

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

**A.A.Samanav**

**BIZNES MUHITI: NAZARIYA VA**  
**AMALIYOT**  
**DARSLIK**

O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligining  
2022 yil 9-sentabrdagi 302-sonli buyrug‘iga asosan darslik sifatida tavsiya  
etilgan

**TOSHKENT – 2022**

**UDK: 330.33: 006.01.**

**BBK:**

**Samanov A.A. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot.  
Darslik–T.:2022-252 bet**

Darslik biznes muhitining nazariy va amaliy jihatlarini o‘z ichiga oladi va talabalarga asosiy tushunchalar va qonuniyatlarni o‘rganishga, tahlil usullarini o‘zlashtirishga, nazariy, statistik, daliliy materiallarni mustaqil o‘rganish ko‘nikmalariga va bu borada tegishli xulosalar chiqarish qobiliyatini, ijtimoiy-iqtisodiy muammolarni obyektiv baholash, ularni hal qilishning mumkin bo‘lgan yo‘llarini aniqlash, davlatning iqtisodiy siyosatini tahlil qilish imkoniyatini beradigan dunyoqarashni shakllantirishga yordam beradi. O‘quv qo‘llanma bakalavr yo‘nalishida ta’lim olayotgan talabalarga mo‘ljallangan.

**UDK: 330.33: 006.01.  
BBK**

Taqrizchilar:

Mo‘minov N.G.- Iqtisodiy nazariya” kafedrasi mudiri, i.f.d., professor (O‘zMU)  
Maxkamova M.A.-Sanoat iqtisodiyoti va menejmenti kafedrasi, i.f.d., professor  
(TDTU)

**© Samanov A.A. 2022**

Toshkent 2022

## MUNDARIJA

<b>Kirish</b>		<b>10</b>
<b>1 BOB</b>	<b>Tadbirkorlik asoslari:g‘oyadan amaliyotga</b>	<b>11</b>
1.1	Tadbirkorlik faoliyati tushunchalari.	<b>11</b>
1.2	Tadbirkorlik faoliyati shakllari va tamoyillari	<b>16</b>
1.3	Tadbirkorlik jarayoni,tadbirkorlikni joriy etish	<b>18</b>
1.4	Tadbirkorlikning iqtisodiy va huquqiy manbalari	<b>21</b>
<b>2 BOB</b>	<b>Biznes modellarni shakllantirish va uni texnik iqtisodiy asoslash</b>	<b>27</b>
2.1	Biznes modeli va tushunchalari	<b>27</b>
2.2	Biznes modellarini shakllantirishda iqtisodchi olimlarning fikri	<b>28</b>
2.3	Biznes modellarini texnik iqtisodiy asoslash	<b>34</b>
2.4	Biznes modellarining turlari va afzalliklari	<b>35</b>
<b>3 BOB</b>	<b>Biznesning turli shakllari va uni bozorini o‘rganish</b>	<b>37</b>
3.1	Biznesning turlari	<b>37</b>
3.2	Faoliyat turlari bo‘yicha tadbirkorlik tasnifi	<b>41</b>
3.3	Asosiy huquqiy shakllari	<b>51</b>
<b>4 BOB</b>	<b>Strategik rejalashtirish va biznes rejani tuzish</b>	<b>57</b>
4.1	Strategik rejalashtirish rolining asoslanishi	<b>57</b>
4.2	Strategik mo‘ljal va maqsadni tanlash	<b>58</b>
4.3	Rivojlanishning asosiy strategiyalari	<b>60</b>
4.4	O‘sish strategiyasi	<b>61</b>
4.5	Raqobatchilik strategiyasi	<b>63</b>
4.6	Biznes-rejani tuziish	<b>64</b>
<b>5 BOB</b>	<b>Biznes rejani amalga oshirish tahlili va taqdimoti</b>	<b>67</b>
5.1	Rejalashtirishning bosqichlari va uning turlari	<b>67</b>
5.2	Biznes-rejaning mohiyati,mazmuni va uni ishlab chiqish	<b>69</b>
5.3	Biznes-reja tayyorlash va undan foydalanish	<b>73</b>
5.4	Biznes-rejaning asosiy bo‘linmalari mazmuni	<b>76</b>
<b>6 BOB</b>	<b>Biznesda mulkchilik shakllari</b>	<b>81</b>
6.1	Biznesni rivojlanishining obyektiv shart-sharoitlari.	<b>81</b>

6.2	Biznesning shakllari.	<b>82</b>
6.3	Mulkiy munosabatlarning turli tip, shakl va turlari.	<b>86</b>
<b>7 BOB</b>	<b>Mavjud biznesni (korxonani) xarid qilish</b>	<b>92</b>
7.1	Tayyor biznesni sotib olish tushunchasi,tamoyillari	<b>92</b>
7.2	Tayyor biznesni sotib olish bosqichlari.	<b>96</b>
7.3	Tayyor biznes uchun oldi-sotdi shartnomasining tuzilishi	<b>98</b>
<b>8 BOB</b>	<b>Franchayzing va tabirkorlik</b>	<b>100</b>
8.1	Franchayzing tushunchasi,kelib chiqish tarixi.	<b>100</b>
8.2	Franchayzing shakllari va turlari.	<b>104</b>
8.3	Franchayzing afzalliklari va kamchiliklari.	<b>106</b>
8.4	O‘zbekistonda franchayzing faoliyatini yuritish.	<b>110</b>
<b>9 BOB</b>	<b>Samarali marketing rejasini shakllantirish</b>	<b>111</b>
9.1	Marketing to‘g‘risida umumiy tushuncha.	<b>111</b>
9.2	Marketing maqsadlari va vazifalari.	<b>113</b>
9.3	Marketing chora-tadbirlarini ishlab chiqish va amalga oshirish.	<b>114</b>
9.4	Strategik reja va samarali marketing rejasi.	<b>115</b>
9.5	Marketing rejasining maqsadi va asosiy yo‘nalishlari.	<b>121</b>
<b>10 BOB</b>	<b>Yuridik mas’uliyat.Moliyaviy reja</b>	<b>128</b>
10.1	Moliyaviy rejaning mohiyati va asosiy bo‘limlari	<b>128</b>
10.2	Daromad va xarajatlarni rejalashtirish.	<b>134</b>
10.3	Korxonaning pul oqimlari, bashorat balansi va zarar ko‘rmasligini rejalashtirish.	<b>136</b>
<b>11 BOB</b>	<b>Loyallik dasturlari va brending</b>	<b>140</b>
11.1	Loyallik tushunchasi.	<b>140</b>
11.2	Barri Berman majburlik dasturi bosqichlari.	<b>144</b>
11.3	Brending xususiyatlari va turlari.	<b>147</b>
<b>12 BOB</b>	<b>Narx siyosati va strategiyasi</b>	<b>155</b>
12.1	Narx belgilash maqsadlari va tamoyillari.	<b>155</b>
12.2	Narxni shakllantirishga ta'sir etuvchi omillar.	<b>161</b>
12.3	Xarajat, talab, raqobat nuqtai nazaridan narx.	<b>164</b>
12.4	Yangi tovarlar uchun narx strategiyasi.	<b>168</b>
<b>13 BOB</b>	<b>O‘z ishini boshlash uchun xarajatlar rejasi</b>	<b>171</b>
13.1	Ishlab chiqarish xarajatlarining mohiyati.	<b>171</b>

13.2	Xarajatlar klassifikatsiyasi.	<b>172</b>
13.3	Baho korxonasi foydasi.	<b>176</b>
<b>14 BOB</b>	<b>Samarali moliya va pul oqimini rejalashtirish</b>	<b>179</b>
14.1	Pul oqimlarining tasnifi, hisoblash usullari.	<b>179</b>
14.2	Pul oqimiga ta'sir etuvchi omillar, baholash va boshqarish.	<b>188</b>
14.3	Pul oqimini rejalashtirish va to'lov taqvimini ishlab chiqish.	<b>193</b>
<b>15 BOB</b>	<b>Inson kapitalini samarali boshqarish</b>	<b>209</b>
15.1	Mamlakat aholisining faol qismi va uning milliy iqtisodiyotda tutgan o'rni	<b>209</b>
15.2	Inson kapitalini boshqarish konsepsiyasi.	<b>212</b>
15.3	Inson kapitali, resurslari, mehnat salohiyati tushunchalari.	<b>216</b>
15.4	Inson resurslarining tavsifi.	<b>217</b>
<b>16 BOB</b>	<b>Biznesda muzokara strategiyalari</b>	<b>218</b>
16.1	Muzokaralar usullari.	<b>218</b>
16.2	Muzokaralarni tahlil qilish.	<b>224</b>
<b>17 BOB</b>	<b>Biznes etika</b>	<b>227</b>
17.1	Biznes etikasi haqida umumiy tushuncha, shakllanishi.	<b>227</b>
17.2	Biznes etikasining asosiy tamoyillari.	<b>230</b>
17.3	Biznes etikasining ustuvorliklari.	<b>234</b>
17.4	Foyda va mas'uliyat balansi.	<b>236</b>
<b>18 BOB</b>	<b>O'zbekistonda biznes muhiti</b>	<b>240</b>
18.1	O'zbekistonda biznes muhitini rivojlantirish.	<b>240</b>
18.2	Biznes muhitida huquqiy va iqtisodiy holat.	<b>245</b>
18.3	O'zbekistonda biznes muhiti yil dinamikada.	<b>251</b>
<b>Glossariy</b>		<b>257</b>
<b>Adabiyotlar ro'yxati</b>		<b>264</b>

## **KIRISH**

Biznes va tadbirkorlik bozor iqtisodiyotining asosiy tayanchi hisoblanadi. Biznesni tashkil etish, uni boshqarish va samarali yuritish uchun muayyan bilim va ko'nikmalar, tahliliy va mantiqiy fikrlash, kreativlikka ega bo'lish lozim. Ushbu fan talabalarni biznes muhiti bilan yaqindan tanishtirib, unda nazariy va amaliy bilimlarni shakllantiradi. Keys tahlillari orqali talabada amaliy ko'nikmalarni, tahliliy va mantiqiy fikrlash, kreativlikni shakllantiradi.

“Biznes muhiti: nazariya va amaliyot” fani iqtisodiyotdagi biznes jarayonlarni o'qitishdan iborat. Mazkur fan “Korporativ boshqaruv” yo'nalishidagi fanlarning nazariy va uslubiy asosini tashkil qilib, o'z rivojida aniq yo'nalishdagi iqtisodiy fanlar uchun xizmat qiladi.

Fanni o'qitishdan maqsad – talabaga biznes modellarni shakllantirish, uni texnik iqtisodiy asoslash, biznes strategiyalarni yaratish, biznesning ichki va tashqi imkoniyatlaridan samarali foydalanish, samarali narx siyosatini yuritish, marketing va moliyani to'g'ri yo'lga qo'yish, biznes muzokaralarini samarali tashkil qilish hamda biznes etikasi doirasida faoliyat yuritishni o'rgatishdan iborat.

Ushbu maqsadga erishishda fan talabalarni amaliy biznes muhitiga olib kiradi. Talabalarga shaxsiy biznesni tashkil qilish, uni samarali yuritish yoki mavjud korxonalariga biznesni boshqaruvchi vazifasida ish faoliyatini yuritishi uchun zarur bilim hamda ko'nikmalarni shakllantirish vazifasini mazkur fan bajaradi.

Fan bo'yicha talabalarning bilim, ko'nikma va malakalariga biznes muhitini tahlil qilish talablari qo'yiladi. Biznes muhiti: nazariya va amaliyot bo'yicha asosiy tushunchalar, modellarning ishlash prinsipi, biznesni yuritishda yuzaga keladigan muammo va qiyinchiliklarni oldini olish va samarali yechish usullari to'g'risida tasavvurga ega bo'lishi. Biznes reja va biznesni texnik iqtisodiy asoslashni, biznes strategiyalarni yaratishni, biznesning ichki va tashqi imkoniyatlaridan samarali foydalanishni, samarali narx siyosatini yuritishni, marketing va moliyani to'g'ri yo'lga qo'yishni, muzokaralarni samarali olib borishni bilishi va ulardan foydalana olishini ko'rsatib beradi.

