини белгилашни ифодалайди.

9. Шахсий ташаббускорлик. Бозор иқтисодиёти тадбиркор, шахсий манфаати йўлида ташаббускорлик билан ҳаракат қилувчи, омилкор шахсларни рағбатлантиради.

10. Жавобгарлик ва таваккалчилик бошқарувчи ўз фаолияти натижалари учун маълум бир жавобгарликка эга бўлиши, бунда маълум таваккалчилик (риск) элементларини ҳам ҳисобга олиши лозим.

11. Бошқарув этикасига риоя этиш. Бу тамойил бошқарув ходимларидан билимли, маданиятли ва хушмуомала бўлишни, ходимларга ишониш ва уларни эшита билишни талаб этади.

12. Бошқарув шакли ва усуллари тақомиллаштириб бориш. Кучли рақобат шароитида корхона синмаслиги учун менежерлар доимо ўз устиларида тинмай ишлаб, бошқарув усуллари тақомиллаштириб боришлари ва бозордаги ўзгаришларга мослашишлари лозим.

Корхона фаолиятини бошқариш жараёнига ташқи ва ички омиллар таъсир қилсатади.

Ички омилларга корхонанинг катта-кичиклиги, ресурслар миқдори ва уни тақсимланиши, технологик даражаси, меҳнатни ташкил этиш усуллари, баҳо сиёсати ва бошқалар қилсатади.

Ташқи омиллар корхонадан ташқаридаги муҳит таъсирида вужудга келади. Улар қаторига бозор конъюнктураси ва рақобат муҳити, мол етказиб берувчи ва истеъмолчиларнинг хатти-ҳаракатлари, табиий-иқлимий шарт-шароитлар, сиёсий ва ижтимоий омиллар, ҳуқуқий-меъёрий база ва давлат бошқаруви каби омиллар қилсатади.

Бошқарувга таъсир этувчи ички ва ташқи омиллар корхонанинг ишлаб чиқариш, тижорат, молиявий ва бошқа фаолияти натижаларига жиддий таъсир кўрсатиши сабабли, бошқарув қарорларини қабул қилишда ҳар бир омилни ҳисобга олиш зарур.

Кичик бизнесни бошқаришни ўзига хос хусусиятлари уни (кичик бизнесни) бажараётган функцияларига, иқтисодиётдаги ўрнига, у фаолият кўрсатаётган бизнес муҳитга ва ниҳоят давлат томонидан унга нисбатан олиб

борилаётган сиёсатга боғлиқ. Булар кичик бизнесни бошқаришга хос бўлган омиллар (факторлар)ни келтириб чиқаради.

Бу факторларни миқдори ва сифат факторларига ажратиш мумкин.

Миқдорий факторларга кичик корхонадаги ишловчилар сони, сотилаётган товарлар ҳажми ва активларнинг баҳоси(миқдори) киради.

Кичик корхона менежменти учун унда ишловчи ишчилар сони катта аҳамиятга эга. Мулк эгасининг ўз бизнесини бошқарув даражаси ва (персонал)ишчилар билан бўладиган алоқаси бу омилга боғлиқ. Ҳунарманд мулк эгасининг ўзи бўлади, ўзи бошқарувчи, ўзи ишчи, кичик тадбиркор ўз кохонасини ўзи бошқаради ва ишчи персонал билан яқиндан алоқада болади. Ўрта корхона эгаси менежмент учун мутахасис менежерлар ёллайди ва улар орқали корхонани бошқаради. Йирик тадбиркор (корхона эгаси)нинг корхонани бошқаришга, унинг ходимлари, айниқса ишчилари билан алоқаси бўлмайди.

Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни афзалликлари, камчиликлари, хусусиятлари кичик бизнес менежментидаги сифат омилларини ташкил қилсада, у миқдорий омиллардан келиб чиқади.

Миқдорий омиллар критерияси ҳақида олимлар орасида бир фикрга келинмаган. Бу ҳақида икки йўналиш мавжуд бўлиб, биринчи йўналиш тарафдорларининг қарашлари асосида ташқи муҳит характеристикаси ётади. Иккинчи йўналиш тарафдорлари кичик корхонани катта кохонанинг кичрайтирилган шакли деб емас, балки катта корхонадан ўзига хос хусусиятлари билан ажралиб турувчи ташкилот сифатида қарайди.

Биринчи йўналиш ўз ичига тўрт хил омилларни олади. Биринчи гуруҳ омиллари иқтисодиёт ва конъюктурани ҳолатини ўз ичига олади. Иккинчи гуруҳ омилларига бозор инфратузилмаларинг ҳолати, учинчи гуруҳ омилларига кичик бизнесни ривожлантиришга қаратилган давлат сиёсати, тўртинчи гуруҳ омилларига жамиятнинг тадбиркорликка бўлган муносабати киради.

Иккинчи йўналиш кичик бизнес ва тадбиркорликнинг янгиликка интилувчанлиги, ташқи муҳитга мослашувчанлиги, кичик бизнесни бошқаришни маркетинг билан бирга олиб боришни тавсия этади.

Бозор иқтисодиётига ўтиш билан бошқарувнинг янгича шакли вужудга келмоқда. Режа асосида ишлашнинг, фойдага, истеъмолчилар талабини қондириш муҳим бўлиб бормоқда.

Кичик бизнесни бозор шароитида муваффақиятли фаолиятини таъминлаш мақсадида бошқарув тизими – менежментни маркетинг билан боғлаш муҳим. Корхонани бошқаруви корхона режаси билан боғлиқ бўлиб, корхонанинг ишлаб чиқариш муваффақияти ва кутилаётган фойда даражасига эришишига хизмат қилади. Айнан шундай боғлиқлик бошқарувни ташкил қилишни нафақат ўз истеъмолчиси ва бозорига, балки барча бозорлар ва истеъмолчиларга ҳамда қабул қилинган ва амалга оширилаётган тадбирларнинг мақсадга мувофиқлигига йўналтирилган мукамал тизим шаклида ифодалашга имкон беради. Масалан, кичик корхонада бошқарувни ташкил этишнинг ҳамда бизнес самарадорлиги нуқтаи назаридан кимлар ва нима сабабдан корхона маҳсулотини сотиб олмаётганлиги бефарқ қолдирмаслиги керак. Кичик корхона харидорлари (ёки корхона харидори бўлмаганлар) бошқалардан нима сотиб олади? Улар учун ушбу харидлар қандай қийматга эга. Бизнесни жонлантириш ва истеъмолчилик талабининг ўсиши учун қандай ташкилий ва бошқарув қарорларини қабул қилиш зарур? Кичик корхонада бошқарувни ташкил қилиш ягона мақсад эмаслиги сабабли шу ва шу каби бошқа саволларнинг жавоби ҳар бир кичик корхонаси раҳбариятининг бошқарув ҳатти-ҳаракатлари асосида ётиши лозим.

Янги ташкил этилаётган корхона учун юқорида айтиб ўтилган вазифалардан ташқари бизнес миқёсига мос келувчи ташкилий тузилмани шакллантириш муҳим аҳамият касб этади. Уни тавсифлаб беришда одатда қуйидаги масалалар ёритилади:

- асосий бошқарув лавозимлари ва бошқарув ходимларининг

умумий сони;

- бошқарув тизимининг иерархия босқичлари сони;
- у ёки бу лавозимларга мутахассислар резюмесини тўплаш ва бошқарув командасини шакллантириш;
- бошқарув командаси аъзолари ўртасида ролларни тақсимлаш ва ҳар бир команда аъзосининг функцияларини белгилаб олиш;
- бошқарув командасининг ҳар бир аъзоси учун ойлик иш ҳақи миқдорини белгилаш;
- бошқарув командаси аъзоларини ёллаш шартлари.

Кичик корхонанинг оптимал ташкилий тузилмасини шакллантириш бир вақтнинг ўзида амалга ошириладиган нарсас эмас. Унинг ечими кўп ҳолларда нафақат кўп вақт, балки катта ташкилотчилик ишларини, қобилиятини ҳам талаб қилади. Айниқса бошқарув командасини тузиш оғир ва мураккаб иш ҳисобланади. Бунда қуйидаги тамойилларга риоя қилиш зарур:

- команда аъзоларининг психологик жиҳатдан бир-бирига мос келишини таъминлаш;
- команданинг ягона организм каби фаолият кўрсатишини таъминлаш;
- ҳар бир команда аъзоси жамоа олдига қўйилган мақсадни тўлиқ тушуна олиши лозим;
- команда аъзоси ўз малакасини мунтазам ошириб бориши керак;
- қонуний асосда корхона нуфузини ошириш ва фойдасини ўстириш учун барча зарур ишларни амалга ошириш.

Ташкилий тузилманинг асосий тавсифи (характеристикаси) қуйидагилардан келиб чиқади: ¹

- бошқариш функциялари бўйича бошқарув ходимлари сони;
- чизикли бошқарув ходимлари сони;

¹ Махмудов Э.Х., Исоков М.Ю., Нажимадинов Р.Д. Бизнес - режалаштириш. Маърузалар матни. - Т.: ТДИУ, 2005..

- корхона бошқарув тизимининг бўйсунуш поғоналари сони;
- ҳар бир бошқарув даражасида тузилмавий бўғинларнинг миқдори;
- бошқарувнинг марказлашмаганлик даражаси;

Юқоридаги тавсифларга таъсир кўрсатувчи асосий омил корхонани бошқариш бўйича ишлар ҳажми ҳисобланади. Бу эса ўз навбатида бошқариш функцияларининг мазмуни ва таркибига бошқарув вазифаларининг меҳнат талаблиги ва даврийлигига боғлиқ бўлади.

II БОБ. БИЗНЕС ФАОЛИЯТИНИ БОШҚАРИШНИНГ ИҚТИСОДИЙ МЕХАНИЗМИ ВА СТРАТЕГИЯСИ

2.1. Бизнес фаолиятини бошқаришда бизнес-режанинг аҳамияти

Бизнес-режа – бу аниқ вазиятда бизнеснинг моҳияти, уни амалга ошириш, кенгайтирилиши акс этадиган ҳужжат. Кичик бизнесининг асосий мақсади фойда олишдир. Режалаштирилаётган битимни амалга ошириш олдида катта маблағ ишлатишни ва шу маблағ қанча фойда келтирилишини ҳисоб-китоб қилиб чиқиш лозим. Бизнес-режа у ёки бу ишлаб чиқаришга пул киритиш жоизми, барча харажатларни қоплайдиган миқдорда даромад олинадими деган саволларга жавоб беради. Шу билан бирга у функционал вазифаларига кўра ишлаб чиқаришни ташкил қилиш, техника ва технологиялар, корхонанинг молиявий режалари билан боғлиқ муҳим масалаларни ҳал қилишга қаратилади

Кичик бизнес бошқарувчилари учун **бизнес-режа хўжалик бошқаруви воситаси сифатида** намоён болиши лозим.

Аниқ ва тўғри ишлаб чиқилган бизнес-режа ишлаб чиқаришни фаол ривожлантириш ва шу билан бир пайтда унинг динамикасини назорат қилиш, инвесторлар, ҳамкорлар ва кредит ресурсларини жалб қилишни амалга оширади.

Бизнес-режа қуйида келтирилган учта асосий функцияларни бажаришга боғлиқ деган фикр ҳам мавжуд:¹

- бизнес юритиш концепциясини ишлаб чиқиш;
- корхона фаолиятининг амалдаги натижаларини баҳолаш;
- пул маблағларини жалб қилиш зарурлигини асослаб бериш.

Юқорида келтирилган шарҳдан кўриниб турибдики, бизнес-режани тузиш зарурати айрим ҳолларда ўз бизнесини яратиш билан, иккинчи ҳолда банк ёки бошқа молиявий муассасадан пул олиш нияти билан, учинчидан эса

¹ Махмудов Э.Х., Исоков М.Ю., Нажимадинов Р.Д. Бизнес - режалаштириш. Маърузалар матни. - Т.: ТДИУ, 2011.

тижорат лойиҳасини амалга ошириш, янги корхона яратиш зарурати билан асосланади.

Бизнес-режа **биринчидан**, корхонанинг барча бўлим ва хизматлари мажбуриятлари ва жавобгарлигини аниқлашга имкон беради, **иккинчидан**, уларни корхона истикболи билан шуғулланиш ҳамда корхона мақсадларини ва уларга эришиш йўллари аниқлашга мажбур қилади, **учинчидан**, корхона фаолиятининг муҳим йўналишлари бўйича кўрсаткичларни белгилаб беради, **тўртинчидан** эса, корхонанинг бозордаги кутилмаган ўзгаришларга янада мослашувчан ва тайёр қилиб қўяди.

Бизнес-режа тузишда вақт омилини доимо ҳисобга олиш керак. Бошқача қилиб айтганда, келадиган фойда вақтга қараб қандай тақсимланади ва инфляцияга нисбатан унинг самарадорлиги қандай бўлишлигини, омонат банкка қўйилган шу миқдордаги маблағ келтирадиган фоиздан кўп бўлишини таъминлашини ҳисоб-китоб қилиб чиқиш лозим. Бизнес режада илғор технология ва бозор тадқиқотларининг натижалари, янги иш ташкил қилиш ва тадбиркорлик режаларини амалга ошириш билан боғлиқ бўлган ташкилий-бошқарув ва молия муаммоларини ҳал қилиши керак. Бизнес-режа кичик бизнес бошқарувчиси томонидан ишлаб чиқилади, агарда бошқа муаммолар бўйича маслаҳатлар керак бўлса, бу ишга бошқа соҳа мутахассислари жалб қилиниши мумкин. Одатда бундай режалар 3-5 йил муддатга тузилади. Тадбиркорлик томонидан биринчи йилдаги олинадиган самара ойлар сайин батафсил, кейинги йили - тақвимлар бўйича, кейинчалик йил бўйича ҳисобланади. Бизнес-режа керакли ташкилотлар(омонатчилар) тасдиғидан ўтган тақдирда (ҳиссадорлик жамияти бўлса), биринчи йилга алоҳида иш вазифаларини ишлаб чиқишга асос бўлади.

Шундай қилиб, кичик бизнес корхонаси фаолиятининг кучли ва заиф томонларини ҳисобга олувчи, мавжуд ишлаб чиқариш салоҳиятидан энг самарали фойдаланиш ва кутилаётган миқдорда фойда (даромад) олишга йўналтирилган реал бизнес-режа кўпроқ муваффақиятга еришиши мумкин.

Бизнес режани ишлаб чиқиш жараёни эса қуйидагича бўлади. Бизнес-

режанинг таркиби, тузилмаси, кўрсаткичлари ва бошқа жиҳатлари одатда корхонанинг ҳажми (куvvати), йўналиши, иқтисодий ва молиявий ҳолати боғлиқдир.

Энди иш бошлаётган тадбиркор ёки фаолият юритаётган кичик корхона агар ўз ишини бошлаш ва бунинг учун зарур бўлган бошланғич капитални, жумладан, банк кредитлари ҳисобига шакллантириши лозим. Бу билан боғлиқ бўлган тадбиркорлик учун бизнес-режанинг мазмуни ва уни тайёрлаш босқичлари маълум бир (умумий) кўринишга эга бўлади. Янгиликлар киритиш ёки банкротлик ёқасида турган корхона учун бизнес-режа бошқа кўринишга эга бўлади. Шундай бўлсада, ҳар қандай бизнес-режада танланган бизнес концепцияси очиб берилувчи, таклиф қилинаётган маҳсулот, иш ёки хизматларнинг ўзига хослигини тавсифловчи, шунингдек, истиқболда олинishi лозим бўлган фойда (даромад) ва бизнесни кенгайтириш акс еттирилувчи бўлимлар мавжуд бўлади.

Бизнесни режалаштириш икки босқичда амалга оширилади.¹

Биринчи босқичда бизнес-режанинг лойиҳа варианты ишлаб чиқилиб, унда ўтган йилда эришилган натижалар таҳлили ва келгуси йиллар учун ўз имкониятларини баҳолаш ҳисобига дастлабки ҳисоб-китоблар амалга оширилади. Бизнес-режа барча ҳисоб-китобларда белгиланган технологик жараёнларга, ички захиралардан тўлиқ фойдаланишга асосланиши ҳамда зарур ҳолларда ташкилий ва техник-иқтисодий тадбирлар билан мустаҳкамланиши лозим.

Ушбу босқичда чиқариладиган маҳсулотга жамият эҳтиёжлари ва бозор талабини аниқлаш катта аҳамиятга эга. Гап шундаки, жамиятнинг аниқланган эҳтиёжларидан ташқари, истеъмолчилар маҳсулотни харид қилиш учун сарфлайдиган ва корхона ушбу эҳтиёжларни қондириш учун маҳсулот ишлаб чиқаришга сарфловчи ресурсларнинг чекланганлиги ҳам мавжуд. Шунинг учун “эҳтиёж - ресурслар” боғлиқлиги бизнес-режанинг

¹ Махмудов Э.Х., Исоков М.Ю., Нажимадинов Р.Д. Бизнес - режалаштириш. Маърузалар матни. - Т.: ТДИУ, 2005.

асосий бўғини ҳисобланади. Эҳтиёжларни аниқлаш корхонани истеъмолчилик талабига эга бўлмаган маҳсулот чиқариш учун харажатлар сарфлашининг олдини олади, талаб қилинувчи ресурслар ҳисоб-китоби эса хато ва камчиликларга йўл қўймайди.

Иккинчи босқич бу бизнес-режани якуний ишлаб чиқиш ва уни корхонанинг расмий ҳужжати сифатида тасдиқлашдир. Айнан шу сифатда бизнес-режа ҳуқуқий кучга эга бўлиб, турли идора ва муассасаларга, хусусан, банклардан молиявий ресурслар олиш учун тақдим этилиши мумкин.

Ҳар қандай истиқболли ҳужжат каби, бизнес-режа ҳам истеъмол бозорида ва умуман иқтисодиётда рўй бераётган ўзгаришларни ҳисобга олган ҳолда вазиятга кўра қайта кўриб чиқилиши, зарур ҳолларда ўзгартиришлар киритилиши мумкин. Энг асосийси у корхонанинг бозордаги улушини сақлаб қолишга кўмаклашиши, келгусида ишлаб чиқариш ва сотиш бизнес-режанинг асосий қисмидан ўрин эгалловчи маҳсулотнинг ҳаётийлик даврини узайтиришга хизмат қилиши лозим. Якуний мақсаднинг битталигига қарамай, бизнес-режани ишлаб чиқишнинг ҳар бир босқичи бажарилиши лозим бўлган белгиланган вазифалар доираси мавжуд. Биринчи босқичда асосан корхонанинг истеъмолчиларга таклиф қилиши мўлжалланаётган товар ва хизматлар таркибини танлаш (янги маҳсулот, модификацияланган ёки анъанавий маҳсулот), ишлаб чиқариш дастурини бажарувчи бўйича тақсимлаш, талаб қилинадиган хом-ашё, материал ва бошқа зарур воситалар ҳажмини, шунингдек, тайёр маҳсулотни сотиш каналларини аниқлаш, маҳсулот таннархи, кутилаётган фойда ва ҳоказоларни ҳисоб-китоб қилиш вазифалари бажарилса, иккинчи босқичда барча дастлабки ҳисоб-китоблар бирлаштирилади ва корхона бизнес-режасини шакллантириш якунланади.

Бизнес-режани ишлаб чиқишнинг биринчи босқичидаги ҳисоб-китоблар қанчалик аниқ ва беҳато бажарилган бўлса, унинг бошқарув ҳужжати ва ҳўжалик юритиш воситаси сифатидаги ишончлилиги шунчалик юқори бўлади. Бизнес-режа босқичларини ишлаб чиқиш ўртасида узок танаффус бўлмаслиги ва ортиқча ахборот билан тўлдириб ташланмаслиги

лозим. Тўлиқ бизнес-режанинг матни эллик варақдан ошмаслиги лозим. Бироқ сўнгги йилларда, хусусан, рақобат кучли бўлган соҳа ва тармоқларда қисқартирилган бизнес-режалар кенг қўлланаётган бўлиб, уларнинг ҳажми 10-15 варақдан ортмаяпти. Шундай бўлсада, бизнес-режа ҳар қандай вариантида корхона миссиясини бажариш ва унинг пировард мақсадларига эришишни таъминлашга хизмат қилиши лозим.

Бизнес режани шакллантиришни янги корхонани ташкил этиш ёки корхона фаолиятига муҳим ўзгартириш киритиш ғояси **бир неча** босқичларда амалга оширилади (2-расм):



2-расм. Бизнес-режани ишлаб чиқиш босқичлари¹

Бизнес-режани тайёрлашнинг **биринчи босқичида** корхона миссияси (корхона фалсафаси) – ҳўжалик субъектининг қисқача таърифи, унинг мақсадлари, бурчи, фаолият соҳалари, ҳаражат меъёрлари ва минтақа, жамиятнинг ижтимоий вазифаларини ҳал этишдаги ўрни аниқланади.

Иккинчи босқич – бизнес-режа мақсадларини ишлаб чиқиш. Мақсад-бу корхонанинг келгусидаги кўзда тутилган, исталган ҳолати.

Бизнес тизимида мақсад бешта функцияни бажаради.

- ✓ ташаббус - фирманинг ҳозирги ва кўзда тутилган, исталган ҳолатини, ҳаракатлар мотивларини таққослаш, солиштириш.
- ✓ қарорлар қабул қилиш мезонлари – ахборотлар ва муқобилларни танлаш, бизнесдаги устувор йўналишларни баҳолаш;
- ✓ бошқариш воситалари - ҳаракатларни бошқарувчи талаблар, бизнес

¹ Горемыкин В.А., Нестерова Н.В. Энциклопедия бизнес – планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес – планов. - М.: “Ось-89”, 2003. –18 бет.

йўналишларини аниқлаш;

- ✓ мувофиқлаштириш - қарорлар қабул қилувчи шахслар ўртасида низосиз муносабатларни таъминлаш, махсуслаштирилган бўлинмалар ишларини мослаштириш, мувофиқлаштириш.

Ҳар қандай корхона мураккаб ижтимоий-иқтисодий тизим сифатида кўп мақсадли характерга эга.

Корхонани фаолияти давомида стратегик мақсадларни амалга ошириш билан бир вақтда кўплаб тактик ва тезкор мақсадларни ҳам ҳал этади. Соф иқтисодий мақсадлар билан ижтимоий, техникавий ва ташкилий вазифалар чамбарчас боғлиқдир. Мақсадларни тузилмаларга ажратиш турли хил жихатлар бўйича амалга ошириш мумкин (1-жадвал).¹

1-жадвал

Корхона мақсадларининг тахминий таснифи

	Таснифлаш белгилари	Мақсадлар гуруҳлари	
1	Мазмуни (предмети)	Иқтисодий Ташкилий Сиёсий Ишлаб чиқариш	Ижтимоий Технологик Илмий Эстетик Психологик
2	Ўлчами	Максимум Кўп эмас	Минимум Кам эмас
3	Режалаштириш миқёслари	Узоқ муддатли (стратегик) Ўрта муддатли (тактик)	Қисқа муддатли (тезкор)
4	Ҳаракатлар соҳаси	Глобал Регионал Олий Оралик	Миллий Локал (маҳаллий) Йўлдош(қўшимча) Қуйи
5	Иерархия даражаси	Корхона	Тузилмавий бўлинма
6	Ўзаро муносабатлар	Комплементар Индеферент	Рақобатли
7	Ўлчамлилик	Микдорий	Сифат жихатдан (ўлчовсиз)
8	Йўналтирилганлилик	Тижорат	Нотижорат (ижтимоий)
9	Муҳит	Ички	Ташқи
10	Субъект	Индивидуал (шахсга йўналтирилган)	Гуруҳга (коллективга) йўналтирилган

¹ Махмудов Э.Х., Исоков М.Ю., Нажимадинов Р.Д. Бизнес - режалаштириш. Маърузалар матни. - Т.: ТДИУ, 2005.