# **1 BOB.TADBIRKORLIK ASOSLARI: G‘OYADAN AMALIYOTGA**

## **1.1.Tadbirkorlik faoliyati tushunchalari**

Har qanday iqtisodiy tizimda ushbu tizimning asosiy iqtisodiy maqsadlarini amalga oshirishda yetakchi bo‘lgan kuchlar mavjud. Rejalashtirish va ma'muriy tizimda bular davlat korxonalari, bozor tizimida ular ishlab chiqarish hajmi kichik, o‘rta va yirik biznesga bo‘lingan holda barcha mulk shaklidagi biznes va tadbirkorlikdir. Kichik biznes shakllari ularning ko‘pligi va yuqori rentabelligi tufayli muhim rol o‘ynaydi.

Tadbirkorlik faoliyati tushunchasi O‘zbekiston Respublikasi 2000 yil 25 mayda qabul qilingan qonunlarning 3-moddasida quyidagi tartibda bayon etilgan. “Tadbirkorlik faoliyati – tadbirkorlik” faoliyati sub'ektlari tomonidan qonun hujjatlariga muvofiq amalga oshiriladigan tavakkal qilib va o‘z mulkiy javobgarligi asosida daromad olishga qaratilgan tashabbuskorlik faoliyatidir”.

**Tadbirkorlik, tadbirkorlik faoliyati** - mulkdan foydalanishdan, tovarlarni sotishdan, ishlarni bajarishdan yoki xizmatlar ko‘rsatishdan tizimli ravishda foyda olishga qaratilgan, o‘z tavakkalchiligida mustaqil ravishda ro‘yxatdan o‘tgan shaxs tomonidan amalga oshiriladigan faoliyatdir. Yakka tartibdagi tadbirkor sifatida qonun hujjatlarida belgilangan tartibda yuritiladi.

**Biznes va tadbirkorlik**- bozor iqtisodiyotining asosiy elementlaridan biri, ularsiz davlat jadal rivojlana olmaydi. Biznes va tadbirkorlik davlatning iqtisodiy o‘sish sur'atlariga, yalpi milliy mahsulotning tarkibi, hajmi va sifatiga ta'sir qiladi. So‘nggi paytlarda "biznes" va "tadbirkorlik" tushunchalari aralasha boshladi va asl ma'nosini yo‘qotdi.

Bugungi kunda eng keng tarqalgan ta'riflardan biri bu **biznes**- bu talabga ega bo‘lgan tovarlar va xizmatlarni sotish orqali amalga oshiriladigan foyda olishga qaratilgan har qanday faoliyat. Shu bilan birga, real sharoitlarga ko‘proq moslashtirilgan boshqa ta'riflar mavjud, masalan: biznes - bu bozor iqtisodiyoti subyektlari va davlat organlari tomonidan o‘z zimmasiga olingan yoki qarz mablag‘lari hisobiga amalga oshiriladigan va asosiy maqsadlari foyda olish va o‘z korxonangizni rivojlantirish bo‘lgan tadbirkorlik faoliyati.

**Tadbirkorlik yoki tadbirkorlik faoliyati** fuqarolarning va o‘zlarining tavakkalchiliklari bilan bog‘liq bo‘lgan tavakkalchilik bilan bog‘liq bo‘lgan, qonun hujjatlariga muvofiq shaxslar tomonidan mulkdan foydalanish, tovarlarni sotish, ishlarni bajarish yoki xizmatlar ko‘rsatishdan daromad olishga qaratilgan mustaqil faoliyat. Tizimli ravishda foyda olishga olib kelmaydigan tovarlarni sotish, ishlarni bajarish yoki xizmatlar ko‘rsatishning alohida holatlari tadbirkorlik faoliyatiga kirmaydi. Tadbirkorlik faoliyati uchun mulk, nomoddiy aktivlar, tadbirkorning o‘zi ham, tashqaridan jalb qilingan mehnatlari ham qo‘llaniladi. Sarflangan pul o‘zini oqlashiga, mahsulot foyda bilan sotilishiga kafolat yo‘q. Bu mulkning to‘liq yoki bir qismini yo‘qotish xavfi bilan bog‘liq.

Ko‘pgina mamlakatlar biznesni boshlash uchun rasmiy ro‘yxatdan o‘tishni talab qiladi, ammo mezonlar va shartlar sezilarli darajada farq qilishi mumkin. Tadbirkorlik yuridik shaxs yoki to‘g‘ridan-to‘g‘ri jismoniy shaxs (Yakka tartibdagi tadbirkor) tomonidan qonun hujjatlarida belgilangan tartibda ro‘yxatdan o‘tkazilgandan keyin amalga oshirilishi mumkin. Tadbirkorlik bozor iqtisodiyotining barcha institutlarini qamrab olgan eng muhim mulkidir. Tadbirkorlik va biznes so‘zlari bir-birining o‘rnida ishlatiladi, lekin ba’zida ular turli xil ma’nolarga ega. Tadbirkorlik faoliyati samaradorligini nafaqat foyda hajmi, balki korxonaning qiymatining o‘zgarishi (korxonaning bozor qiymati, yaxshi niyat) bilan ham baholash mumkin. Odatda g‘oyani shakllantirishning quyidagi bosqichlari ajratiladi:

- 1) tadbirkorlik g‘oyasini yaratish;
- 2) g‘oyaga birinchi ekspert bahosi;
- 3) bozor ma'lumotlarini olish (talab va taklif o‘rtasidagi bog‘liqlikni aniqlash, narxlarni aniqlash va boshqalar);
- 4) g‘oyani amalga oshirish xarajatlari hisob-kitoblari;
- 5) bozor ma'lumotlarini ekspert baholash va g‘oyani amalga oshirish xarajatlari;
- 6) tadbirkorlik qarorini qabul qilish, g‘oyani amaliy amalga oshirishga tayyorgarlik ko‘rish.

Qaror qabul qilish uchun bozor holatini, raqobatchilarning holatini, talab va taklifdagi mumkin bo‘lgan o‘zgarishlarning ilmiy prognozlarini, aholining xarid qobiliyatini puxta marketingsiz yoki o‘rganmasdan turib



bo'lmaydi. Amaliyot shuni ko'rsatadiki, yangi g'oyalarning ko'plab manbalari mavjud: biznes hamkorlari va shartnoma hamkorlari sharhlari, raqobatchilarning mahsulotlari, davlat organlari nashrlari materiallari, patent idoralarning ma'lumot varaqlari. Manbalarda eng muhim o'rinni mahsulot iste'molchilarining fikri egallaydi, chunki tadbirkorlik faoliyatining yakuniy maqsadi ularning ehtiyojlarini qondirishdir.

Chunonchi, tadbirkorlik faoliyati ma'lum subyektlar tomonidan amalga oshiriladi. Ular kimlardan iborat bo'lishi mumkin? Bu savolga javob qonunning 4-moddasida beriladi, ya'ni ular: "Tadbirkorlik faoliyati subyektlari belgilangan tartibda ro'yxatdan o'tgan hamma tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirayotgan yuridik shaxs va jismoniy shaxslardir". Qonunning ushbu moddasiga muvofiq har qanday yuridik shaxs yoki jismoniy shaxs tadbirkorlik faoliyatining subyekti bo'lavermaydi. Buning uchun ular belgilangan tartibda ro'yxatdan o'tgan bo'lishi kerak. Fuqarolik Kodeksining 24-moddasiga muvofiq jismoniy shaxs, ya'ni "Fuqaro yakka tadbirkorlik sifatida davlat ro'yxatidan o'tkazilgan paytdan boshlab tadbirkorlik faoliyati bilana shug'ullanishga haqlidir". Yuridik shaxs ham tadbirkorlik faoliyati subyekti bo'lib hisoblanishi uchun tegishli tartibda ro'yxatdan o'tkazilgan bunday faoliyatning muayyan turi bilan shug'ullanishi uchun ruxsatnoma olgan bo'lishi kerak. Shuning bilan tadbirkorlik faoliyati subyekti hisoblangan korxonalar yoki firma yuridik shaxs deb tan olishi uchun Fuqarolik Kodeksining 44-moddasida nazarda tutilgan tartibda davlat ro'yxatidan o'tkazilgan bo'lishi kerak.

Tadbirkorlik faoliyati subyekti hisoblangan yuridik shaxs yoki fuqaro umuman olganda mulk huquqi subyekti ham bo'lishi kerak, chunki, uning faoliyati "O'z mulkiy javobgarligi asosida" amalga oshiriladi. Lekin tadbirkorlik faoliyati subyekti barcha hollarda mulk huquqi subyekti bo'lishi shart emas. Fuqaro tomonidan amalga oshirilayotgan tadbirkorlik uning o'ziga tegishli yoki ijaraga olingan mol-mulk asosida amalga oshirilayotgan bo'lishi mumkin.

Yuridik shaxs ham mol-mulkka nisbatan shunga o'xshash huquqqa ega bo'lishi mumkin. O'zi shaxsan mulk huquqi subyekti bo'lmagan yuridik shaxs tadbirkorlik faoliyatini davlat mulkiga asosan amalga

oshiradi. Bunda ular davlat mulkiiga nisbatan bo'lgan xo'jalik yuritish va operativ boshqarish huquqlaridan foydalanadilar.

Xo'jalik yuritish huquqining tushunchasi va ushbu huquqqa ega bo'lgan yuridik shaxsning mulkiy huquq layoqati Fuqarolik Kodeksining 176-177-moddalarida nazarda tutilgan. 176-moddada muvofiq xo'jalik yuritish huquqiga ega bo'lgan yuridik shaxs unga biriktirilgan mol-mulkka mulk huquqi subyekti kabi egalik qiladi, undan foydalanadi va uni tasarruf etadi. Ushbu huquqqa ega bo'lgan tadbirkor o'z xohishi bilan qonunga zid kelmaydigan har qanday jihatlarni amalga oshiradi. Mulk huquqi subyekti bilmasdan, mol-mulkni operativ xonalarning vakolatlari Fuqarolik Kodeksining 72-178 moddalari bilan belgilangan. Xo'jalik yuritish yoki operativ huquqiga nisbatan basharti Fuqarolik Kodeksi va o'zga qonun hujjatlariga boshqacha tarzda nazarda tutilmagan bo'lsa, u holda mulkchilik huquqi to'g'risida qoidalar qo'llaniladi.

Demak, tadbirkorlik faoliyati mulk huquqi egasi bo'lgan va bo'lmagan shaxslar tomonidan amalga oshirilishi mumkin. Tadbirkorlik faoliyati subyektilrni umumiy qoidaga binoan mulk huquqi egalari hisoblanadi. Agar bunday huquqqa ega bo'lmagan taqdirda, ular mulkdor tomonidan biriktirib qo'yilgan mol-mulkka nisbatan xo'jalik yuritish huquqiga yoki operativ boshqarish huquqiga ega bo'ladilar va tadbirkorlik faoliyatini mulkdor tomonidan belgilangan vakolat qoidasida amalga oshiriladi..

Tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirishdan asosiy maqsad daromad olishdan iborat. Ushbu maqsadga erishish uchun tadbirkor o'z faoliyatini bozor talablariga moslashtirib rejaga soladi, kerakli va sotib oluvchilar zarur bo'lgan mahsulotlarni ishlab chiqishga, xarid qilishga harakat qiladi. Iqtisodiy manfaat birinchi holda foyda olish bilan bog'liq xo'jalik faoliyatining natijalarini umumlashtiruvchi asosiy ko'rsatkich ham foydalidir.

Foyda qancha ko'p olinsa, mehnatga nisbatan rag'batlantirish, qiziqish ham shuncha baland bo'ladi, tadbirkorlikda yuqori samaralarga erishiladi. Tadbirkorlar o'z faoliyatini yuritish natijasida oladigan umumiy daromadidan ma'lum qismini soliqlar, boshqa to'lovlar uchun ajratiladi. To'lovlarni to'lashdan tadbirkor ixtiyorida qolgan daromad sof foyda

sifatida to'la-to'kis uning tasarufiga o'tadi. Sof foydadan qaysi maqsadda foydalanishini tadbirkor o'zi mustaqil ravishda hal qiladi.