Мақсадлар аниқ тушунарли бир маънода тушуниладиган бўлиши ва корхонанинг келажакдаги ҳолатини акс эттирувчи атамалар орқали таърифланиши керак.

Бизнес-режани ишлаб чиқишнинг **учинчи босқичида** бизнес-режанинг тузилмаси белгилаб олинади.

Тўртинчи босқичда бизнес-режанинг ҳар бир бўлимини ишлаб чиқиш учун зарурий ахборотларни тўплаш амалга оширилади. Бу режалаштиришнинг энг муҳим сермехнат қисми ҳисобланади. Ахборотлар манбаи сифатида тармоқнинг махсус ахборотномаларидан, лойиҳа ташкилотлари меъёрларидан, таҳлил билан шуғулланувчи махсус фирма хизматларидан, статистика идоралари материалларидан, махсус тадқиқотлар ва кузатишлардан, юқори малакали иқтисодчилардан, маслаҳатчилардан ҳамда корхонанинг ички муҳити ва ўз ишини яхши биладиган корхона ходимларидан фойдаланиш мумкин.

Режалаштиришнинг **бешинчи босқичи** - бевосита бизнес-режа бўлимларини ишлаб чиқиш ва уни ягона ҳужжат сифатида расмийлаштириш ишлари амалга оширилади.

Биз амалиёт ўтаган **“Яккабоғ дон маҳсулотлари”** давлат унитар корхонасида ҳам корхона фаолиятини янада кенгайтириш учун бизнес режа тузишда иштирок этдик. Бу жараёнда бизнес-режада қайси бўлимлар акс эттирилиши лозимлиги юзасидан ўз таклифимизни бердик.

- 1-бўлим. Фирма имкониятлари (кириш).
- 2-бўлим. Товарлар турлари.
- 3-бўлим. Товарларни сотиш бозорлари.
- 4-бўлим. Маркетинг режаси.
- 5-бўлим. Ишлаб чиқариш режаси.
- 6-бўлим. Таваккалчиликни баҳолаш ва суғурта.
- 7-бўлим. Молиялаштириш стратегияси.

Шунингдек, бизнес режанинг бўлимларида нималарни акс эттириш ва ҳисоб-китобларни амалга ошириш юзасидан корхона менежерларига ўз таклифимизни билдириб ўтдик.

2.2. Бизнес фаолиятини бошқаришда маркетинг тизимидан фойдаланиш

Маркетинг – истеъмолчилар муаммоларини англаш ва бозор фаолиятини тартибга солишга ва мақсадга йўналтиришга жараён ҳисобланади. Турли хил мулк шаклидаги кичик бизнес корхоналари ишлаб чиқариш, сотиш фаолияти маркетинг режаси билан ўзаро яқиндан боғланган бўлиши керак. Маркетинг концепцияси бозорда кичик бизнес корхонасининг умумий ютуқларини таъминлаш нуқтаи назаридан унинг фаолиятининг барча соҳаларида қарорлар қабул қилишини кўзда тутди. Бу ҳолат ташкилий, бошқарув ва сотиш ишларининг ҳар хил турларида ўз аксини топиши керак.

Кичик бизнесдаги хўжалик юритувчи субъектлар ҳар доим аниқ харидорни мўлжал қилиб қуйидаги саволларга жавоб топишлари керак: Қанча? Қай даражада сифатли? Нимадан? Қачон маҳсулот ишлаб чиқарилиши керак? Бундан маълумки, кичик тадбиркорлик таркиблари сони, сифати ва вақт ўлчамлари бўйича чекланганлигидан келиб чиқади. Улар бозорни эгаллаш учун амалга ошираётган хўжалик операцияларининг харажатларини харидорлар учун олиб бориладиган рақобат курашида ютиб чиқиш учун камайтириб боришлари зарур. Натижада, потенциал харидор унинг таклиф этган товарини харид қилади. Бу муаммони ечишда маркетинг муҳим дастак ҳисобланади. Маркетинг (инглизчадан маркет - бозор) - бу маҳсулотни ишлаб чиқаришдан бошлаб токи уни сотишни ташкил этилишигача бўлган мажмуавий тизимдир. У аниқ харидорларни талабини қондириш, бозорни ўрганиш ва олдиндан кўра билиш асосида фойда олишга мўлжалланган.

Кичик бизнес корхоналарининг бозорга чиқарган маҳсулотлари ҳолатига қараб маркетингнинг қуйидаги турлари қўлланилиши мумкин: конверсион маркетинг, ремаркетинг, қўлловчи, тараққиёт топтирувчи,

рағбатлантирувчи, синхрон маркетинг. **Кичик бизнесда** маркетингни самарали ишлаш шартлари қуйидагилардан иборат:

- ✓ тараққий топган бозорни мавжудлиги;
- ✓ ишлаб чиқарувчини эркинлиги;
- ✓ ахборот тўплаш тизимини барча учун тушунарлилиги;
- ✓ тадбиркорларнинг тайёрланганлиги ва хоказо.

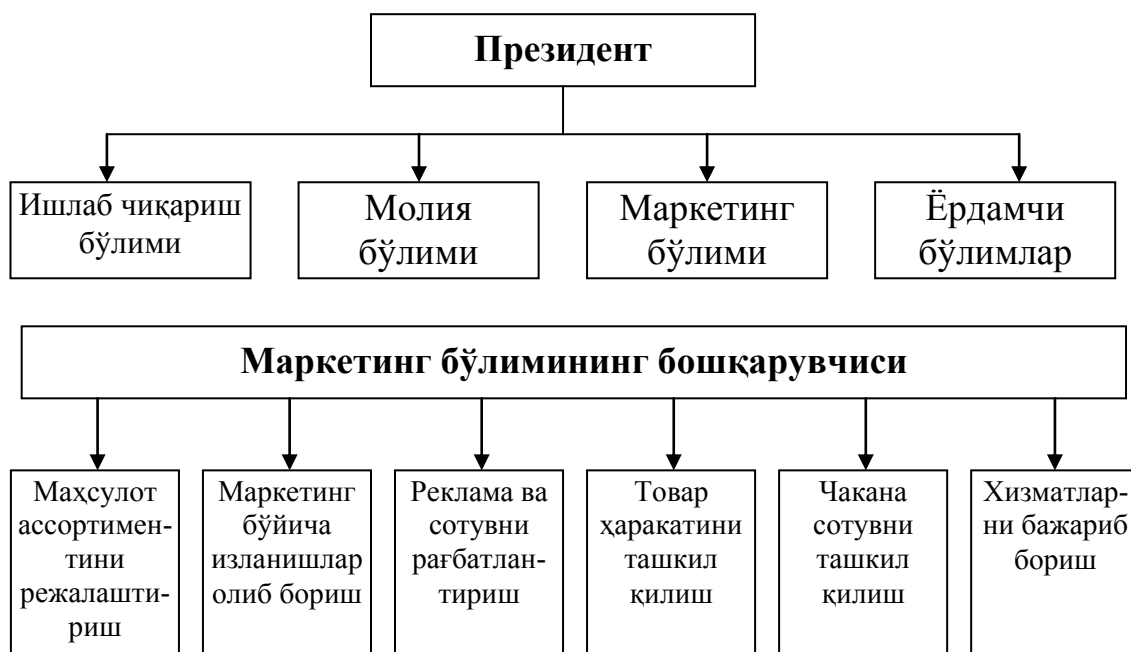
Кичик шаклдаги хўжалик юритиш субъектларини кундалик амалиётида маркетингни стратегик масалаларини амалга оширишни қуйидаги йўналишларида олиб боради: энг кўп ахборотни бозорни эгаллаб турган муҳит тўғрисида ўз вақтида олиш ва уни тўғри таҳлил қилиш; маркетинг мақсадларини тўғри қўйиш ва уларга эришишнинг асосий йўллари; ресурсларни мақсадлар билан, мақсадларни эса истеъмолчилар талаби билан мақбул бирлаштириш; маҳсулот тури ва ассортименти бозор талабини юқори даражада қондириш учун шакллантириш; жамоа билан ишлаш, шахсий тадбиркорлик фаолиятини потенциал ҳаридорлар, ишловчилар орасида тан олиш ва қўллашга эришиш учун ташвиқот ишларни олиб бориш; бозорда сотиш тармоғини бунёд этиш орқали, рекламалар, сотувни рағбатлантирувчи тадбирларни ўтказиш, сотувчи воситачиларни, ўз ҳаридорларини ва бозор майдонини топиш учун ҳаракат қилиш; маркетинг тизимини янги фирма шароитига мослаштириш учун кундалик бошқарув ишини ташкил этиш.

Бизнес фаолиятида маркетинг тадқиқотлари натижасида олинган ахборотлар тадбиркорлар учун хўжалик стратегиясини ишлаб чиқишда ва амалга оширишда муҳим аҳамиятга эга. Тадбиркор томонидан қабул қилинган маркетинг қарорларининг кўпчилиги келажакда пайдо бўладиган ҳодисаларни баҳолашга асосланган.

Бизнес фаолиятида маркетингни режалаштириш – бу бир неча вариантдаги муқобил режалар ичида энг яхшисини танлаб олиш жараёнини ҳисоблаш мумкин. Кичик шаклдаги хўжаликлар фаолиятини маркетинг режалаштиришга қуйидагиларни киритишимиз мумкин:

- ✓ фирма хўжалиги ичидаги бўлинмаларнинг фаолият ҳаракатларини мувофиқлаштириш;
- ✓ ташқи муҳитнинг кутиладиган тараққиёти омилларини ва унинг ўзгарувчанлик даражасини аниқлаш;
- ✓ фирма ходимларининг кутилмаган ҳолда пайдо бўладиган бефойда ҳаракатларини камайтириш;
- ✓ бажарувчилар оралиғидаги самарали муносабатларни таъминлаш.

Маркетинг бошқарувининг ташкилий таркибини қуйидаги чизма орқали ифодалаш мумкин (1-расм):



3-расм. Маркетинг бошқарувининг ташкилий таркиби¹

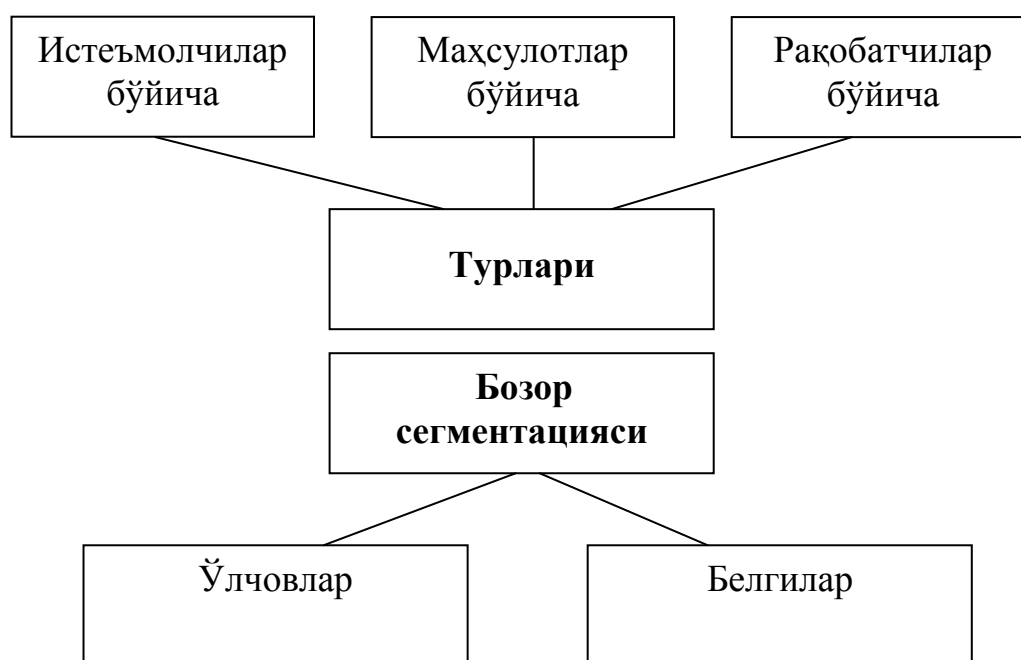
Кичик бизнесда кўпинча муваффақият бозорни сегментация қилиш ўз вақтида яхши билиб амалга оширилганлиги ва ишбилармонлар томонидан эгалланмаган бозор майдонининг аниқланганлигига боғлиқдир.