Tavakkalchilik bilan faoliyat yuritish tadbirkorga xos xususiyatdir. Tadbirkor bozor haqidagi ma'lumotlar va axborotlar doimo bo'lishi zarur bo'lgan taqdirda o'z faoliyatiga tezda o'zgartirish kiritish va bozor sharoitiga moslashtirish kiritish va bozor sharoitiga moslashgan holda ortiqcha tashvish va harakatlarsiz faoliyat yuritishga harakat qiladi. Aks holda u raqobatga bardosh bera olmasligi va bankrotlikka uchrashi ummkin.

Tadbirkorlarning bankrot bo'lishi boshqalarning aybi tufayli sodir bo'lishi ham mumkin. Masalan, boshqalar tadbirkorning mahsulot ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan xomashyoni o'z vaqtida kelishgan muddatda yetkazib bermasa yoki yetkazilib berilgan xomashyo foydalanish uchun yaroqsiz bo'lsa. Sotilgan tovarning yoki bajarilgan ishlarnig haqi o'z vaqtida to'lanmasa, bunga o'xshash va boshqa holatlar tadbirkorni bankrotlikka olib kelishi mumkin. Bunday hollar yuz berishi bilan tadbirkor unga yetkazilgan zararni javobgar shaxslardan undirib olishni talab qilish huquqiga ega bo'ladi. Lekin tadbirkorning zarar ko'rishida aybi yo'qligini isbotlay olgan shaxs javobgarlikdan ozod bo'lishi mumkin.

Agar tadbirkorning mol-mulki ba'zi bir tabiiy ofat, boshqa oldini olish mumkin bo'lmagan xodisalar tufayli nobud bo'lsa, uning uchun hech kim javobgar bo'lmaydi. Tadbirkor unga yetkazilgan zararni faqat sug'urta summasi miqdorida undirib olish imkoniyatiga ega bo'ladi. Tadbirkorlik faoliyatini amalga oshiruvchi davlat korxonasi o'z majburiyatlari bo'yicha Fuqarolik Kodeksining 72-moddasi 3-qismida nazarda tutilgan tartibda va shartlar asosida javob beradi.

Tadbirkorlik mulkiy jaavobgarlikka asoslanadi. Barcha tadbirkorlar iqtisodiy mustaqil va o'zaro munosabatlarda shartnomalar tuzish yo'li bilan rasmiylashtiradi. Shartnomani bajarmaslik natijasida zarar yetkazilgan taqdirda, ushbu zararni undirish haqida talab qo'yish va shuningdek, da'vo qo'zg'atish mumkin. Bunday talab yoki da'vo mulkiy tusga ega, chunki yetkazilgan zararni undirish haqida talab qo'yilishi va shuningdek, da'vo mumkin. Bunday talab yoki da'vo mulkiy tusga ega, chunki yetkazilgan zararni undirish shartnomani tuzgan tadbirkorning mulkiga qaratiladi.

Tadbirkorlik bu – tashabbuskorlik demakdir. Agar tadbirkor iqtisodiy faoliyatda tashabbus ko‘rsata olmasa, u o‘z oldiga qo‘yilgan maqsadga erisha olmaydi, bardosh bera olmaydi va natijada bankrot bo‘lishi muqarrar.

### **1.2.Tadbirkorlikning shakllari va tamoyillari**

Bozor sharoitida tadbirkor o‘z faoliyatini o‘z mustaqil tanlaydi, belgilaydi, rivojlantiradi va uyuushtiradi, uning faoliyati boshqalar bilan rejalashtirilmaydi. Tadbirkor ishlab chiqarilayotgan mahsulotga, bajarilayotgan ishga, ko‘rsatilgan xizmatga bo‘lgan talablarini hisobga olib, taraqqiyot istiqbollarini o‘zi shaxsan belgilaydi. Bunday vazifani bekamu ko‘st amalga oshirishi undan barcha holatda yuqori malakali qobiliyat qobiliyat va faol tashabbus ko‘rsatishni talab qiladi.

Tadbirkorlik tamoyillari quyidagilar:

Individual:

- yakka tartibdagi tadbirkor;
- yakka tartibdagi korxonalar;

Jamoaviy:

- kooperativ;
- kompaniya;
- umumiy sheriklik;
- imkon bo‘yicha hamkorlik;
- mas'uliyati cheklangan jamiyat;
- qo‘shimcha javobgarlikka ega bo‘lgan kompaniya;
- biznes hamkorlik;
- investitsion hamkorlik;
- aksiyadorlik jamiyati;
- oilaviy biznes;
- davlat.

Faoliyat xarakteriga ko‘ra ular ishlab chiqarish, savdo va tijorat, kredit va moliyaviy, xizmat ko‘rsatish va boshqalarni ajratib turadilar. O‘z manfaatlarini himoya qilish uchun biznes hamjamiyati “Notijorat tashkilotlari to‘g‘risida”gi qonunga muvofiq turli xil uyushmalar tuzishi mumkin.

Qonun bilan ta'qiqlanmagan har xil faoliyatni amalga oshirishda o‘ziga tegishli mol-mulkdan o‘z xohishi va manfaatlarini ko‘zlab

foydalanish uchun tadbirkorga berilgan erkinlik tadbirkorlik huquqining asosiy tamoyillaridir.

Ushbu tamoyilga amal qilish “Tadbirkorlik fayoliyati erkinligining kafolatlari to‘g‘risida”gi qonunda o‘z ifodasini topgan. Uning birinchi moddasiga muvofiq “Qonunning ifodalari fuqarolarning tadbirkorlik faoliyatida erkin ishtirok etishi va manfaatdorligi uchun kafolatlar hamda sharoitlar yaratishdan ularning ishchanlik faolligini oshirishdan shuningdek tadbirkorlik faoliyati subyektlari va qonuniy manfaatlarini himoya qilishdan iborat. Demak, tadbirkorlik qonun bilan ta'qiqlanmagan qanday faoliyat bilan shug‘ullanishi mumkin, ya'ni u mulk huquqi subyekti, xo‘jalik yuritish yoki operativ boshqarish huquqi subyekti bo‘lishidan qat'iy nazar, unga tegishli mol-mulk asosida qonun bilan ta'qiqlanmagan faoliyatni amalga oshirish uchun erkinlik beriladi. Tadbirkor o‘z mol-mulki asosida, uning qaysi shaklidan iborat bo‘lishidan qat'iy nazar, turli xo‘jalik faoliyati erkin amalga oshirish huquqiga ega. Asosiy masala shundan iboratki. Bunday faoliyati qonunga zid bo‘lmasligi va qonun bilan ta'qiqlanmagan bo‘lishi kerak.

Mulkchilikning hamma shakllarining, xo‘jalik faoliyatining barcha turlarining teng huquqlilik asosida amal qilishi tadbirkorlikning asosiy talablaridan hisoblanadi. Demak, mulkchilikning qaysi shaklidagi va turdagi xo‘jalik yuritish faoliyatidan iborat bo‘lishidan qat'iy nazar, tadbirkorlikning tashkil topishi va rivojlanishi uchun zarur bo‘lgan sharoit va tadbirkorlarni amalga oshirishda teng huquq va sharoit tug‘dirib beriladi. Bunday tenglik tadbirkorlarning iqtisodiy va huquqiy mustaqillikni ko‘rsatadi, ularning har biri o‘ziga tegishli alohida mol-mulkka mulkiy munosabatlarda o‘z nomidan mustaqil ishtirok etadilar. Shuningdek, o‘z faoliyatining natijalari bo‘yicha o‘zlari javob beradilar.

Tadbirkorlikda o‘zaro hamkorlik, javobgarlik va erkin riqobatlashuv muhim ahamiyatga ega. Bunday sharoitni yaratish va ta'minlash uchun davlat muayyan vazifalarni o‘z zimmasiga oladi. Bunday sharoit mavjud bo‘lishi uchun tadbirkorlar ham o‘z faoliyatini yuritishda jamiyatning ma'naviy tamoyillariga amal qilishlari va ishbilarmonlik ahloqiy qoidalarini hurmat qilishlari lozim.

Tadbirkorlik bilan shug‘ullanuvchi shaxslar o‘z faoliyatini amalga oshirishda Fuqarolik Kodeksining 9-moddasiga amal qilishlari zarur.

Ushbu moddaning 4-qismiga binoan “Fuqarolar va yuridik shaxslar o‘z huquqlarini amalga oshirishda jamiyatning ma’naviy tamoyillari va ahloqiy normalarini hurmat qilishlari, tadbirkorlar esa ish odobi qoidalariga ham rioya qilishlari kerak”.

Qonun bilan ta’qiqlangan yoki qonunga rioya qilmasdan amalga oshirilgan tadbirkorlik, uning qaysi shakldagi mulkchilikka asoslangan yoki qaysi turdagi xo‘jalik tijorat faoliyatidan iborat bo‘lishidan qat’iy nazar haqiqiy deb hisoblanmaydi va bunday tadbirkorlikka nisbatan Fuqarolik Kodeksining 116- moddasi tadbiriq qilinadi va 114- moddasida nazarda tutilgan oqibatlar kelib chiqadi. Tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirishda qonun bilan ta’qiqlangan yoki korxonaning, firmaning ustavida ta’sis hujjatlarida nazarda tutilmagan va qonunga zid keladigan tadbirkorlik faoliyati bilan shug‘ullanuvchi korxonalar, shirkatlar. Uyushmalar, xususiy firmaning faoliyati Fuqarolik Kodeksining 53-54 moddalariga asosan tugatilishi mumkin. “Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to‘g‘risida”gi qonunning 48-moddasi 1-qismiga binoan tadbirkorlik faoliyatini amalga oshiruvchi shaxsning mol-mulki egasining yoki tadbirkor korxonani tuzishga vakolatli organlarning qaroriga binoan amalga oshirildi.

### **1.3. Tadbirkorlik jarayoni, tadbirkorlikni tadbiriq etish**

Biznesni boshlash uchun kapital manbalari quyidagilar bo‘lishi mumkin:

1) boshlang‘ich kapital;

2) o‘z mablag‘lari:

– yakka tartibdagi tadbirkor uchun - uning shaxsiy mablag‘lari va jamg‘armalari, o‘z mulki (bino, jihoz, avtomobil);

– yuridik shaxs uchun - ta’sischilar tomonidan shakllantirilgan uning ustav kapitali, ko‘pincha bu o‘z mablag‘lari bilan moliyalashtirishdir.

3) investitsiyalar jalb qilish:

– venchur fondlari va biznes hamkorlar yangi loyihalarning faol ishtirokchilaridir;

– kraudfanding orqali mablag‘ yig‘ish. mablag‘lar kelajakdagi mahsulotlar evaziga ham, xayr-ehson sifatida ham qabul qilinishi mumkin (bu, ayniqsa, bepul litsenziya ostida tarqatiladigan raqamli mahsulotlarda muhim ahamiyatga ega).

– bank yoki jismoniy shaxslardan olingan kreditlar (qarzlarni moliyalashtirish).

– bepul yordam (grantlar yoki subsidiyalar).

Bundan tashqari, yangi ish boshlagan tadbirkorlarga yordam berish uchun davlat va jamoat tashkilotlari, texnoparklar va biznes-inkubatorlar mavjud.

4) ro‘yxatga olish va litsenziyalash:

– davlatdan faoliyat yuritish huquqi uchun litsenziya olish;

– reklama;

– reklamalar, aksiyalar va kompaniyalar, maxsus takliflarni joylashtirish;

– kengayish (ishlab chiqarish yoki ko‘rsatilayotgan xizmatlar ko‘lami), shuningdek, raqobatchilarning qo‘shilishi va sotib olinishi;

– aksiyalarni chiqarish;

– fond birjasiga chiqarilgan aksiyalarni chiqarish;

– sug‘urta;

– tayyor biznesni sotish va sotib olish.

Biznesdagi asosiy bosqich - bu mahsuldor korxonaning shakllanishi va uni sotish imkoniyati. Sotib olish va sotish ham egasining o‘zi tomonidan, ham tayyor biznesning ochiq bozorida (qo‘shilgan qiymatga ega va korxonalar aktivlar narxida) amalga oshirilishi mumkin.

Tadbirkorlik jarayoni quyidagi tamoyillarga asoslanadi: faoliyatni erkin tanlash; yuridik shaxslar va fuqarolarning mol-mulki va mablag‘lariga ixtiyoriy ravishda jalb qilish; faoliyat dasturini mustaqil ravishda shakllantirish va ishlab chiqarilayotgan mahsulotni etkazib beruvchilar va iste‘molchilarni tanlash; davlat korxonalarida ishlab chiqarilgan ayrim turdagi mahsulotlar narxlarini davlat tomonidan tartibga solish; xodimlarni bepul yollash; qonunda belgilangan to‘lovlarni amalga oshirgandan keyin qolgan foydadan bepul foydalanish; tashqi iqtisodiy faoliyatni mustaqil amalga oshirish va yuridik shaxs tomonidan tadbirkorlik subyekti valyuta tushumining bir qismidan amaldagi qonun hujjatlariga muvofiq foydalanish.

Davlat tadbirkorlik shakllarining turlari bo‘yicha cheklovlarni o‘rnatmaydi: u har qanday tashkiliy shaklda, tadbirkorning xohishiga ko‘ra amalga oshiriladi. Tadbirkorlikning bunday shakllari ma‘lum: xususiy,

xususiy shaxs tomonidan amalga oshiriladi va boshqa jismoniy va yuridik shaxslarning mol-mulki jalb qilingan har qanday shaklda; bir guruh fuqarolar tomonidan o'z mulki va boshqa jismoniy va yuridik shaxslarning mol-mulkini jalb qilish asosida amalga oshiriladigan jamoa; mulk egasi yoki u vakolat bergan shaxslar bilan tuzilgan shartnoma asosida korxonalar rahbari tomonidan amalga oshiriladigan shartnoma. Tadbirkorlik faoliyati xususiyatlari va shakllaridan kelib chiqadigan bo'lsak, tadbirkorni faqat xususiy mulkdor bilan aniqlash mumkin emas, chunki ba'zan tushuniladi, chunki mulkchilik shaklidan qat'i nazar, tadbirkorlik sub'ekti boshqa davlatning istalgan fuqarolari, shuningdek fuqarolar guruhi (sheriklari) va boshqalar bo'lishi mumkin.

Jamoaviy tadbirkor. Demak, davlat korxonasi ham (bozor sharoitida bo'lishi kerak) tadbirkor bo'lishi mumkin.

Tadbirkorlik jarayonining bosqichlari:

- 1) biznes g'oyasini qidirish;
- 2) kerakli manbalarni izlash va jalb qilish;
- 3) moddiy tovarlarni yaratish (tovarlarni ishlab chiqarish yoki etkazib berish, xizmatlar ko'rsatish);
- 4) tovar va xizmatlarni tarqatish (sotish);
- 5) tovarlarni sotishdan natija (foyda) olish;
- 6) moddiy tovarlar, tovarlar, xizmatlarni yaratish va tarqatish jarayonini tiklash.

Lyudvig fon Mizes, Fridrix Avgust fon Xayek va Avstriya iqtisodchilar maktabining boshqa vakillari tadbirkorlik mohiyatini tushunishda ko'p ish qildilar. Ular tadbirkorlikni tabiiy resurslar - yer, mehnat, kapital, axborot va vaqt bilan birga iqtisodiyotning asosiy resurslari (omillari) dan biri deb hisobladilar. Hozirgi zamon iqtisodiyoti «yer» tushunchasini «mehnat vositalari» tushunchasi bilan almashtirib, axborot va vaqtni «mehnat» toifasiga [manba 1017 kun ko'rsatilmagan] tasniflaydi. Tadbirkorlik odatda tranzaksiya xarajatlarini kamaytirish orqali vaqtni tejashga qaratilgan. Avstriyalik iqtisodchi Yozef Shumpeter shunday ta'riflagan: tadbirkor - bu yangi g'oya yoki ixtironi muvaffaqiyatli innovatsiyaga aylantirishga harakat qiladigan shaxs. Xususan, tadbirkorlik bozorlarda va ishlab chiqarishda faoliyat yurituvchi, ayni paytda tadbirkorlikning yangi mahsulot va modellarini yaratuvchi ijodiy halokat



kuchidir. Ijodiy halokat dinamik va uzoq muddatli iqtisodiy o'sishni ta'minlaydi.

Frank Nayt va Piter Druker tavakkalchilikni tadbirkorlikning ajralmas atributi deb hisoblab, quyidagi xavf turlarini aniqladilar:

- statistik xavf.
- statistik hisoblab bo'lmaydigan noaniqlik.
- Ritsar noaniqligi yoki haqiqiy noaniqlik, uni nafaqat hisoblab bo'lmaydi, balki oldindan ko'rish ham mumkin emas.

Misol uchun, Internet paydo bo'lishidan oldin, Google yoki YouTube kabi mavjud muvaffaqiyatli loyihalar bozorini baholash mumkin emas edi.

#### **1.4.Tadbirkorlikning iqtisodiy va huquqiy manbalari**

Tadbirkorning iqtisodiy mustaqilligi va teng huquqligi uning erkin raqobatlashuvi uchun zamindir. Tadbirkor qonun bilan ta'qiqlanmagan holda xo'jalikning barcha sohasida o'z faoliyatini erkin ravishda raqobatlashuv tamoyili asosida oshirilishi mumkin.

O'tmishda jamiyatning iqtisodiy negizi faqat sotsiolistik mulkchilik tashkil qilgan davrda raqobatchilikka qo'l qo'ymaslik edi. Kapitalistik ishlab chiqarishga asoslangan xodisa deb baho berilar edi. Endilikda mulkchilikning xilma-xil shakllari iqtisodiy va huquqiy jihatdan teng ravishda rivojlanishi uchun sharoit yaratadi. Shu tufayli. Tadbirkorlik faoliyatiga keng imkoniyatini yaratgan. Tadbirkorlikning raqobatlashuv tamoyili asosida rivojlanishi bozor munosabatalarini shakllantirish uchun zarur bo'lgan usuldan, vositadan iboratdir. Raqobatlashuv aholi uchun kerakli mahsulot va tovarlarni tezda ishlab chiqarishga va bozorga yetkazishga tadbirkorlik faoliyatining turli shakllarini vujudga keltirish va rivojlantirish ishlab chiqarishga samaradorligini oshirish va qolaversa, jamiyatning iqtisodiy manbasini mustahkamlashga yordam beradi. Lekin raqobatlashuv adolatli bo'lishi zarur. Raqobatlashuv natijasida ba'zi bir tadbirkorlarni og'ir va mushkul iqtisodiy holatga tushirib qo'yishlariga, raqobatni cheklashga qaratilgan harakatlarga yo'l qo'ymaslik kerak.

O'zaro raqobat uchun berilgan erkinlik tadbirkorlik va ishbilarmonlik qobiliyatlarini bo'lib qo'yishga, birovlarining xo'jalik faoliyatiga qarshi qaratilgan bo'lmasligi kearak.Tadbirkor tomonidan raqobatlashuvni cheklashga qaratilgan bo'lmasligi kerak.tadbirkor tomonidan

raqobatlashuvni cheklash maqsadida tadbirkor tomonidan o'zining bozorda ustun turishidan foydalanib uni suis'temol qilishga, ya'ni tovarlarni ishlab chiqarishni cheklash. Tovar ishlab chiqaruvchi haqida, tovarning zaruriyati, sifati va boshqa foydali xususiyati haqida sotib oluvchilarga noto'g'ri va odobsizlik bilan sotilishidir, boshqa tadbirkor mahsulotining tashqi shaklini, ko'rinishini o'z boshimchalik bilan o'zgartirish va boshqa shunga o'xshash harakatlarga yo'l qo'ymaslik kerak. Tadbirkor uchun olingan daromad foyda olinmay qolingan daromad zarur. Zarar uchun faqat o'zi javob beradi. Uning faoliyati va natijalari uchun hech kim javob bermaydi. Shuning uchun tadbirkor bunday obyektga duch kelmaslik uchun o'z faoliyatining turlarini bozor sharoitiga moslashtirib erkin tanlaydi, to'g'ri rejaga soladi, raqobatlashuvida faol qatnashadi.

Qonun talablariga rioya qilgan holda to'g'ri amalga oshirilmagan tadbirkorlik unumli iqtisodiy natijalarga erishish uchun yordam beradi. Mustaqil faoliyat yuritish natijasida erishish uchun natijalarga erishgan tadbirkor o'z faoliyati mahsuli ham mustaqil ravishda tejaydi, va rejaga solgan holda taqsimlaydi. Korxonaning mulkiy asosiy fondlari va aylana mablag'lari, shuningdek, qiymatli mustaqil balansda aks ettirilgan va korxonaga mulk huquqi yoki xo'jalik yuritish va operativ boshqarish huquqi bo'yicha tegishli bo'lgan mol-mulkdan tashkil topadi. Tadbirkorni amalga oshirishda asosiy va aylanma fondlardan unumli va ulardan har biri uchun bevosita nazarda tutilgan maqsadlarda foydalanish samarali natijalar beradi.

Bozor munosabatlariga o'tishda raqobatdosh mahsulot yetishtirish, daromad salmog'ini oshirish uchun korxonaning aylanma mablag'i yetarli bo'lishi lozim. Aylanma mablag'ni maqsadli ishlatmasdan, duch kelgan o'rinda sovurish oxir-oqibatda xo'jalik subyektlarini bankrotlikka olib boradi. Shunday ekan, aylanma mablag'larning iqtisodiyotdagi o'rnini tadbirkor puxta o'zlashtirishi anglashi kerak. Aylana mablag'lar korxonalar uchun hisob raqamidan mablag', korxonada kassasidagi naqd pul, mahsulot zahiralari, xomashyo va materiallardan iborat. Bank uchun ombordagi ashyolar bank kassasidagi naqd pul aylanma mablag'lardan iborat. Bevosita ishlab chiqarish jarayonida band bo'lgan aylanma mablag'larning salmog'i qanchalik ko'p bo'lsa, aylanma mablag'lardan foydalanish samaradorligini ularning aylanishi koeffitsenti bilan o'lchanadi. Faoliyat yuritish natijasida

olingan foyda, qimmatli qog'ozlarni sotishdan olgan mablag'lar, mehnat jamoasi a'zolarining, yuridik shaxslarning, fuqarolarning, shuningdek, boshqa tushumlardan tadbirkor korxonaning moliyaviy resurslarini shakllantirish manbai hisoblanadi. Tadbirkorlik natijasida olingan daromad qoladigan foyda korxonaning to'la tasarrufiga kelib tushadi, sof foyda deb ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan barcha, xarajatlarni qoplash sarflangan mablag'larni faoliyat yuritish natijasida olingan daromaddan chiqarib tashlangandan keyin qolgan foydaga aylantiradi.

Ushbu foydadan foydalanish yo'llarini tadbirkor mustaqil belgilaydi, o'z faoliyati va mehnat jamoasining ijtimoiy rivojlanish uchun zarur bo'lgan zahira jamg'armasini va boshqa jamg'armalarni tuzadi.

Umumiy tamoyilga binoan tadbirkorlar ishlab chiqarish va xo'jalik faoliyatining va ularning tashkil topishini turli shakldagi mulkchilikka asoslangan bo'lishidan qat'iy nazar, ularning huquqlari va qonuniy manfaatlarining himoya qilishga kafolat beradi. Tadbirkorlik faoliyati mahsulot chiqarishdan uni sotishdan, olishdan, xarid qilishdan turli ishlarni bajarishdan, masalan, pudrat shartnomasi bo'yicha turar joy yoki inshootlar qurishi, xizmat ko'rsatishdan ya'ni yuk va passajirlardan turli moddiy maishiy xizmatni bajarishdan iborat bo'lishi mumkin. Tadbirkorlikning ushbu va boshqa turlari har xil shakldagi mulkchilikka asosan amalga oshirishdan qat'iy nazar ular qonun oldida teng huquqlidirlar.

“Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to'g'risida”gi qonun barcha tadbirkorlar uchun teng tadbiiq qilinadi. Qonunda ko'zda tutilgan umumiy qoidalar, huquq va burchlar, tadbirkorlik faoliyatining amalga oshirish uchun bajarish zarur bo'lgan shartlar, talablar, kafolatlar tadbirkorlarning qaysi turdagi faoliyatlaridan iborat bo'lishidan qat'iy nazar, barcha tadbirkorlar uchun bir xilda tadbiiq qilinadi. Qonunning 4-bobida nazarda tutilgan qoidalarga binoan tadbirkorlikning ishchanlik obro'si, uning intellektual faoliyat natijalari. faoliyatning tijorat siri unga yetkazilgan zararni qoplash, turli xil tekshirishlardan cheklash kabi masalalar bo'yicha huquq va manfaatlarini himoya qilinadi.