Бозор сегменти – бу бозорни бир бўлаги бўлиб, у ўзининг иқтисодий интизоми бўйича тавсифланувчи бир хил сотиб олувчилар гуруҳини ажратади. Махсус изланишлар натижасида, шу жараён даврида сотиб

¹ Д.Собиржонова, У.Бойматова, Ф.Бозорова Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик фаолиятини бошқариш. Ўқув қўлланма., Т.: “Фан ва технология” 2012 й. 58-бет.

олиниши сабаби, маҳсулотни сифатига, унинг нархига ва савдо хизмати савияси сотиб олиш учун қарор қабул қилинишида аниқланувчи шахс ёки харидорлар томонидан қўйилган талаблар.

Ҳар бир бозор сегменти ўзининг фарқ қилувчи талаб ва таклифига эга. Сегментининг асосий ўлчамларига қуйидагилар киради: етарли ҳажм, ўсиш имкони, рақобатчи фирмаларнинг тижорат фаолиятини йўқлиги, ишбилармонлик таркиби қаноатлантириладиган талабнинг мавжудлиги ва ҳоказо.



4-расм. Бозор сегментининг ўлчов белгилари¹

Биз ишлаб чиқариш амалиётини ўтаган **“Яккабоғ дон маҳсулотлари”** фирмасида ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг тез сотилишини таъминлаш мақсадида савдо маркасида фойдаланиш ва жойлаш (упаковка қилиш) юзасидан таклифлар беришга эришдик. Чунки савдо маркаси бу рамз, белги, сурат ном бўлиб товарлар идентификациясини яъни уларни рақобатчилар товарларидан фарқланиши таъминлайди.

¹ Д.Собиржонова, У.Бойматова, Ф.Бозорова Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик фаолиятини бошқариш. Ўқув қўлланма., Т.: “Фан ва технология” 2012 й. 58-бет.

Шунингдек, биз “Яккабоғ дон маҳсулотлари” давлат унитар корхонасида товарни жойлаш (упаковка қилиш)ни такомиллаштириш куйидаги имкониятларни беради деб ўйлаймиз:

- товар белгисини, маҳсулот номини, уни ишлаб чиқарилган жойи ва вақтини кўрсатишга кўмаклашади;
- товарни эстетик жиҳатдан маъқулроқ жойлашишини ва унга зарар етказилишидан ҳимоя қилинишини таъминлайди;
- маҳсулотни идентификация қилишда кўмаклашади;
- ишлатишда ва сақлашда қулайлик яратади;
- харидор эътиборини жалб қилади;
- маблағни тежайди.

Йирик-йирик дўконлар, минимаркетлар, супермаркет, гипермаркетлар вужудга келаётган ҳозирги шароитда юқорида айтиб ўтганимиздек, тайёр маҳсулотни упаковка қилишнинг мукамал ва жозибадор бўлиши ҳам уни тез сотишнинг зарурий шартларидан биридир деб ўйлаймиз.

Қуйидаги жадвал орқали “Яккабоғ дон маҳсулотлари” давлат унитар корхонасининг сотилган маҳсулотларининг рентабеллигини кўришимиз мумкин (2-жадвал).

2-жадвал

Сотилган маҳсулотлар рентабеллигининг таҳлили

Кўрсаткичлар	2011 йил	2012 йил	Фарқи (-,+)
Маҳсулотни сотиш ҳажми, минг сўм	115398	320339	+204941
Сотилган маҳсулот таннархи, минг сўм	79397	86193	-6796
Маҳсулотни сотишдан олинган ялпи фойда, минг сўм	9442	1200	- 8242
Сотилган маҳсулот рентабеллиги, %	11,9	1,4	-10,5

2-жадвал маълумотлари кўрсатишича, 2012 йилда сотилган маҳсулотларнинг рентабеллиги 2011 йилга нисбатан 10,5 фоизга камайган. Бу маҳсулотни сотишдаги таннархнинг ўсиши натижаси сабаб бўлган.

Бу корхонанинг асосий ютуғи истеъмолчилар эҳтиёжларини, бозор талабларини тўғри ўрганганлиги, бошқарувни бозор иқтисодиёти муносабатларига мос ҳолда ташкил этилганлиги, келажакни кўриб иш юритилганлиги ва молиявий маблағларни тўғри тақсимлай олганлигида деб ҳисоблаймиз. Бунинг натижасида, юқорида кўриб ўтилганидек, аҳолини эҳтиёжлари қондирилиши ва янги иш ўринларни яратилишини кўришимиз мумкин.

Ҳозирги кунда, **“Яккабоғ дон маҳсулотлари” давлат унитар** кичик корхонаси фаолиятида янги хорижий технологияларни жорий этиш борасида амалий ишлар олиб борилмоқда. Бу ишларни амалга оширишда молиявий маблағларни талаб этилиши, етарли ахборотларга эга бўлиш зарур бўлади. Шунинг учун ҳам **“Яккабоғ дон маҳсулотлари” давлат унитар** кичик корхонасига узоқ муддатли кредит линияларни жалб қилиш, интернет ахборот воситаси орқали зарурий технологиялар бўйича янгиликларни олиш муҳим аҳамият касб этади.

Бу борадаги ишларни амалга ошириш натижасида **“Яккабоғ дон маҳсулотлари” давлат унитар** кичик корхонасининг фаолиятини янада кенгайтириш, ҳудуд иқтисодиётида инновацион жараёнларни жадаллаштириш ва хорижий илғор технологияларга асосланган ишлаб чиқаришнинг устивор тармоқларини ривожлантиришга эришиш мумкин бўлади.

2.3. Бизнес фаолиятини бошқаришнинг стратегиясини ривожлантириш йўллари

Бозор иқтисоди қонунлари амал қилган шароитда фаолият корсатувчи кичик бизнес субъектлари ўзининг жорий ва истиқболдаги стратегияси аниқ тасаввур этиши керак, чунки бозор ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва режалаштиришда хатоларни, ўйланмай қилинган ҳатти-ҳаракатларни кечирмайди.

Кичик бизнес бошқарувчиси бирон бир фаолиятни бошлашдан аввал албатта уни қандай бошлаш керак, бу бизнес фаолияти натижасида нимага эришади, уни қайси йўл билан амалга ошириш мумкинлиги ҳақида ўйлайди. Бизнесни қанчалик барқарор бўлишини хоҳласалар, шунчалик узоқ муддатга мўлжалланган дастурул-амалга эга бўлишлари лозим.

Стратегик режалаштириш концепсиясининг моҳияти келажакка мўлжалланганлигидадир, иқтисодиёт ривожига юқори даражали ноаниқликни ҳисобга олади, улкан сифатли мақсадларга эришишга йўналтирилган, бошқарувга ёндошишнинг вариантлари кўп бўлишини талаб этади. Олдига қўйилган мақсадлар ва эришилган натижалар ўртасидаги узилишни олдиндан назарда тутаяди.

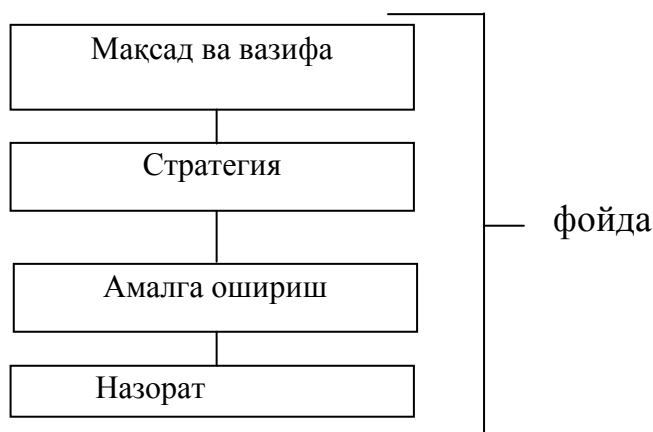
Стратегик режалаштиришнинг узоқ муддатли режадан асосий фарқи шундаки, стратегик ривожлантиришда ўтмишда белгиланган ривожланиш тенденцияларидан фойдаланишнинг имкони йўқ. Бу ерда барча маркетинг хавф-хатарлари ва имкониятларини таҳлил қилиш ҳамда баҳолашга алоҳида ўрин ажратилади. Кичик бизнесда стратегик режалаштиришда иқтисодий – математик усуллар моделлар кенг ишлатилади.

Фирманинг стратегияси-умумий ҳаракатлар режаси, унинг ёрдамида фирма ўз мақсадларига эришишга интилади (мақсадларга етишиш алгоритми). Кичик бизнес стратегияси-фирма стратегиясининг асосий қисмини деталлаштириш, бозордаги фаолиятининг миқдор ва сифат кўрсаткичлари ҳамда йўналишларининг йиғиндисидан ва фирма стратегиясини тўлиқроқ амалга ошириш мумкин бўлган маркетингнинг

алоҳида чора-тадбирларига йўналтирувчи принципиал қарорлардан иборатдир.

Стратегик режа – операциялар йиғиндиси бўлиб, фирма раҳбарининг нуқтаи назаридан қараганда уларни бажариш унинг стратегиясини амалга оширишга олиб келади. Тактика қисқа муддатли даврга (масалан: йил, чорак, ой) ишлаб чиқилади ва зарур бўлганда, бизнеснинг стратегик вазифаларини ҳал қилиш мақсадида тўғрилаб чиқилади. Самарали стратегик режани тузиш қуйидагиларни босқичма-босқич амалга оширишни талаб қилади: фирма мақсадини аниқ белгилаб олиш; бозордаги рақобат ҳолатини, дистрибьютор ва маҳсулот етказиб берувчилар, уларнинг молиявий ҳолатини ўз ичига олувчи бизнес олиб бориш шарт-шароитларини таҳлил қилиш; бизнес фаолиятини ва уни ишлаб чиқаришга қўшилиб кетиши жараёнини аниқ кўз олдига келтириш; ташқи хавф ва устунликларни, ички имконият ва нозик жиҳатларни, рақобот устунликларни кўриб чиқиш. Хавф ва устунликларни, ички имконият ва нозик жиҳатларни текшириш SWOT таҳлил деб аталади ва ундан бизнесни режалаштиришда фойдаланилади.

Кичик бизнес корхонаси фаолиятини мақсади, вазифалари, стратегияси, уни қандай амалга ошириш ва назорат қилиниши ушбу бизнесдан келадиган фойда миқдорини белгилайди. Буни олдиндан кўриб чиқиш ва режалаштириш лозим.(3- чизма)



5-расм. Кичик бизнес корхонаси мақсади, вазифалари, стратегияси ва назоратни фойда миқдори билан боғлиқлиги.¹

¹ Джон Беоджерс.Дэн Штайнхофф, Основы управления малым бизнесом. Перевод с англ. - М.: БИНОМ, 2005 .- 67 с.

Режалаштиришда мақсадни аниқ белгилаб олиш – кичик бизнес муваффақиятининг гарови хисобланади.

Маълумки мақсадлар доимо маълум бир чекланишлар асосида амалга оширилади. Улар кичик бизнес корхонаси ичидаги ва ташқаридан қўйиладиган чекланишлар бўлиши мумкин. Ташқи чекланишлар қаторига конун меъёрлари, инфляция, рақобатчилар, иқтисодий устуворликни ўзгариши, аҳоли даромадларини ўзгариши, қарздорларнинг молиявий ҳолати ва бошқалар киритилиши мумкин. Ички чекланишларга еса кичик бизнес корхонаси харажатлар даражаси, ишлаб чиқариш қувватлари, маркетинг ва бошқарувнинг ҳолати, турли даражадаги номувофиқликлар ва бошқалар киради. Шунинг учун кичик бизнес корхонаси миссияси, мақсади ва вазифаларини ишлаб чиқиш жараёнида унинг фаолиятига таъсир қилувчи кўп сонли омилларни баҳолаш зарурияти туғилади.

Фирманинг стратегиясини аниқлашда раҳбарият бозордаги фирманинг ҳолати билан боғлиқ бўлган 3 та масалага дуч келади.

- қайси бизнесни тугатиш;
- қайси бизнесни давом эттириш;
- қайси бизнесга ўтиш.

Бу ҳақда стратегик бошқариш соҳасининг етакчи билимдони М.Портер томонидан бозорда фирманинг фаолият кўрсатиш стратегиясининг 3 та асосий ишлаб чиқариш соҳаси борлиги аниқланган.

Биринчи соҳа – ишлаб чиқариш харажатларини камайтиришда раҳнамолик қилиш билан боғлиқ. Бунда маҳсулот таннархи билан боғлиқ бўлган харажатлар юқори сатҳда амалга оширилиши лозим. Маркетинг бўлинмаси бу ҳолатда юқори ривожланиши лозим эмас.

Иккинчи соҳаси – маҳсулот ишлаб чиқаришда ихтисослаштириш билан боғлиқ. Бу ҳолатда фирма юқори ихтисослаштирилган ишлаб чиқаришни амалга ошириши керак ва ўзининг маҳсулотини ишлаб чиқариш соҳасида маркетинг етакчилик қилиши керак. Бу тоифадаги фирмалар илмий тадқиқот ва тажриба-конструкторлик ишлари учун юқори салоҳиятга, ажойиб

дизайнерларга, юқори сифатли маҳсулот билан таъминлайдиган мураккаб тизимга, шулар қатори ривожланган маркетинг тизимига эга бўлиши керак.

Учинчи соҳа – фирма бозорининг маълум гуруҳига (сегментига) қайд қилиниши (фиксация) ва танланган бозор гуруҳига фирма имконини йўналтириши тааллуқли. Бу ҳолатда фирма ҳамма борзорда ишлашга ҳаракат қилмай, маълум, аниқ гуруҳда ишлайди.

Стратегияни ўрганиш учун 5 та ташқи ва ички омиллар бўйича баҳолаш лозим. Ташқи омиллар: фирма фаолиятининг миқёси (кўлами) ва ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг турли-туманлик даражаси, фирманинг ўса олмаслиги, фирманинг умумий тавсифи ва кейинги хусусиятини тиклаши ва хусусий мулкнинг маълум қисмини харид қилиш, сўнгги (кейинги) вақтда фирма фаолиятининг тузилиши ва йўналганлиги, кейинги вақтда фирма мўлжалланган имкониятлари, ташқи хавфларга муносабат.

Ички омиллар - фирманинг мақсадлари, маҳсулот ишлаб чиқариш бўйича сармоя ишлаб чиқариш ва қўйиш (киритиш) нинг муайян тузилиши ва неъматларни тақсимлаш меъзонлари, раҳбарият ва муайян амалиёт томонларидан молиявий таваккалчиликка муносабат, илмий тадқиқот ва тажриба конструкторлик ишлар соҳасида кучларни тўплаш сатҳи ва даражаси, алоҳида функционал (вазифа бажарувчи) бўлинма (сфера)лар (маркетинг, ишлаб чиқариш, ходимлар, молия, илмий тадқиқотлар ва ишланмалар)нинг стратегиялари.

Маҳсулот портфелини таҳлил қилиш. Стратегик бошқаришнинг муҳим инструментларидан бири муҳсулот портфелини (жами ҳажмини) таҳлил қилиш. Бу еса, бизнеснинг баъзи қисмлари бир-бирига ўта боғлиқлигжни яққол тасвирлайди, баъзи маҳсулот ҳажми, йиғиндиси оддий қўшилиб, йиғинди қилиб қаралган натижадан, катта фарқ қилади, фирма учун маҳсулотларнинг алоҳида қисмлари ҳолатидан кўра бизнеснинг алоҳида қисмлари муҳимроқ. Маҳсулот портфелини таҳлил қилиш ёрдами билан бизнеснинг таваккаллик, пулнинг келиб тушиши, янгиланиш ва ескириш каби муҳим омилларни мувофиқлаштирилиш мумкин.

Маҳсулот портфелини таҳлил қилиш 6 босқичда ўтказилади. Маҳсулот портфелини таҳлил қилиш учун фирмада сатҳ ёки поғоналарни танлаш. Маҳсулот портфелини таҳлил қилишда босқичма-босқич бўйсунтириш (иерархия)ни аниқлаш лозим, бунда алоҳида маҳсулот сатҳидан (босқичидан) бошланади ва ташкилот (фирма)нинг юқори поғонасида тугалланади.

Таҳлил бирлиги, яъни бизнеснинг стратегик бирлиги ёки ўлчами белгиланади. Кўп ҳолатларда бизнеснинг стратегик ўлчовидан фарқланади. Бизнеснинг стратегик ўлчовини бир маҳсулот қамраши, бир неча маҳсулот ҳам бир стратегик ўлчовда бўлиши мумкин. Кейинги ҳолат бўлиши мумкин, қачонки, фирма ошқовга маҳсулот - бозор гуруҳига қараса.

Маҳсулот портфелини таҳлил қилиш ҳажми (матрица) нинг параметрларини аниқлаш зарур маълумотлами тўплаш мақсадида аниқ билиш учун, шу билан бирга маҳсулот портфелини таҳлил қилишда зарур боиган ўзгарувчиларни танлаш учун ўтказилади. Бундан ўзгарувчанлик ўрнида бозор ўлчами, инфляция (қадрсизланиш)дан ҳимояланганлик даражаси, соф фойда бериш даражаси, бозорнинг ўсиш суръати, дунёда бозорни тарқалганлик даражаси мисол бўлиши мумкин.

Бизнеснинг кучини ўлчамоқ учун бозорнинг ҳиссаси, бозор ҳиссасининг ўсиши, йетакчи тамға (маркага нисбатан бозорнинг нисбий ҳиссаси) каби ўзгарувчилар фойдаланиши мумкин.

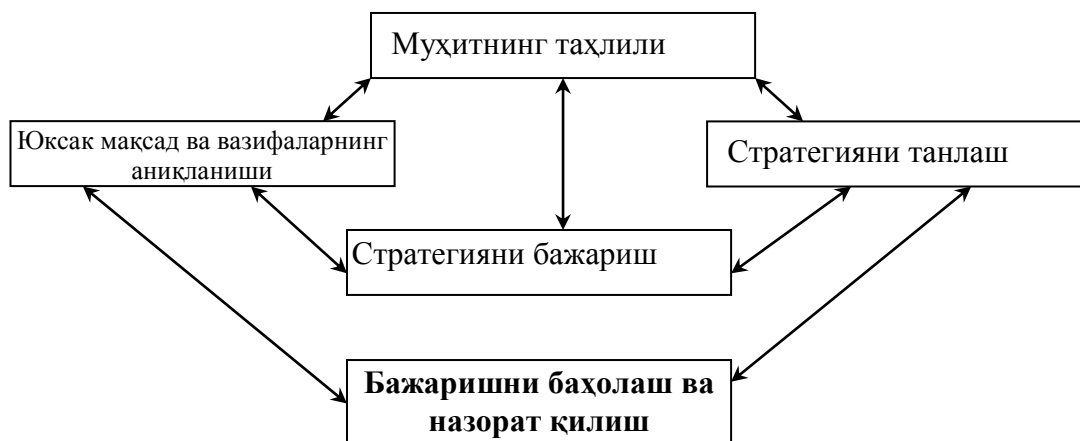
Маълумотларни йиғиш ва таҳлил қилиш учун соҳа ўзига жалб қила олиши, фирманинг рақобатбардошлиги, фирмага хавф солувчилар ва имкониятлар, неъматлар ва ходимларнинг малакаси каби йўналишларни ўрганишини айтиб ўтиш ўринлидир.

Фирманинг маҳсулот портфелини жорий ҳолати ҳақида тасаввурга ега бўлиш учун маҳсулот портфелининг ҳолати (матрица) тузилади ва таҳлил қилинади. Бу эса раҳбарларга фирманинг кутилаётган маҳсулот портфелини башорат қилишга имкон беради.

Фирманинг ҳолатини белгиловчи муҳим омилларни таҳлил қилиш асосида раҳбарият томонидан фирма стратегиясини танлаш амалга

оширилади. Бунда маҳсулот портфелининг таҳлил қилиш натижалари ҳамда амалга ошириладиган стратегиянинг тавсифи ва моҳияти ҳисобга олинади.

Бизнес фаолиятида стратегик бошқариш тизимининг тузилишини куйидаги кўринишда ифодалаш мумкин:



6-расм. Бизнес фаолиятида стратегик бошқариш тизимининг тузилиши¹

Стратегиянинг бажарилиши, бир қарашда, стратегиянинг бажарилиши, бу гўё «одатдаги» бошқаришдек. Дарҳақиқат, фирманинг стратегияси аниқланган эканми, бундан буён уни бажариш бўйича иш оддийгина бошланиб, стратегик бошқаришдан жуда узоқда экандек. Аслида эса, бундай мулоҳаза (фикр) катта адашишдир. Стратегиянинг бажарилиши босқичининг аҳамияти ва моҳиятини тушунмоқ учун куйидагиларни еътиборга олиш муҳим. Стратегиянинг бажарилиши, қабул қилинган стратегиянинг воситаси сифатида ҳаётга татбиқ этиш муносабати бўйича пассив роль ўйнайди. Стратегиянинг бажарилишининг муҳим хусусияти шундаки, у ташкилотда қийинчилик яратиш билан яхши стратегияни ёмон амалга оширишдагина кучи бўлиб қолмай, балки стратегияни танлашда, йўл қўйилган хатолар бўлса ҳам ташкилотни муваффақият қозонишга имкон яратади. Стратегияни яхши бажариш салбий оқибатларни ҳам текислаш қобилиятига эга.

¹ Д.Собиржонова, У.Бойматова, Ф.Бозорова Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик фаолиятини бошқариш. Ўқув қўлланма., Т.: “Фан ва технология” 2012 й. 58-бет.

III БОБ. БИЗНЕС ФАОЛИЯТИНИ БОШҚАРИШНИНГ ТАШКИЛИЙ-ИҚТИСОДИЙ МЕХАНИЗМИНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШ

3.1. Бизнес фаолиятини бошқаришни такомиллаштиришда молиявий менежментни қўллаш ва самарадорлигини ошириш

Жаҳон тажрибаси шуни кўрсатмоқдаки, кичик бизнес субъектлари бошқа турдаги корхоналарга нисбатан бозорга қисқа муддат ичида мослаша олади, янги иш ўринларини яратиш, замонавий техника ва технологияни ишлаб чиқаришга жорий этиш, янги ишлаб чиқариш қувватларини барпо этиш орқали ички бозорни рақобатбардош маҳсулотлар билан тўлдиришда муҳим аҳамият касб этади. Мамлакатимиз иқтисодиётини юксалишида ҳам кичик бизнес субъектларининг ўрни тобора ортиб бораётганлиги бу борада кўрилаётган чора-тадбирлар самарасидир.