Qonun bo'yicha turli shakldagi tadbirkor faoliyatining rivojlanishi uchun teng iqtisodiy sharoit va ularni himoya qilish uchun teng huquqiy kafolatlar bilan ta'minlanishini davlat o'z zimmasiga oladi. Bu birinchi galda asosiy qonun – O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasida o'z

aksini topgan. Konstitutsiyaning 53-moddasiga binoan "... Davlat iste'molchilarining huquqi ustunligini hisobga olib, iqtisodiy faoliyat, tadbirkorlik va mehnat qilish erkinligini, barcha mulkning shakllari teng huquqligini tegishlicha amalga oshirmaganliklari oqibatida tadbirkorlikka yetkazilgan zararni undirish haqida organlarga, tashkilotlarga nisbatan sudda da'vo qo'zg'atiladi.

Tadbirkorlik erkinligi tadbirkorning huquq va qonuniy manfaatlari nafaqat qonun bilan belgilangan choralar bilan muhofaza qilnadi. Ushbu erkinlik, huquq va manfaatlarini muhofaza qiladi. Ushbu erkinlik, huquq va manfaatlar ular o'rtasida tuziladigan shartnomalarda to'liq o'z ifodasini topadi. Shartnoma tadbirkorlarning iqtisodiy va huquqiy mustaqil va teng huquqli ekanligidan, mulkiy xo'jalik munosabatlarida ishtirok qilish uchun o'z xohishi va maqsadlarini erkin ravishda rasmiy ifoda etishlaridan darak beradi. Tadbirkorlikni erkin amalga oshirish va ishchi xodimlar yollashning ixtiyoriyligi umumiy tomonlaridan hisoblanadi, har bir shaxs o'zining mehnat qilish qobiliyati ishchi kuchini tasarruf etishda mutlaq huquqqa ega. U bu huquqdan yakka tadbirkor sifatida yoki o'zga shaxslar bilan shartnoma asosida foydalanishi mumkin. Fuqarolik Kodeksining 18-moddasiga muvofiq, yollanma mehnatdan foydalanish fuqaroning huquq layoqati mazmuni sifatida ifodalanadi. Demak, O'zbekiston qonunlariga muvofiq yollanma mehnatdan foydalanish uchun fuqaroga huquq beriladi. Fuqaro tadbirkor sifatida yollanma mehnatdan foydalanish uchun o'zi ham mehnatga yollangan shaxs bilan faoliyat yuritishiga birgalikda qatnashishi kerak bo'ladi.

Xususiy mulk mulkdorning ishlab chiqarish jarayonida va yollanma mehnatni qo'llashda shaxsan bevosita ishtirok etishga asoslangan bo'lishi mumkin. Xususiy mulk mulkdorning ishlab chiqarish jarayonida va yollanma mehnatni qo'llashda shaxsan bevosita ishtirok etishga asoslangan bo'lishi mumkin. Tadbirkor qonun hujjatlarida ko'zda tutilgan shartlar va doira chegarasida o'ziga tegishli mulkiy huquq asosida o'z faoliyatini amalga oshirish jarayonida fuqarolarning mehnatidan foydalanish to'g'risida ular bilan shartnoma tuzish lozim. Tadbirkor faoliyatining turli sohasida fuqaroning mehnatidan foydalanish uchun asos bo'lgan mulkning qay shaklda ekanligidan qat'iy nazar, fuqaroga amaldagi qonunlar ko'zda tutilgan mehnat haqi berish va zarur bo'lgan mehnat sharoitlari yaratish,

shuningdek, boshqa ijtimoiy-iqtisodiy kafolatlar bilan ta'minlash vazifasi tadbirkorning zimmasiga yuklatiladi. Bu vazifani bajarishda M.Kga va boshqa mehnat munosabatlarini tartibga solishga taalluqli boshqa qonun hujjatlariga amal qilishi lozim.

Tadbirkor faoliyati bilan shug'ullanishni o'z oldiga maqsad qilib qo'ygan har bir fuqaro yoki yuridik shaxs ixtiyoriy ravishda bu ishga kirishadi va tavakkalchilik tamoyiliga asosan o'zini va boshqa shaxslarni tegishli mulklarni birlashtirish, ya'ni umumiy mulk asosida shaxsan tashabbus ko'rsatib qo'shimcha daromad, ya'ni foyda olishga intiladi. Tadbirkorni yollanma mehnatga jalb etishga hech kim majbur qila olmaydi, u ushbu masalani o'z ehtiyojini imkoniyatlarini hisobga olgan holda hal qiladi. Shuning bilan birga xodimni ham yollanma mehnat bilan shug'ullanishga hech kim majbur etish huquqiga ega emas, u o'z xohishi bilan yollanishi mumkin. Demak, yollanma mehnatga jalb etish ixtiyoriy ravishda amalga oshiriladi. Fuqaro yoki yuridik shaxs mehnatga haq to'lash, shuningdek xodimning barcha turdagi daromadlar tartibini va miqdorini mustaqil ravishda belgilaydi, xodimlarningi sh haqi O'zbekiston Respublikasining qonunlarida belgilangan miqdordan kam bo'lmasligi kerak. Tadbirkorlik korxonasi o'zida ishlovchi barcha xodimlar uchun xavfsiz mehnat sharoitini ta'minlashga majburdir, hamda ularning sog'ligiga va mehnat qilish layoqatiga yetkazilgan zarar uchun qonunda belgilangan tartibda javob beradi. Mulkning turli shakllari asosida faoliyat yurituvchi tadbirkor korxonalarining xodimlari davlat korxonali uchun belgilangan tartibda va shartnomalarga muvofiq ijtimoiy iqtisodiy ta'minlanadi.

### **Nazorat savollari:**

- 1.Tadbirkorlik faoliyati tushunchasi qanday?
- 2.Biznes nima?
3. G'oyani shakllantirish bosqichlari?
- 4.Fuqarolik Kodeksining 24-moddasi?
- 5.Tadbirkorlik faoliyati subyekti qanday huquqlarga ega?
- 6.Tadbirkorlik shakllari qanday?
- 7.Tadbirkorlik faoliyati qanday tamoyillarga asoslanadi?
- 8.Tadbirkorlik faoliyati bosqichlari nimalardan iborat?
- 9.Frank Nayt va Piter Druker qanday xavf turlarini aniqladilar?

10.O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasining 53- moddasiga nimalar kiradi?

## **2 BOB. BIZNES MODELLARINI SHAKLLANTIRISH VA UNI TEXNIK-IQTISODIY ASOSLASH**

### **2.1.Biznes modeli va tushunchalari**

Bugungi kunda ko‘plab mutaxassislar biznes jarayonlari modellari va ularning samaradorligi haqida fikrlashadilar, lekin ko‘plab yangi boshlagan ishbilanmonlar va startuplar bu nima ekanligini hatto tushunmaydilar.

**Biznes modeli nima?** Bu tashkilot taklifi, maqsadli auditoriya va kompaniya mahsulotlarini sotish o‘rtasidagi o‘zaro bog‘liqlikning bir turi. Buni birlashtirib, biz maksimal foyda olishga qaratilgan zarur rivojlanish va ish strategiyasini olamiz. Strategiyani ishlab chiqishda uni rivojlantirishning batafsil rejasini tuzish uchun kompaniya ishining asoslarini tushunish kerak. U quyidagi savollarga javob beradi: Biznes jarayonlarini olib borishga kim ta'sir qiladi va u aniq nima qiladi? Kompaniyada qanday tijorat g‘oyasi ishlaydi va qanday amalga oshiriladi?

**Biznes modeli** - bu tadbirkorlik faoliyatining konseptual tavsifi. Biznes modeli - kompaniya muvaffaqiyatining asosiy omillarini baholashga yordam beradigan biznesning mantiqiy sxematik tavsifi. Strategik rejalashtirish bosqichidir.

**Strategiya va model o‘rtasidagi farq nima?** Ko‘pgina tadbirkorlar va menejerlar ko‘pincha strategiyaning modeldan qanday farq qilishiga javob bera olmaydilar, bu shartlarni chalkashtirib yoki ularni bir xil deb hisoblashadi. Aslida, bunday emas. Ushbu model kompaniyaning ta'minotini tezkor ravishda foydaga aylantirishning bir variantini ishlab chiqish uchun kerak, strategiya esa ko‘proq vaqt oralig‘ini qamrab oladi va tashkilotning hayotini saqlab qolish uchun emas, balki foydani ko‘paytirish yo‘llarini ko‘rib chiqadi. Model, strategiyadan farqli o‘laroq, resurslar va moliyalashtirish qayerga jalb qilinishini hisobga olmaydi, u faqat foydani oshirishni maqsad qiladi. Bundan tashqari, bu ko‘proq yuzaki, ya'ni uni tuzishda bozorni batafsil tahlil qilish, mahsulot qancha talab qilinishini, uni qayta ishlab chiqarish uchun kadrlar malakasi yetarli yoki yo‘qligini aniqlash kerak emas.

Birinchi marta bu konsepsiya 1940-yillarning oxirlarida iqtisodiy mavzudagi ilmiy ishlarga izohlarda yangragan va 50-60-yillarda u rahbarlar uchun biznes o'yinlari kontekstida mustahkamlangan. 90-yillarning ikkinchi yarmigacha biznes modeli konsepsiyasi korporativ strategiya kontekstida ko'rib chiqildi va boshqasi bilan uyg'un edi. Yangi Internet-kompaniyalarning bir-biridan va an'anaviy biznesdan qanday farq qilishini tavsiflovchi vosita sifatida biznes modellariga qiziqish avvalgi davrida paydo bo'ldi va biznes modellashtirish yangi bozor bilan tanish bo'lmagan investorlarni startaplarni tanishtirishga yondashuvga aylandi. Natijada, 1990 va 2000-yillardagi biznes modeli tadqiqotlarining aksariyati texnologik kompaniyalarga qaratilgan va konsepsiya ular bilan bog'langan.

London Brunel universiteti va Parij Iqtisodiyot va tijorat fanlari maktabi tadqiqotchilari biznes modelini aniqlashga yondashuvlarni sarhisob qilgan ishda uni tijorat tashkiloti, uning mahsulotlari va faoliyatining tarkibiy, operatsion va moliyaviy mexanizmlarining ifodasi sifatida belgiladilar. Hozirgi vaqtda xizmatlar va ularni kompaniyaning strategik maqsadlariga erishish uchun yanada rivojlantirishdir.

## **2.2. Biznes modellarini shakllantirishda iqtisodchi olimlarning fikri**

Biznes modeli tushunchasi biznesni tavsiflashning boshqa yondashuvlari bilan chambarchas bog'liq - masalan, korporativ strategiya, biznes jarayonlari va qiymat zanjirlari.

Iqtisodchi Maykl Porterning yondashuvida kompaniya tanlagan strategiya (narxlar yetakchiligi, farqlash yoki tor ixtisoslashuv) strategik maqsadlarga erishish yo'llarini belgilovchi boshqa tashkiliy jihatlarga tarjima qilinadi. Strategiyadan kelib chiqadigan biznes modeli, o'z navbatida, biznesning ishlashi uchun zarur bo'lgan jarayonlarni belgilaydi.

Devid Tees strategiyani kompaniyaning umumiy tavsifi sifatida ko'rgan biznes modelining asosi sifatida ko'radi. Uning yondashuvida qiymat zanjiri ushbu tushunchalarni bog'lab, qiymatni yaratish va tarqatishga qaratilgan muayyan harakatlar to'plamini tavsiflaydi.

Iqtisodiyotda biznes modeli konsepsiyasining yoshi kichik bo'lganligi sababli, biznes modellarini ta'riflash va toifalash bo'yicha konsensus mavjud emas. Konsepsiyani turli tomonlardan ko'rib chiqqan holda, tadqiqotchilar ma'lum bir bozor uchun universal va o'ziga xos bo'lgan turli yondashuvlar va modellarining tipologiyalarini taqdim etdilar .