Иқтисодиёт ривожланишининг ҳозирги шароитида кичик бизнес субъектлари фаолиятида молиявий муносабатларни такомиллаштириш ва муваффақиятли ҳал этиш, шунингдек, ижобий натижаларга эришиш масалалари кўп жиҳатдан менежмент тизимининг бир қисми бўлган молиявий бошқарувга боғлиқ бўлади. Ўз навбатида молиявий бошқарув ресурслардан оқилона фойдаланишига боғлиқдир. Кичик бизнес субъектларининг молияси турли соҳаларда фаолият кўрсатаётган ва бир-бири билан ўзаро иқтисодий жиҳатдан боғлиқ бўлган мазкур корхоналарнинг молиявий фаолиятини ифодалайди. Корхонанинг молиявий ресурслари жалб қилинган ва ўз маблағларининг йиғиндиси бўлиб, корхонанинг молиявий мажбуриятларини, харажатларини молиялаштиришга, жорий харажатлар ҳамда ишлаб чиқаришни кенгайтиришга йўналтирилади.

Бизнес фаолиятида бошқарув қарорларини қабул қилиш ҳал қилувчи аҳамиятга эга ҳисобланади. Чунки, ҳар қандай қарор фаолиятнинг истиқболдаги самарадорлигига бевосита таъсир қилиши мумкин. Биз ҳам тадқиқотимиз жараёнида бошқарув қарорларини қабул қилиш кетма-кетлигини комплекс кўринишда ифодалашга эришдик. Қуйида кичик бизнес

субъектлари фаолиятида бошқарув қарорларини қабул қилиш механизми келтирилган (7-расм).

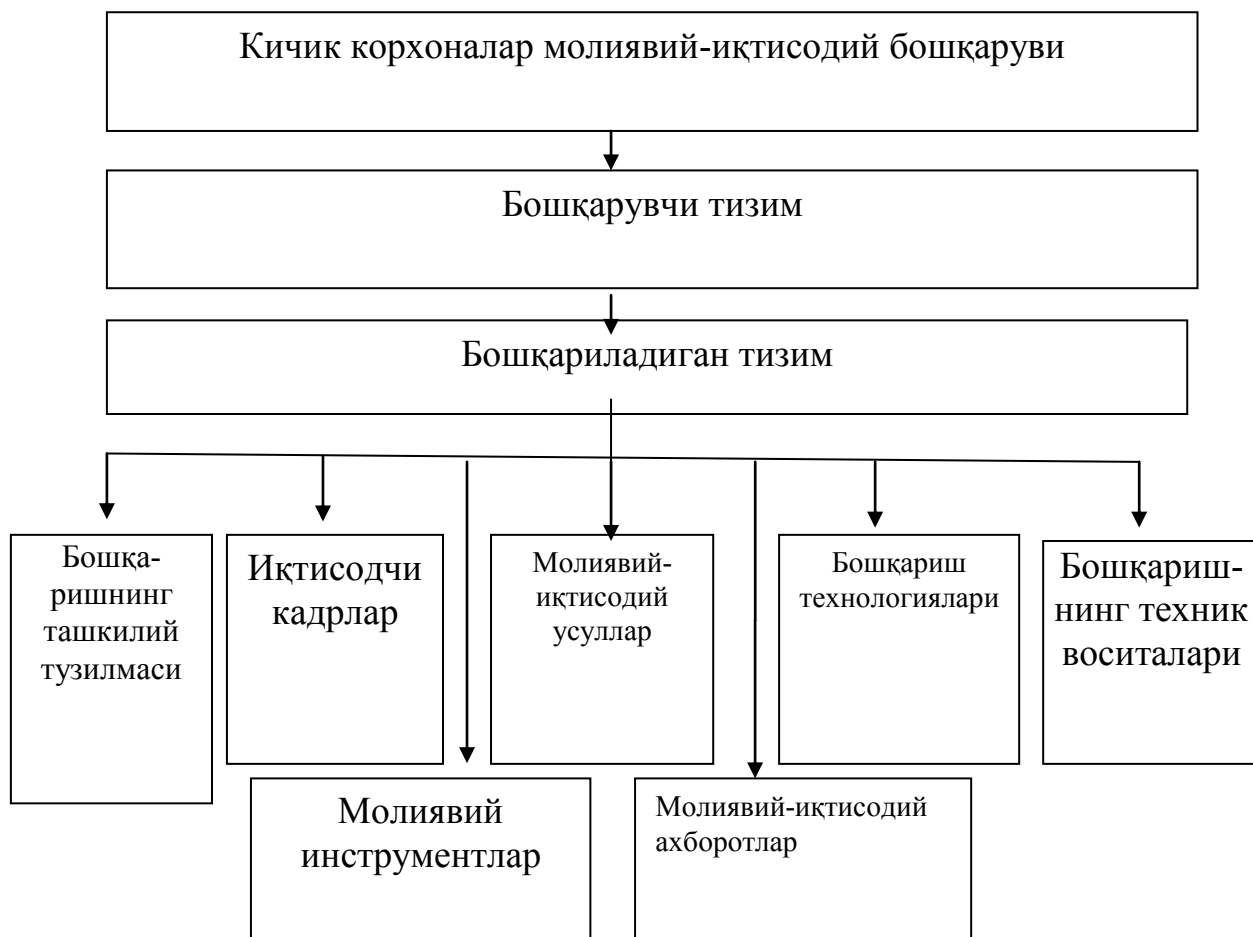


7-расм. Корхонада молиявий менежмент асосида бошқарув қарорларини қабул қилиш механизми¹

Кичик корхоналар молиявий бошқарувини ўрганишга алоҳида

¹ Муаллиф томонидан тузилган

ёндашувлар мавжуд. Барча иқтисодий тизимда бўлгани каби, менежмент тизимида молиявий бошқарув бошқарувчи ва бошқариладиган тизимлардан ташкил топади. Қуйидаги расмда кичик корхоналар молиявий-иқтисодий бошқаруви тизими келтирилган (8-расм).



8-расм. Кичик корхоналар молиявий-иқтисодий бошқарув тизими¹

Тадқиқот натижалари шуни кўрсатмоқдаки, кичик бизнес субъектларининг барқарор ривожланиш тараққиёти бевосита молиявий муносабатларни такомиллашувига боғлиқдир. Турли мулк ва хўжалик юритиш шаклларида кенг фойдаланишга ўтиш шартлари кичик бизнесни ривожланиши билан бир қаторда унинг молиявий муносабатларини ҳам бозор талаблари асосида ривожланишига замин яратади.

¹ Темиров А.А. “Ўзбекистон республикаси кичик бизнес субъектлари фаолиятида молиявий менежментни такомиллаштириш” иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация автореферати. Т. 2011 й.

Кичик бизнес субъектлари молиявий менежменти шаклланаётган тадбиркорликнинг молиявий муносабатларини, уларнинг фаолият кўрсатиш доирасини юқори даражада ривожлантириш ва тадбиркорлик фаолияти билан боғлиқ бўлган барча масалаларни муваффақиятли амалга ошириш, ижобий натижаларга эришиш ҳамда молиявий бошқарувни самарали ташкил этиш зарурлигини кўрсатади. Кичик бизнес субъектлари бошқарувчилари томонидан қарорлар қабул қилиш одатда, унга асосий тоифага, яъни амалдаги ишлаб чиқариш ёки тижорат шартларига тегишли қарорлар, тадбиркорликка хос қарорлар ва янги, халқаро даражага эришиш учун корхона стратегик вазифаларининг ташкилий шакли ва мақсадларини ўзгарувчан шароитларга мослаштиришни таъминлайдиган махсус қарорлардан иборат бўлиш мумкин.

Ҳозирги шароитда фаолият кўрсатаётган кўпчилик кичик корхоналар учун қуйидаги камчиликлар ҳосилдир:

- вақтинчалик натижаларга кўпроқ интилиш ва шунинг учун истиқболли ёндашувнинг аҳамиятсизлиги;

- корхона менежерининг тараққиётни муҳим йўналишларини ишлаб чиқиш ва асослаш жараёнидаги билими ва хоҳишини чекланганлиги туфайли пассив иштироки;

- бошқарувчиларнинг молиявий фаолиятнинг янги имкониятларига, корхона фаолияти хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда унинг муҳим соҳаларига менежмент тамойилларини жорий этишга тайёргарлик ҳолатининг паст даражаси.

Кичик бизнес субъектларини ривожланиши кўпинча, улар фаолиятида молиявий бошқарувнинг қай даражада ташкил этилганлигига боғлиқ бўлади. Корхонада молиявий менежментни улар фаолиятига киритилган бошланғич инвестицияларни қайтариш, фойдани кўпайтириш ва корхона бозор қийматининг барқарор ўсишини таъминлаш мақсадида молиявий муносабатларни бошқаришнинг шакллари, усуллари ва тамойиллари мажмуаси сифатида эътироф қилиш мумкин.

Кичик бизнес субъектлари молиявий бошқарувида зарур бўлган молиявий таҳлилни амалга оширилиш кетма-кетлиги қуйидагича бўлиши тавсия этилди:

1. Даромадлилик ва рентабеллик кўрсаткичлари.
2. Молиявий барқарорлик кўрсаткичлари.
3. Кредитни қайтара олиш қобилияти.
4. Капитал тузилиши кўрсаткичлари.

Мазкур тавсияни шундай изоҳлаш мумкин. Дастлаб, кичик корхона фаолиятида иқтисодий самарага эришиш учун аввало киритилган бошланғич капитални қайтариб олиш ва фойдалилик даражасини ўрганиш зарурдир. Тадқиқотда таъкидланишича, молиявий таҳлил кичик корхона фаолиятига киритилган инвестициялар самарадорлигини баҳолашнинг умумий хусусиятига эга бўлган, яъни уни аниқлашда қўлланиладиган молиявий натижани вақт бўйича битта (базавий) муддатга келтиришга тўғри келадиган турли кўрсаткичлар тизими ёрдамида амалга оширилиши керак. Маълум бир суммага турлича муносабат нафақат инфляция билан, балки ҳар қандай тижорат фаолиятига киритилган, жумладан, банкдаги депозит рақамига қўйилган пул маблағидан маълум вақт (ой, йил) ўтгандан сўнг олинган даромад (фоиз) ҳисобига каттароқ суммага айланиши мумкинлиги билан ҳам изоҳланади.

Кичик бизнес субъектлари молиявий бошқарувидаги энг асосий ҳолат сифатида маҳсулот сотишдан тушган тушум ва у асосида корхонанинг зарарсизлик нуқтасини ўрганиш муҳим аҳамият касб этади. Зарарсизликнинг таҳлилидан мақсад – бошқарув учун муҳим бўлган маҳсулотни сотишдан келиб тушган пул тушумлари барча харажатлар билан бир хил бўладиган фаолият даражасини (ёки ишлаб чиқариш ҳажмини) аниқлашдир. Шунинг учун ҳам кичик корхоналар молиявий таҳлилида умумий қабул қилинган усул қўлланилади ва у қуйидагича топилади:

Зарарсизлик нуқтаси=Доимий харажатлар/ (баҳо-ўзгарувчан харажатлар).

Юқоридагиларни умумлаштирган ҳолда, шуни алоҳида таъкидлаш мумкинки, ўтказилган тадқиқотлар натижасида муаллиф томонидан кичик бизнес субъектлари фаолиятида ривожлантириш стратегик йўналишларини ҳам ҳисобга олган молиявий бошқарув стратегиясини шакллаштириш босқичлари қуйидаги чизмада кетирилган (9-расм).