### **Piter Druker, 1994-yil**

Iqtisodchi Piter Drukerning 1994-yil sentyabr-oktyabr oylarida Garvard Business Review nashrida chop etilgan maqolasida “biznes modeli” atamasi tilga olinmagan. Drucker biznes nazariyasi konsepsiyasidan foydalanadi va u orqali kompaniya faoliyati haqidagi taxminlar to‘plamini tushunadi. Ushbu taxminlarning o‘ziga xos holatlari bozor va raqobatchilarning ta’rifi, mijozlarning qadriyatlari va xatti-harakatlari, kompaniyaning kuchli va zaif tomonlari va umuman kompaniya qanday qilib pul topishi bilan bog‘liq.

Drucker IBM korporatsiyasi misolidan foydalanib, bozor muhitidagi o‘zgarishlar qanday qilib eski taxminlarni noto‘g‘ri qilishini va kompaniyalarni yangilarini izlashga undashini ko‘rsatadi. Shunday qilib, IBM tabulatorlarni yetkazib berishdan lizing uskunasiga, keyin esa shaxsiy kompyuterlar, mikrokompyuterlar va butlovchi qismlarni ishlab chiqarishga o‘tdi. Shunisi e’tiborga loyiqki, kompaniya yana bir o‘tishni amalga oshirdi - dasturiy ta’minotni ishlab chiqish va xizmatlar ko‘rsatish.

### **Pol Timmers, 1998-yil**

Evropa Komissiyasi direktori Pol Timmersning 1998-yilda Journal on Electronic Markets jurnalida chop etilgan ishi elektron tijorat bozorining yangi biznes modellariga bag‘ishlangan. U biznes modelini mahsulotlar, xizmatlar va axborot oqimlari arxitekturasi sifatida ko‘rib, turli iqtisodiy omillarning rolini, ularning potentsial foydalari va foyda manbalarini tavsiflaydi.

Tadqiqotchi tasnifga 11 ta modelni kiritdi, ular o‘zi shakllangan yoki paydo bo‘lgan deb belgiladi. Onlayn-do‘kon modellari, xaridlar tizimi, onlayn auksion, elektron pochta, bozor, ijtimoiy tarmoq, xizmat ko‘rsatuvchi provayder, integrator, tematik platforma va axborot brokeri.

### **Maykl Lyuis, 1999-yil**

Maykl Lyuisning biznes modelini aniqlashga yondashuvi uning “Yangi innovatsiyalar” kitobida keltirilgan. Silikon vodiysi tarixi ". Konsepsiyaning mohiyatini foyda olish yo‘liga qisqartirib, u uni tanqidiy nuqtai nazardan baholaydi, Bu davrida kompaniyalar tomonidan amalga oshirilgan puxta o‘ylanmagan rejalar bilan tengdir. Aqlsiz xatti-harakatlarga misol sifatida u 1999-yilda Microsoft dasturiy mahsulotlarining oshib ketgan narxlarini va reklama yuzalarini sotish



uchun veb-saytlarga tashrif buyuruvchilarni jalb qilish uchun daromad modelini pasaytirgan ko‘plab kompaniyalarni keltiradi.

### **Joan Magretta, 2002-yil**

Joan Magrettning "Nega biznes modellari muhim" maqolasi 2002-yil may oyida Garvard Business Review jurnalida Internet inqirozi avjida paydo bo‘lgan. U biznes modellarini Piter Drukerning biznes nazariyasiga mijoz nima va ularning qadriyatlari haqida savollariga javob beradigan hikoyalar deb ataydi. Uning ta'kidlashicha, biznesni modellashtirishga turtki shaxsiy kompyuterlar va elektron jadval dasturlarini keng qo‘llashdan kelib chiqqan. Ilgari muvaffaqiyatli biznes modellari ilhom va tajriba asosida qurilgan bo‘lsa, dasturiy ta'minot ko‘plab omillarni o‘zaro bog‘lash imkonini berdi va biznes ishga tushirilishidan oldin ishlab chiqilgan.

Magretta biznes modelini ikki qismga ajratadi: ijodiy (mahsulot yoki xizmatni ishlab chiqish, sotib olish yoki ishlab chiqarishni tavsiflovchi) va sotishga bag‘ishlangan (shu jumladan, mijozlarni aniqlash va topish, sotishni tashkil etish, mahsulotni tarqatish yoki xizmat ko‘rsatish). Ushbu yondashuv doirasida yangi biznes modelini yaratish yangi mahsulot yoki xizmatni yaratish yoki jarayonlarni o‘zgartirish orqali sodir bo‘lishi mumkin.

### **Aleksandr Ostervalder, 2004-yil**

Aleksandr Ostervalder kompaniya faoliyati uchun loyiha sifatida biznes modelini taqdim etdi. U birinchi marta 2004-yilda doktorlik dissertatsiyasining malakaviy ishida biznes modelining konturini tasvirlab bergan, 2010-yilda esa “Biznes modellarini qurish” kitobida ishini ishlab chiqqan. Tugal biznes modeli to‘qqizta o‘zaro bog‘langan blok sifatida taqdim etilgan bo‘lib, ular qiymat yaratishda ishtirok etadigan asosiy resurslar va jarayonlar, mijozlar va ular bilan o‘zaro munosabatlar, qiymat taklifi, xarajatlar tarkibi va daromad manbalarining tavsifini o‘z ichiga oladi.

### **Kleyton Kristensen, 2008-yil**

Kleyton Kristensenning "buzuvchi innovatsiyalar" konsepsiyasi bozorda eski yondashuvlarni raqobatbardosh qiladigan yangi biznes modellarining paydo bo‘lishini tasvirlaydi. 2008-yilda Garvard Business Review maqolasida u biznes modelini mijozlar qiymatini yaratish va

yetkazib berish usullarining kombinatsiyasi sifatida belgilaydi. Uning biznes modelining birinchi elementi - bu qiymat taklifi, taklif qilingan mahsulot yoki xizmat yordamida mijozning muammosini hal qilish tavsifi. Ikkinchisi - daromad olish formulasi, shu jumladan daromadlarni hisoblash, xarajatlar tarkibi, marjani hisoblash va resurslarning amortizatsiyasini hisobga olish). Qolgan ikkitasi kompaniyaning asosiy resurslari (ishchilar, texnologiya va jihozlardan aloqa va brend kanallarigacha) va asosiy biznes jarayonlari (ta'lim, ishlab chiqish va ishlab chiqarishdan byudjetlashtirish, rejalashtirish va xizmatlarga).

Qiymat taklifi modelning asosini tashkil qiladi va formula elementlari, resurslar va jarayonlarning turli kombinatsiyasi modelni takrorlashni qiyinlashtiradi. Misol uchun, iTunes do'koni yangi raqamli tarqatish modeliga asoslangan va FedEx yetkazib berish tezligi va ishonchliligi foydasiga narx raqobatidan uzoqlashdi va UPSdan ancha oldinda.

Mark Jonson Kleyton Kristensenning "Bo'sh joyni to'ldirish: o'sish va rivojlanish uchun biznes modelini yangilash" mavzusidagi yondashuvini to'ldiradi. Xususan, u Kristensen taklif qilgan tipologiyani mavjud kompaniyalar bilan bog'lab, unga murojaat qilishni osonlashtirdi:

- hamkor klub faqat guruh a'zolariga sotishni o'z zimmasiga oladi. Shunga o'xshash model MBNA ko'p brendli kredit mahsulotlarini ishlab chiqaruvchisi tomonidan qo'llaniladi;

- foyda foizini olish maqsadida operatsiyalarda vositachilik qilish. Ushbu model Century 21 ko'chmas mulk agentligi va sayohatni rejalashtiruvchi Orbitz tomonidan qo'llaniladi;

- yakunlash, ya'ni tegishli tovarlar yoki xizmatlarni birgalikda sotish. Ushbu yo'nalish bir nechta individual taomlarni iste'mol sifatida sotadigan tez ovqatlanish korxonalarida yoki iTunes do'konida keng tarqalgan;

- uyali aloqa modeli turli iste'molchilarga mo'ljallangan turli xizmatlar paketlarini o'z ichiga oladi. Ushbu modelda ishlaydigan telekommunikatsiya kompaniyasiga misol sifatida Sprint Telecom ni keltirish mumkin;

- Vikipediya va YouTube videoxostingi kraudsorsing modeliga asoslangan. U boshqa foydalanuvchilarning kontentiga kirish evaziga foydalanuvchilarga kontent yaratishni outsorsing qilishni o'z ichiga oladi;

- Disintermediatsiya – ular an'anaviy ravishda mavjud bo'lgan bozorlarda vositachilarsiz ishlash. WebMD va Dell ushbu modeldan o'z sohalarida foydalanganlar.

Qismlarga bo'linib sotilganda iste'molchilar turli vaqtlarda mahsulotning kerakli qismlariga egalik qiladilar.

- Freemium xizmat ko'rsatuvchi provayderlar to'liq mahsulot yoki qo'shimcha xizmatlarga kirish uchun bepul va to'lovlar uchun cheklangan funksiyalarni taqdim etadi. Ushbu model Internet xizmatlari orasida keng tarqalgan, LinkedIn ijtimoiy tarmog'i unga ko'ra ishlaydi.

- Lizing yuqori baholi mahsulot va xizmatlarni keng auditoriyaga taqdim etadi. Ushbu modeldan yuqori darajadagi avtomobillarni ijaraga beruvchi avtosalonlar yoki bosma infratuzilmani xizmat sifatida taklif qiluvchi Xerox korporatsiyasi tomonidan foydalaniladi.

- Low-cost aviakompaniya (inglizcha low-touch; English low-cost carrier, lowcost avialayner, shuningdek inglizcha no-frills carrier, discount carrier, budjet tashuvchisi) qo'shimcha xizmatlardan voz kechish va masshtabni o'zgartirish orqali qimmat tovar va xizmatlar narxini pasaytiradi. Ushbu yondashuv Walmart va IKEA tomonidan qo'llaniladi.

- Teskari ishlab chiqarish tsikli tovarlar va xizmatlarga oldindan buyurtma berish, olishdan oldin to'lovni anglatadi. Ushbu modelning odatiy namunasi - Amazon.com

Kerakli to'lovdan ba'zi internet provayderlari hamda elektr, issiqlik va gaz kompaniyalari foydalanadi.

- Razor & Blades modeli o'z nomini almashtiriladigan pichoqli ustalaridan oldi va past marja va sarf materiallarini sotishdan tushgan daromad bilan yuqori narxdagi mahsulotni sotishni o'z ichiga oladi. Bunday modelning yana bir misoli printerlar va ular uchun siyohdir.

- Teskari ustara va pichoq kompaniyalari arzon qo'shimchalarni taklif qilish orqali asosiy mahsulotdan pul ishlashadi. Apple bu yondashuvni iPod va iTunes do'konida qo'llamoqda, Amazon esa Amazon Kindle uchun elektron kitoblarni sotmoqda.

– Teskari auksion – mahsulotni sotish yoki xizmat ko‘rsatish huquqi bo‘yicha savdolashish, bunda eng past baho beruvchi g‘alaba qozonadi. Frilanserlar uchun veb-saytlar ushbu modelga muvofiq ishlaydi.

– Mahsulotdan xizmatga model mahsulot sotishni emas, balki ushbu mahsulotning xizmat sifatidagi funksiyasini nazarda tutadi. Misol uchun, IBM dasturiy ta‘minotni xizmat modeli sifatida dasturiy ta‘minotni taqdim etadi, Zipcar esa soatlik avtomobillarni ijaraga beradi.

– Har qanday muammoni hal qilishni standartlashtirish noyob mahsulot o‘rniga osonlik bilan takrorlanadigan va arzon mahsulot yoki xizmatni sotish imkonini beradi. American MinuteClinic ushbu modelga muvofiq rivojlanmoqda.

Obuna modeli bilan foydalanuvchi mahsulot yoki xizmatga kirish uchun muntazam to‘lovni to‘laydi. Obuna xizmatiga misol Netflix. Foydalanuvchilar hamjamiyati modeliga asoslangan kompaniyalar ham a‘zolik to‘lovlari, ham reklama orqali daromad olishlari mumkin. AngelList, biznes farishtalar va startuplar uchun professional platforma ana shu tamoyil asosida ishlaydi.