9-расм. Кичик бизнес субъектлари фаолиятида молиявий бошқарув стратегиясини шакллаштириш босқичлари¹

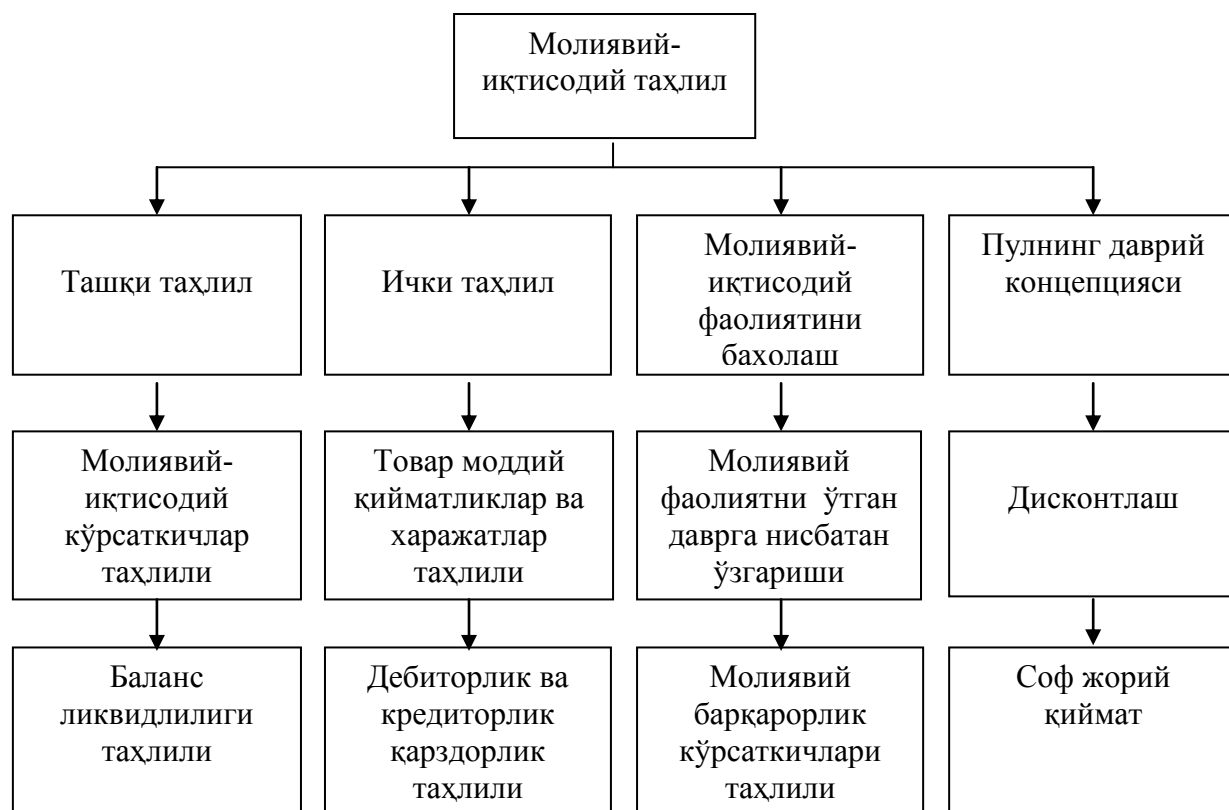
Кичик корхонанинг муваффақиятли фаолияти нафақат менежментнинг жорий ишидаги замонавий ва тўғри қарорлар қабул қилишга, балки ҳозирги

¹ Темиров А.А. “Ўзбекистон республикаси кичик бизнес субъектлари фаолиятида молиявий менежментни такомиллаштириш” иқтисод фанлари номзоди илмий даражасини олиш учун ёзилган диссертация автореферати. Т. 2011 й.

шароитда молиявий тизимдаги ўзгаришларни ҳисобга олган келажак стратегияга ҳам боғлиқдир. Корхонанинг молиявий стратегиясини ишлаб чиқиш унинг тадбиркорлик фаолиятини асосий йўналишларини аниқлашдан бошланади. Бундан келиб чиққан ҳолда уни амалга оширилиш шакллари белгиланади ва якуний танлов бажарилади. Фикримизча, кичик корхоналар молиявий бошқарувида стратегик молиявий режалаштириш алоҳида назарий ва амалий аҳамият касб этади. Рақобат шароитида фойда олиш ва ўз молиявий ресурсларини кўпайтириш ҳар қандай корхонанинг асосий мақсади ҳисобланадики, бу нарса молиявий ресурсларга бўлган эҳтиёжни, ташкил этиш манбаларини аниқлашни, уларни кўпайтиришнинг ички имкониятларини қидириб топишга қаратилган молиявий стратегияни ишлаб чиқишни талаб этади.

Кичик корхона молиявий стратегияси барқарор фойда олиш, маҳсулотлар ишлаб чиқариш даражасининг ўсишини, ўз ликвидлилиқ ва тўлов қобилиятини сақлашини таъминлашга қаратилган молиявий ресурсларни бошқаришнинг маълум муддатга тузилган дастуридир. Шунингдек, корхона молиявий стратегияси уни бошқаришнинг молиявий ва стратегик жиҳатларининг бирлашуви бўлиб, молиявий ривожланишнинг узок муддатдаги бош йўналишини ифодалайди.

Кичик корхоналар молиявий фаолиятини бошқаришда молиявий таҳлил муҳим аҳамиятга эга бўлиб, расмий ҳисобот маълумотлар асосида анъанавий бўлган рентабеллик, иш фаоллиги кўрсаткичлари, ликвидлилиқ даражаси ва унга таъсир этувчи омиллар, тўлов қобилияти ва корхона сармояси тузилмаси каби кўрсаткичлар маълумотларини ифодалаб беради. Муаллиф фикрича, кичик корхона молиявий бошқарувини амалга оширишда қўлланиладиган молиявий таҳлилни амалга оширишда уни ички ва ташқи таҳлил гуруҳларига ажратиш лозим (7-чизма).



10-расм. Кичик корхона бошқарувида қўлланиладиган молиявий-иқтисодий таҳлил усуллари¹

Фикримизча, кичик бизнес субъектларининг молиявий фаолиятини бошқариш ҳамда молиявий ресурсларидан самарали фойдаланишда пул оқимларини тўғри режалаштириш ва бошқариш муҳим аҳамиятга эгадир. Кичик бизнес фаолиятига киритилган инвестицияларнинг самарадорлиги ундан келиб тушадиган пул оқимларининг соф жорий қийматига боғлиқ бўлади. Соф жорий қиймат (*NPV*) олдиндан белгилаб қўйилган фоиз ставкаси асосида инвестициялаш объектининг бутун фаолияти даврида (ёки унинг хаётийлик даврида) келажакдаги олинadиган даромадларнинг келтирилган қийматини харажатларнинг жорий ва келгусидаги келтирилган қиймати ўртасидаги фарқдир.

Кичик корхоналар молиявий бошқарув стратегиясини такомиллаштириш юзасидан бажариладиган ишлар таклиф этилган:

¹ Муаллиф томонидан тузилган

1. Бизнес фаолиятининг ташкилий-иқтисодий жараёнида мулк эгалари томонидан молиявий фаолиятини кенгайтириш учун пул маблағлари киритишдан аввал зарарсизлик нуқтасини ўрганиш ва уни маълумотлар ёрдамида асослаш лозим.

2. Зарарсизлик нуқтаси аниқлангандан сўнг инвестицион таъсирчанликнинг асосларига тўхталиш ҳамда улар ёрдамида зарарсизлик нуқтасининг ҳисоби учун янгича услубни қўллаш керак.

3. Мазкур услуб асосида пул оқимларини аниқлаш ва унга янгича ёндашиш, шунингдек, пул оқимлари ҳаракатининг янги ҳолатини ўрганиш зарур.

4. Пул оқимларини топишнинг янги усулини ўрганиш асосида кичик бизнес субъектлари фаолиятида молиявий натижаларни ҳисоблаш жоиз.

5. Молиявий натижаларга асосланиб, кичик бизнес субъектининг молиявий ҳолатига умумий баҳо бериш шарт.

ХУЛОСА

Ўзбекистон Республикасида бизнес ва тадбиркорликни ривожланиши пухта ташкил этилиши зарур бўлган ва узоқ давом этадиган жараёндир. Унинг бошланғич босқичида норматив ҳуқуқий базасини мукаммаллаштириш муаммоси, кичик корхоналарни иқтисодий ва ҳуқуқий ахборотлар билан таъминлаш, маслаҳат бериш, уларга хизмат қилувчи молиявий ташкилотлар тизимини ривожлантириш, шунингдек, ишлаб чиқариш технологик марказлар, бизнес-инкубаторлар, технопарклар, лизинг фирмалари билан таъминлаш, кадрлар тайёрлаш ва малакасини ошириш муаммолари туради. Олиб борилган Тадқиқотлар натижасида Ўзбекистонда бозор иқтисодиёти шароитида хусусий тадбиркорликнинг ўзига хос назарий ва амалий асослари ҳамда ушбу соҳада молиявий бошқарув муаммолари ўрганиб чиқилди ва қуйидаги хулоса ва таклифлар ишлаб чиқилди.

1. Хусусий сектор, бизнес ва тадбиркорликни ривожланиши мамлакат иқтисодий ривожланиши барқарорлигининг таъминланишида муҳим ўрин тутмоқда ва миллий иқтисодиётнинг устувор йўналишларидан бирини ташкил этмоқда. Бу секторни ривожланишининг ўзига хос хусусияти иш жойларини яратиш ва ўрта синф шаклланишига асос яратади, аҳолини иш билан бандлигини таъминлайди, бу эса, иқтисодиётни таркибий қайта қурилишида айниқса долзарбдир.

2. Сўнгги йиллар ичида бизнес ва тадбиркорликни рағбатлантириш мақсадида бир неча муҳим қадамлар қўйилди, жумладан: соддалаштирилган солиққа тортиш тизими киритилди, давлат идоралари томонидан ўтказилувчи текширувлар сони чекланди, кичик корхоналар ва микрофирмаларни қайд қилиш тартиби соддалаштирилди. Бу ўз навбатида, тадбиркорликни ўсиш жараёнида, унинг республика ЯИМидаги улушининг ўсишига ва иқтисодиётнинг бу сектордаги иш билан бандлик даражасига ижобий таъсир кўрсатди. 2012 йилга келиб, кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликнинг Ўзбекистон ялпи ички маҳсулот (ЯИМ)даги улуши 54 фоиздан ошди. Республикада кичик ва хусусий тадбиркорликни

ривожланишининг аҳволини тавсифловчи муҳим кўрсаткич бўлиб, унинг ташқи савдо операцияларида иштироки даражаси ҳисобланади. 2013 йилга келиб кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик субъектлари умумреспублика ҳажмидан 18,8% маҳсулот (товар, хизмат)ларни экспорт ва 38,5%ни импорт қилди.

3. Бироқ амалга оширилаётган ижобий ишлар кўлами қанчалик кенг бўлмасин, ҳали ҳам ўз ечимини кутаётган бир қатор муаммолар кўндаланг бўлиб турибди. Жумладан, юртбошимиз эски маъмурий тақсимот тизимининг сақланиб қолганлиги, давлат органларининг иқтисодиётга ноўрин аралашувини чеклаш жараёнларининг суст бораётганлигини таъкидлаган эди. Бундан ташқари, тадбиркорларни рўйхатга олиш тизими соддалаштирилганлигига қарамасдан, улар ҳамон кўплаб маъмурий тўсиқларга учрамоқдалар. Бозор инфратузилмаларининг етарли даражада ривожланмаганлиги туфайли тадбиркорлик субъектларини моддий-техника, молиявий, шу жумладан, кредит ресурслари билан таъминлашда қийинчиликлар, етишмовчиликлар мавжуд. Тадбиркорларнинг ўз ҳақ-ҳуқуқларини ҳимоя қилиш маданиятининг шаклланиши ҳам қийин кечмоқда.

4. Иқтисодиётни ривожлантиришда кичик бизнес корхоналарининг аҳамияти эътироф этган ҳолда, улар муайян даражада фаоллик кўрсата олади, шу сабабли улар фаолиятини ривожлантириш учун зарурий шароитларни яратиш зарур.

Бунинг учун бизнингча, молия жамғармаларини ташкил этиш керак. Бу жамғармалар тадбиркорлар тижорат банкларида имтиёзли кредитлар олиш учун кафил бўлишлари, субсидияларга (иқтисодиётни алоҳида устивор соҳаларидаги корхоналар учун) манба бўлиб хизмат қилиши зарур.