Qo‘shilgan qiymatning biznes modeli - kompaniya tomonidan mavjud mahsulotni qo‘shimcha qiymat bilan, odatda oxirgi foydalanuvchilarga yangi mahsulot sifatida qayta sotish maqsadida o‘zgartirish (modifikatsiya qilish).

- kimyoviy lizing
- sadoqatning biznes modeli
- monopoliya
- tarmoq marketing
- tarmoq effektining biznes modeli
- onlayn auksion
- onlayn media kooperativi
- premium biznes modeli

### **2.3. Biznes modellarini texnik iqtisodiy asoslash**

**Texnik-iqtisodiy asoslash (TIA)** - bu mahsulot yoki xizmatni yaratishning maqsadga muvofiqligi olingan ma'lumotlarni taqdim etadigan hujjat. Texnik-iqtisodiy asosda loyihaning xarajatlari va foydalari tahlili mavjud. Texnik-iqtisodiy asoslash investorlarga taklif etilayotgan loyihaga sarmoya kiritishga arziydimi yoki yo‘qligini aniqlash imkonini beradi.

Texnik-iqtisodiy asoslash quyidagi ta'sirlardan biri natijasida tuziladi:

- bozor talablari;
- tashkilot ehtiyojlari;
- mijozlar talablari;
- texnologik taraqqiyot;
- qonuniy talablar;
- atrof-muhitga ta'sir qilish;
- ijtimoiy ehtiyojlar.

### **Biznes-rejadan farqlari**

Texnik-iqtisodiy asoslash biznes-rejaga o'xshash bo'lishiga qaramay, farq shundaki, texnik-iqtisodiy asoslash loyihaning mantiqiy asosi hisoblanadi, biznes-rejada tashkilotning missiyasi va maqsadlari tavsifi, ya'ni mantiqiy asoslar mavjud.

### **Texnologik jarayon**

- 1) ishlab chiqarish infratuzilmasiga qo'yiladigan talablar.
- 2) asosiy jihozlar.
- 3) xodimlar va mehnat xarajatlari.
- 4) konsolidatsiyalangan ishlab chiqarish tannarxi.
- 5) loyihani amalga oshirish shartlari.
- 6) iqtisodiy samaradorlik.
- 7) atrof-muhitga ta'siri.

### **2.4. Biznes modellarining turlari va afzalliklari**

Biznes-modellarni ishlab chiqish va turli ixtisoslashgan adabiyotlarni tahlil qilish amaliyotiga asoslanib, biz konseptual va batafsil biznes modellarini ajratib ko'rsatishimiz mumkin.

Biznes-konseptual model - bu biznes modelining asosiy elementlarining yuqori darajadagi tavsifi:

- qiymat taklifi;
- mijoz segmentlari;
- savdo kanallari;
- daromad manbalari;
- oqim manbalari;
- asosiy manbalar;

– asosiy biznes jarayonlari.

Biznesni modellashtirishga umumiy yondashuv doirasida turli darajadagi va maqsadli modellar mavjud va qo‘llaniladi:

Strategik tahlil modellari (barcha turdagi matritsalar: SWOT-tahlil, PEST-tahlil, BCG Matrix, McKinsey).

Strategiya modellari (7S, Porterning raqobatbardosh strategiya modeli, Shell modeli, Hofer-Schendel modeli).

Sifat menejmenti, moliya, xodimlar, mijozlar, maqsadlar, muddatlar, tovar oqimlari va boshqalar uchun turli xil tizim va yondashuvlarning modellari (shu jumladan standartlar) (CRM, SCM, BSC, TQM, ISO sifat menejmenti, PMI, SCM, BPM, KPI, MBO, HRM).

Yo‘naltiruvchi modellar (boshqa kompaniyalarga ergashish uchun namuna bo‘lishi mumkin bo‘lgan odatiy sanoat yechimlari). Muhim biznes modellari (qiymat zanjiri modeli, Zaxman modeli, o‘zini o‘zi o‘rganishni tashkil etish modeli, me'moriy modellar va boshqalar).

Biznes-model tuzilishi uch qismdan iborat:

1) biror narsa qilish uchun kerak bo‘lgan narsa: dizayn, xom ashyo, ishlab chiqarish, ishchi kuchi va boshqalar.

2) mahsulotni sotish uchun kerak bo‘lgan hamma narsa: marketing, xizmat ko‘rsatish, reklama qilish, sotish.

3) mijoz qanday va nimani to‘laydi: narx strategiyasi, to‘lov usullari, to‘lov shartlari va boshqalar.

Shubhasiz, biznes modeli bu shunchaki sizning qancha xarajatlaringiz va mahsulot yoki xizmat uchun qancha pul to‘lashingiz mumkinligini o‘rganishdir. Samarali biznes modelining mohiyati shundaki, xaridorlardan mahsulotni ishlab chiqarish uchun talab qilinganidan ko‘proq pul olish kerak.

### **Biznes modelining afzalliklari nimada?**

Korxonaning biznes modeli bu korxonani boshqarish jarayonining mohiyatini tushunishga imkon beradigan grafik va matnli tavsiflar to‘plamidir. Ushbu tavsiflar savollar va yechimlar zanjiriga javoblarni topishga yordam beradi:

- bosqichma-bosqich reja korxonani rivojlantirish;
- korxonaning biznes funksiyasining tuzilishini, ularning ta'rifini tushunish;

- biznes jarayonlarini kim va qaysi rolda bajaradi?
  - biznes jarayonlari qachon va qanday ketma-ketlikda amalga oshiriladi?
  - qaysi tashkiliy tuzilmalarda aniq biznes jarayonlar amalga oshiriladi?
  - ijro markazlari, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va mas'uliyat sheriklari o'rtasidagi hamkorlik va o'zaro tushunishni yaxshilaydi;
  - korporativ taqdim etish axborot tizimi boshqaruvi;
  - sertifikatlashtirish imkoniyatlari.
- Qaysi maqsadda biznes modelini ishlab chiqishni rejalashtirayotganingizdan va biznesingizdagi qanday vazifalarni hal qilishingizdan qat'iy nazar, avvalo siz diqqat bilan o'rganib chiqishingiz va keyin biznes modeli kabi samarali vositani o'rganishingiz kerak.

#### **Nazorat savollari:**

1. Biznes modeli nima?
2. Strategiya va model o'rtasidagi farq nima?
3. Biznes modeli konsepsiyasi nima?
4. Iqtisodchi Maykl Porterning yondashuvi?
5. Pol Timmers ilmiy ishi?
6. Kleyton taklif qilgan tipologiya?
7. Qo'shilgan qiymatning biznes modeli?
8. Texnik-iqtisodiy asoslash nima?
9. Biznes modellarining turlari?
10. Biznes modelning afzalliklari nima?

### **3 BOB. BIZNESNING TURLI SHAKLLARI VA UNI BOZORINI O'RGANISH**

#### **3.1. Biznesning turlari**

Islohotlarni chuqurlashtirish sharoitida tadbirkorlik kapital, er va mehnat resurslari bilan bir qatorda iqtisodiy rivojlanishning muhim omili bo'lib hisoblanadi. SHu sababli, mamlakatimizda mustaqillik yillarida aholining tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirishga doimo katta e'tibor berilib kelinmoqda. Tadbirkorlik mamlakatimizning siyosiy, iqtisodiy va ijtimoiy barqarorligini ta'minlashda, aholi bandligi muammosini ijobiy hal etishda asosiy o'rin egallaydi.

Biznes foydali yoki foydasiz bo'lishi mumkin, bu bizga yollanma mehnatdan foydalanish yoki mustaqil ravishda biznes yuritish imkonini beradi, o'z yoki qarz mablag'lari hisobidan amalga oshiriladi, lekin u foyda olish maqsadiga (yoki boshqa shakllarda) asoslanishi kerak.

Asosan, bu ishlab chiqarish, sotish, xizmat ko'rsatish va boshqa faoliyatni o'z ichiga olgan turli tashkiliy-huquqiy shakllar doirasidagi "ish"dir. Boshqaruv shartlariga ko'ra quyidagilar mavjud:

- kichik;
- o'rta;
- katta biznes.

Zamonaviy biznes turli yo'nalishlarga va amalga oshirish imkoniyatlariga ega. Tadbirkorlik turini aniqlashning asosiy mezonlari quyidagilardir: xodimlar soni, daromadlari, kapitaldagi uchinchi shaxslarning ulushi.

### **Kichik biznes**

Eng ko'p mashhur turlari o'rtacha odamga qaratilgan biznes - bu kichik biznes. Bu eng massiv, ammo bozorda o'ziga xos og'irligi past. Kichik biznes ishlab chiqarishning ayrim turlarini, ilmiy-texnikaviy va qishloq xo'jaligi korxonalarini, qurilishini, maishiy xizmat ko'rsatish sohasini, savdoni qamrab oladi. Har bir mamlakatda cheklangan miqdordagi xodimlarning individual ko'rsatkichlari mavjud va qonunchilik bazasi uy xo'jaligi uchun. Kichik biznesga sartaroshxonalar, do'konlar, yuridik agentliklar va boshqalar misol bo'la oladi. Kreditlash sohasida tadbirkorlar ma'lum bir dastur bilan cheklangan ma'lum miqdorlarga ishonishlari mumkin. Mulkga kelsak, kichik biznesda likvid kapital qo'yilmalar mavjud emas, shuning uchun uni sotish ancha qiyin.

### ***Afzalliklar***

Kichik biznes - iqtisodiyotning tarkibiy elementi. Uning yordami bilan davlat nuqtai nazaridan quyidagilar amalga oshiriladi:

- yirik korporatsiyalar monopoliyasining zaiflashishi;
- bozorni tovar va xizmatlar bilan tezkor to'ldirish;
- sezilarli miqdordagi ish o'rinlarini yaratish;
- ilmiy bilimlardan foydalanish va ilg'or texnologiyalarni joriy etish uchun motivatsiya yaratuvchi sog'lom raqobatni rivojlantirish;



- mintaqa (mamlakat) iqtisodiy o‘rishini jadallashtirish uchun zarur shart-sharoitlarni yaratish;

- mahalliy (davlat) byudjetlarni to‘ldirish.

Ushbu segmentdagi korxonalar ichki iqtisodiy makondagi o‘zgarishlarga tez javob beradi. Ushbu turdagi biznes ichki bozorni moslashuvchan qilish uchun iqtisodiyotning yetakchi tarmog‘ida o‘z o‘rniga ega.

### **O‘rta biznes**

Ushbu turdagi biznes, xuddi kichik biznes kabi, ko‘pincha xalqaro bozorlarga chiqmaydi va ichki bozorda ishlaydi. U yirik biznes, kichik biznes va iste'molchi o‘rtasidagi bog‘lovchidir.

Ushbu segmentning joylashuvi quyidagilar bilan tavsiflanadi:

- mamlakat iqtisodiyotida muhim ulush;
- bozor talab qilayotgan jarayonlar samaradorligini sifat jihatidan oshirishni ta'minlaydigan innovatsiyalarni joriy etish;

- masshtab;

- moslashuvchanlik;

- mamlakat iqtisodiyotining rivojlanishi, samaradorligi va barqarorligi uchun salohiyat beruvchi sog‘lom raqobat.

Boshqaruvning ushbu shakli butun shaharni qamrab oladigan yoki muhimroq hududlar miqyosida ishlay oladigan korxonalar tarmoqlarini o‘z ichiga oladi. Masalan: do‘konlar tarmog‘i, mini-novvoyxonalar, transport birlashmalari.

O‘rtacha biznesda menejment iqtisodiy jarayonga kiritilgan bo‘lib, u boshqaruv usullari, vositalari va usullari majmuasidan foydalangan holda kompaniyaning (korxonaning) ijobiy rivojlanishiga erishishga imkon beradi. Mahsulot yoki xizmat sifatiga e'tibor kuchayadi. Biznesni kreditlashda individual yondashuv qo‘llaniladi.