Мамлакатимизда кичик бизнес корхоналарини молиявий кўллаб-куватлаш тизимини такомиллаштириш тадбиркорликка хизмат кўрсатадиган банклар, фондлар, инвестициялар ва суғурта ташкилотларнинг фаолиятини рағбатлантириш йўлида олиб борилиши лозим.

5. Молиявий бошқарувни ташкил этиш – бу корхонанинг келгусида оладиган фойдасини максималлаштиришга қаратилган бўлмоғи лозим. Ушбу “максималлашув” ўз-ўзидан юзага келмайди, балки бунинг учун бир қатор вазифаларни бажариш лозим бўлади.

6. Молиявий бошқарув назариясида давлат омили деган тушунча ўзига хос аҳамият касб этади. Яъни, корхона қандай бўлишидан қатъий назар маълум бир давлатда, унинг қонун-қоидалари ва талаблари асосида фаолият юритишга мажбур. Шунинг учун, корхоналардаги ички молиявий муносабатлар давлат талабларидан келиб чиқиши лозим бўлади. Ўз ўрнида давлатнинг корхоналар молиявий бошқарувига ортиқча аралашуви ҳам, талаб этиладиган даражадан кам аралашуви ҳам корхонага фойда келтирмайди. Бозор иқтисодиёти шароитида давлат умуман корхоналар фаолиятига аралашмаслиги лозим деган қарашлар ўринсиздир. Ҳаттоки, ривожланган бозор иқтисодиёти шароитида фаолият юритаётган мамлакатларда ҳам корхоналар молиясида давлат фактори маълум ўринни эгаллайди. Бу аралашув нафақат корхоналарни назорат этиш ва бошқариш нуқтаи назаридан, балки, лозим бўлганда корхонани давлат манфаатларидан келиб чиқиб банкротликдан сақлаб қолиш, унга қўшимча инвестициялар жалб этиш, корхонани молиявий ахборот ва бошқа маълумотлар билан таъминлаш, солиқ ва кредит имтиёзлари орқали корхона фаолиятини рағбатлантириш нуқтаи назаридан ҳам амалга оширилади.

7. Корхоналар молиясини давлат томонидан тартибга солинишини биз бевосита (маъмурий – қонунлар, қарорлар, йўриқномалар асосида) ва билвосита (иқтисодий – солиқ ва кредит имтиёзларини бериш, инвестициялар жалб этиш каби) усулларга бўлишни тавсия этамиз.

8. Корхона молиявий фаолиятини бошқариш маълум мақсадларга асосланади, яъни ҳар қандай фаолият каби, молиявий фаолият ҳам аниқ мақсадларни ўз олдига қўйса ва босқичма-босқич бу мақсадларга эришиб борсагина, маълум иқтисодий самарадорликни келтириб чиқариши мумкин.

9. Кичик бизнес фаолияти самарадорлигини ошириш масалалари кўп жихатдан уларнинг фаолиятини бошқариш йўллари, яъни менежментини ўзгартиришни талаб қилади. Бу ҳолат ўз навбатида молиявий менежментга боғлиқ бўлиб, унинг илмий асосланган тавсияларини ишлаб чиқишни, ривожлантириш имкониятларини аниқлаш ҳамда такомиллаштириш йўллари ишлаб чиқишни тақозо этади. Хусусан:

- кичик бизнес субъектлари йирик корхоналарга ўтиш (айланиш)нинг бошланғич нуқтаси бўлиши керак;

- кичик бизнесни ривожлантириш йўли билан йирик корхоналарга айланиши жараёнининг ҳисобга олиниши ва унинг статистикасини олиб бориш керак;

- мамлакат миқёсида баҳолар даражасининг кескин ортиб кетишига йўл қўймаслик уларнинг барқарор ривожланишининг омили бўлади;

- кичик бизнес фаолиятини бошқариш усулларига ўзгартиришлар киритилиши лозим, хусусан, молиявий менежментни такомиллаштириш юзасидан илмий асосланган тавсияларни шакллантириш, ривожлантириш имкониятларини аниқлаш ҳамда такомиллаштириш йўллари ишлаб чиқиш тақозо этилади.

Юқори келтириб ўтилган хулоса ва таклифлар бизнес фаолиятининг ташкилий-иқтисодий механизмини янада такомиллаштирига хизмат қилади деб ўйлаймиз.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ
I. Ўзбекистон Республикаси қонунлари. Ўзбекистон Республикаси
Президент фармонлари ва қарорлари, Вазирлар Маҳкамасининг
қарорлари, Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг
асарлари.

- 1.1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. -Т.: Ўзбекистон, 2010. 32 б.
- 1.2. Ўзбекистон Республикаси қонуни “Рақобат тўғрисида”Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2012 й., 1-сон, 5-модда.
- 1.3. Ўзбекистон Республикасининг Қонуни “Оилавий тадбиркорлик тўғрисида”.Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2012 й., 17-сон, 188-модда.
- 1.4. Ўзбекистон Республикасининг Қонуни “Тадбиркорлик фаолияти эркинлигининг кафолатлари тўғрисида” ги Ўзбекситон Республикаси қонунига ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш ҳақида” “Халқ сўзи” газетаси, 03.05.2012 й.
- 1.5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони “Ички тармоқ ва тармоқлараро саноат кооперациясини янада кучайтириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 12.11.2007
- 1.6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони "Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни янада ривожлантириш учун қулай ишбилармонлик муҳитини шакллантиришга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида” 24.11.2011 ПФ-4354
- 1.7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 20.06.2005 й. ПФ 3620-сонли «Микрофирмалар ва кичик корхоналарни ривожлантиришни

рағбатлантириш борасидаги қўшимча чора-тадбирлари тўғрисида» ги Фармони

- 1.8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Деворбоп материаллар ишлаб чиқаришни кўпайтиришни рағбатлантириш ва сифатини яхшилаш борасидаги қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги Қарори 19.07 2009 й ПҚ-1134
- 1.9.Ўзбекистон Республикаси Призидентининг “Қишлоқ жойларида уй-жой қурилиши ва уни лойиҳалашни янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги Қарори 8.09.2010 й ПҚ-1403
- 1.10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2010 йил 29 декабрдаги “Ўзбекистон Республикасининг 2011 йилги Инвестиция дастури тўғрисидаги” Қарори. 29.12.2011й. ПҚ-1455
- 1.11.Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Экспорт ва импорт операцияларини тартибга солиш чора тадбирлари тўғрисида”ги Қарори 15.06.2005 й. №Пқ-100.
- 1.12. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Бюрократик тўсиқларни бартараф этиш ва тадбиркорлик фаолияти эркинлигини янада ошириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги қарори.
- 1.13.Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Бозор ислохотларини чуқлаштириш ва иқтисодиётини янада эркинлаштириш соҳасидаги устувор йўналишларни амалга оширишни жадаллаштириш чора тадбирлари тўғрисида»ги Қарори 14.06.2005 й. № Пқ-3618.

- 1.14. Каримов И.А. Инсон манфаатлари устуворлигини таъминлаш-барча
ислохот ва ўзгаришларимизнинг бош мақсадидир— Тошкент, 2008. – 23
б.
- 1.15. Каримов И. А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон
шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. - Т.:
«Ўзбекистон» НМИУ, 2009.
- 1.16. Каримов И. А Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада
чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси”
Т. «Ўзбекистон» 2010 й
- 1.17. Каримов И. А. “Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини
юксалтириш, ҳалқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” Т.
«Ўзбекистон» 2011 й
- 1.18. Каримов И. А. 2012 йил Ватанимиз тараққиётини янги босқичга
кўтарадиган йил бўлади. Т. «Ўзбекистон» 2012 й
- 1.19. Каримов. И.А. Бош мақсадимиз – кенг кўламли ислохотлар ва
модернизация йўлини қатъият билан давом эттириш./ Ўзбекистон
Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг 2012 йилда
мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ҳамда
2013 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор
йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги
маърузаси. Халқ сўзи. 19-январь 2013 й.
- 1.19. Ўзбекистон Республикаси аҳоли фаровонлигини ошириш лойиҳаси.
Турмуш даражасини баҳолаш» (Жаҳон банки) ва «Ўзбекистонда

макроиқтисодий сиёсат ва қашшоқлик» (БМТ тараққиёт дастури, ИТМ)Т, 2007

II. Асосий ва қўшимча адабиётлар.

- 2.1. Абдурахманов К.Х. Меҳнат иқтисодиёти (назария ва амалиёт). Дарслик Т-”Меҳнат”-2004
- 2.2. Ф.Каримов ва бошқалар. Кичик бизнесни бошқариш. Дарслик. Т,2011 й
- 2.3. Ўлмасов А., Ваҳобов А. “Иқтисодиёт назарияси” Ўқув қўлланма, Тошкент, 2006 “Шарқ
- 2.4. Д.Собиржонова, У.Бойматова, Ф.Бозорова Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни бошқариш. Ўқув қўлланма. Т.: “Фан ва технологиялар”. 2012 й. 284 б.
- 2.5. Малое предпринимательство: организация, экономика, управление: Учеб пособие. / Под ред. А. Д. Шереметова. - М.: ИНФРА-М, 2009.- 480 с.
- 2.6. Ходжаев Р.С., А.Эгамбердиев. Кичик бизнес ва тадбиркорлик. ТМИ ТМИ. Ўқув қўлланма. Т.: “IQTISOD - MOLIYA”, 2008 й. 174 б.
- 2.7. Ходжаев Р., А.Эгамбердиев, Ф.Қ. Шоюсупова. Кичик бизнесни бошқариш. ТМИ Ўқув қўлланма. Т.: “IQTISOD - MOLIYA”, 2008 й. 248 б.
- 2.8. Самадов А.Н., Останақулова Г.Н. Кичик бизнес ва тадбиркорлик. Т.: Молия-иқтисод, 2008. 186 б.
- 2.9. Bekmurodov A.Sh., Qosimova M.S., Ergashxodjaeva Sh.J. Strategik marketing. O`quv qo`llanma. 2010.-161 b.

III. Даврий нашрлар, статистик тўпламлар ва ҳисоботлар.

- 3.1. Ахмедов Ф. Ижтимоий-иқтисодий ривожланиш жараёнида хонадон хўжалиги. // Иқтисодиёт ва таълим. —Тошкент, 2009. -№ 2. 24 Ахмедов Ф. Хонадон хўжалиги даромадларини дифференциациялаш. // Жамият ва бошқарув. —Тошкент, 2009. -№ 3.

- 3.2. Ахмедов Ф. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози шароитида аҳоли иқтисодий тафаккурини ривожлантириш. // Иқтисодиёт ва таълим. – Тошкент, 2009. -№ 3
- 3.3. Кичик бизнес ва тадбиркорлик фаолиятида бухгалтерия ҳисоби.иқтисодий таҳлил ва аудитни ривожлантириш масалалари.Халқаро илмий-амалий конференция материаллари.2004 йил 24-25 ноябр.Тошкент ш.. - Т.: Тошкент молия институти, 2004. - 250 с
- 3.4. “Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик: муаммолар, ечимлар ва ривожланиш истиқболлари” Профессор-ўқитувчилар, ёш олимлар, катта илмий ходимлар, номдор стипендиатлар, магистрант ва иқтидорли талабаларнинг илмий мақолалари ва тезислари тўплами. Т.: 2013 й.

IV. Интернет сайтлари.

- 4.1. [www. xs.uz](http://www.xs.uz) (“Халқ сўзи” газетасининг расмий сайти)
- 4.2. [www. stat.uz](http://www.stat.uz) (Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитасининг расмий сайти)
- 4.3. [www. lex. uz](http://www.lex.uz) (Ўзбекистон Республикасида қабул қилинган қонун ҳужжатлари тўплами сайти)
- 4.4. www.wikipedia.org (Халқаро электрон энциклопедия нашри сайти)
- 4.5. www.finance.uz (Ўзбекистон Республикаси Молия вазирлигининг расмий сайти)
- 4.6. www.tfi.uz (Тошкент молия