### **Katta biznes**

Bular xalqaro bozorlarda faoliyat yurituvchi kompaniyalardir. Ular jahon iqtisodiyoti imkoniyatlaridan foydalanib, turli mamlakatlarda o‘z korxonalarini joylashtirmoqda. Yirik korxonalar, ular:

- mahsulotning asosiy qismini ishlab chiqarish;

- katta ishchi xodimlarni ishga olish;

- tovarlarni eksport qilish, mamlakat iqtisodiyotiga moliyaviy in'ektsiya qilish;
- biznesni rivojlantirishga pul sarflash; yangi texnologiyalarni ishlab chiqish;
- davlat byudjetining asosiy to'lovchilari hisoblanadi.

### **Biznes turlari**

Tadbirkorlar faoliyati mazmuni bilan farqlanadi. Biznesning quyidagi turlarini ajratish mumkin: ishlab chiqarish, savdo, moliyaviy, sug'urta, vositachilik.

Sanoat tadbirkorligining asosini iste'molchilarga zarur bo'lgan turli xil iqtisodiy mahsulotlarni ishlab chiqarish tashkil etadi. Ishlab chiqaruvchi ko'p narsani bilishi va samarali ishlab chiqarishni tashkil qila olishi kerak. Odatda muvaffaqiyatga erishish uchun u ko'p kuch sarflashi kerak. Ammo, barcha qiyinchiliklarga qaramay, tadbirkorlikning aynan mana shu turi iqtisodiyot va butun jamiyat uchun juda muhim. Tadbirkorlikning rivojlanish tarixi ishlab chiqarish va o'rtasidagi bog'liqlikdan dalolat beradi. Savdo biznesi... Masalan, azaldan hunarmandlar tomonidan tayyorlangan mahsulotlar sotilgan.

Savdo tadbirkorligining asosini tovar sotib olish va sotish tashkil etadi. Foyda daromad va xarajatlarning o'rtasidagi farq sifatida siz allaqachon tanish bo'lgan sxema bo'yicha ishlab chiqariladi. Xarajatlarga sotuvchilarning ish haqi, tovarlarni yetkazib berish va saqlash, chakana savdo maydonini saqlash va hokazo kiradi. Savdogar qoida bo'yicha harakat qiladi: arzonroq narxda sotib olingan - yuqori narxda sotilgan.

Biznesning alohida turi moliyaviy tadbirkorlikdir. Masalan, tadbirkorning ma'lum bir haq evaziga kredit berishini keltirish mumkin. Bu faoliyat chuqur tarixiy ildizlarga ega (Qadimgi Yunoniston davridan ma'lum bo'lgan sudxo'rlar faoliyati).

Moliyaviy tadbirkorning foydasi qanday paydo bo'lishi haqida o'ylab ko'ring. "Pulni muomalaga qo'yish", "pulni o'sishga berish" iboralari nimani anglatadi?

Biznesning barcha turlari bir-biri bilan chambarchas bog'liq: ishlab chiqarishdan so'ng tijorat tadbirkorligi turadi, ikkalasi ham talab qiladi. Shuning uchun moliyaviy tadbirkorlik bilan bog'liq. Ko'pincha bitta

tadbirkor biznesning barcha uch turining ishtirokchisi bo'lib, bu uning faoliyati natijalariga shubhasiz ta'sir qiladi.

Tadbirkorlikda uning asosiy turlarining muvaffaqiyatli uyg'unligiga misol sifatida Italiya Medici oilasining faoliyati misol bo'la oladi. XV asrda bu oila a'zolari, Florensiyada mato ishlab chiqarishni, konchilikni tashkil qildilar, pul bilan savdo va operatsiyalarni yo'lga qo'ydilar (ular o'rtacha daromadli odamlarga arzon kreditlar taklif qildilar). Ular nafaqat pul to'plashdi, balki ularni ko'p qirrali dasturni topdilar (me'morlarga, rassomlarga saxiy buyurtmalar berdilar).

### **3.2. Faoliyat turlari bo'yicha tadbirkorlikning tasnifi**

Ishbilarmonlarning tijorat faoliyatini tasniflashning asosiy mezonini kasb turi hisoblanadi. Tadbirkorlikning quyidagi turlarini ajratish odatiy holdir:

- ishlab chiqarish faoliyatiga asoslangan;
- moliya bilan bog'liq faoliyatga asoslangan;
- savdo faoliyatiga asoslangan;
- vositachilik xizmatlarini ko'rsatish asosida qurilgan;
- maslahat yordami ko'rsatish asosida;
- sug'urta bilan bog'liq.

Ushbu tasnif har bir korxonaga ko'proq ishlab chiqarish tsiklining ma'lum bir bosqichi bilan bog'liqligi printsipiga asoslanadi. Masalan, kimdir mahsulot ishlab chiqaradi, boshqasi uni tarqatadi. Taqdim etilgan tasnif ro'yxatidan Rossiyada va dunyoda yaqinda paydo bo'lgan narsa bor - bu konsalting.

#### ***Ishlab chiqarish tadbirkorligi***

Ushbu turdagi biznes har qanday mamlakat iqtisodiyoti uchun asosiy va eng muhim hisoblanadi. Bu yerda bozorda sotilishi yoki almashtirilishi mumkin bo'lgan narsalar, qadriyatlar, tovarlar va boshqa ko'plab foydali mahsulotlar yaratilgan. Moddiy va intellektual ne'matlar ishlab chiqarish tadbirkorlik faoliyatining bu turining asosini tashkil etadi.

Ishlab chiqarish biznesi:

- sanoat va qishloq xo'jaligi mahsulotlarini yaratish;
- qurilish operatsiyalari;
- yo'lovchilarni tashish;
- tovarlarni tashish;

- aloqa xizmatlarini ko‘rsatish;
- kommunal va maishiy xizmatlar;
- axborot ishlab chiqarish;
- ta'lim;
- bosib chiqarish va boshqalar.

Sanoat tadbirkorligining bosqichlari:

- 1) bozorni o‘rganish va tahlil qilish;
- 2) asosiy vositalarni (bino va jihozlarni) sotib olish yoki ijaraga olish;
- 3) aylanma mablag‘larni (materiallar, xomashyo va butlovchi qismlar) sotib olish;
- 4) ishchi yollash;
- 5) boshqaruvni tashkil etish;
- 6) ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish.

Tayyor mahsulotni oxirgi iste‘molchiga bevosita tadbirkorning o‘zi yoki vositachi orqali sotishi mumkin. Ishbilarmonning asosiy vazifasi - kapital qo‘yilmalar imkon qadar tezroq o‘zini oqlaydigan va loyihaning asosiy tijorat maqsadiga erishadigan tarzda biznesni qurishdir. Ushbu turdagi tadbirkorlikning rivojlanishiga to‘sqinlik qiluvchi omillar quyidagilardir:

- tayyor mahsulotni sotmaslik xavfi;
- yuqori soliq va yig‘imlar;
- ko‘plab resurslardan foydalana olmaslik;
- energiya resurslariga yuqori tariflar;
- muqobil va kamroq xavfli daromad manbalarining mavjudligi;
- xorijiy ishlab chiqaruvchilarning yuqori raqobati (narx va sifat bo‘yicha);
- bo‘lajak ishbiarmonlarning past malakasi va boshqalar.

Mahsulot, xizmatni sotmaslik xavfining oldini olish uchun tadbirkor savdo kanallarini o‘rnatishi kerak. Doimiy hamkorlar bilan mahsulotlarni sotish bo‘yicha shartnomalar tuzish va yoki o‘z chakana tarmog‘ini tashkil qilish tavsiya etiladi.

### ***Tijorat tadbirkorligi***

Tijorat tadbirkorligining o‘ziga xos xususiyatlari:

- faoliyat sohasi - savdo korxonalarini va tovar birjalari;

– turli xil mahsulotlarni sotib olish, sotish bo‘yicha operatsiyalar va bitimlar asosida;

– tovar ishlab chiqarish uchun ishlab chiqarish turiga xos bo‘lgan moddiy resurslar emas, balki uni iste‘molchilarga sotish uchun tayyor mahsulot olinadi;

– mijozlar ehtiyojlariga nisbatan harakatchanlik va moslashuvchanlik;

– savdo tadbirkorligini rivojlantirish uchun ikkita asosiy shart bajarilishi kerak: sotilgan mahsulotga barqaror talab va past xarid narxi.

Ushbu biznes sohasi faol jalb qiladi. Yakka tartibdagi tadbirkorlar, ko‘proq darajada, bu savdoda tez daromadga ishonishi mumkinligi bilan bog‘liq. Shuningdek, ushbu sohada tadbirkorlarga minimal talablar qo‘yiladi, ular maxsus bilim va katta kapital qo‘yilmalarni talab qilmaydi.

Bugungi kunda kichik va o‘rta biznes bilan bir qatorda yirik savdo korxonalari ham tobora ko‘proq tashkil etilmoqda. Ular asosan ulgurji savdoni tashkil etishga qaratilgan va chakana savdo nuqtalarida.

Yirik chakana savdo tarmoqlarining taniqli vakillari:

- El Dorado;
- M Video;
- Media Markt;
- Penny;
- Pyaterochka;
- Magnit

Biznesning savdodagi rentabelligi o‘rtacha 20 dan 30 foizgacha, ishlab chiqarishda esa 10-15 foiz oralig‘ida o‘zgarib turadi. Tovar birjasi - bu ulgurji oziq-ovqat bozorining bir turi bo‘lib, u xaridorlar tomonidan tovarlar partiyalarining namunalari dastlabki tekshirishni nazarda tutmaydi. Bu yerda tijorat vositachilari va ularning vakillari birgalikda va ixtiyoriylik asosida ishlaydi, bu yerda savdo operatsiyalari belgilangan qoidalarga muvofiq amalga oshiriladi. Ko‘pincha ularni quyidagi mahsulotlarni sotishda topish mumkin:

- assortimentdagi don;
- to‘qimachilik xomashyosi;
- ko‘mir;

- yog ';
- metallar;
- hayvonlar va go'sht;
- o'rmon va boshqalar.

Eng mashhur tovar birjalari:

- London - rangli metallarni sotish;
- Liverpool - paxta sotish;
- Nyu-York - qahva, kakao va shakar sotish;
- Singapur - kauchuk sotish.

Tovar birjalarining asosiy vazifalari:

- tijorat bitimlarini tuzishda yordam berish;
- savdo nizolarini hal qilishda yordam berish;
- tovar savdosini tartibga solish va nazorat qilish;
- narxlar va narxlarga ta'sir qiluvchi boshqa omillar to'g'risida ma'lumotlarni tizimlashtirish va taqdim etish.

Tijorat faoliyatini tashkil etish bosqichlari:

1) tovarlarni sotib olish, tashish, sotish kabi savdo va vositachilik xizmatlarini ko'rsatadigan xodimlarni yollash, marketingni rag'batlantirish, hujjatlarni rasmiylashtirish.

2) tashkilot uchun binolarni tanlash savdo nuqtasi va ombor, shuningdek, ijara shartnomasini tuzish yoki ko'chmas mulk obyektini sotish va sotib olish bo'yicha bitimni ro'yxatdan o'tkazish.

3) sotish uchun mahsulotlarni sotib olish.

4) operatsiyani moliyalashtirish uchun qarz mablag'larini jalb qilish.

5) vositachilik funksiyalarini bajaradigan uchinchi tomon tashkilotlaridan xizmatlarni olish va ular uchun haq to'lash.

6) tranzaksiyani rejalashtirish, tartibga solish va amalga oshirish uchun ma'lumotlarni qidirish.

7) mahsulotlarni xaridorlarga sotish.

8) daromad olish.

9) federal va shahar moliya organlariga soliqlarni to'lash va boshqa to'lovlarni amalga oshirish.

10) qarzga olingan kapitalni qaytarish va undan foydalanganlik uchun foizlarni qaytarish.

Savdo tadbirkorligi kutilgan daromad keltirishi uchun mahalliy bozorda sotilayotgan mahsulotga talab mavjudligini aniq bilish zarur. Iste'molchilarning ehtiyojlarini, ularni qondirishni, raqobat darajasini va hokazolarni o'rganish uchun professional marketing tadqiqotini o'tkazish kerak.

### ***Moliyaviy tadbirkorlik***

Moliyaviy komponent sanoat va tijorat biznesida mavjud, ammo ayni paytda u butunlay mustaqil bo'lishi mumkin. Masalan, bank yoki sug'urta faoliyati.

Moliyaviy tadbirkorlikning o'ziga xos xususiyatlari:

- faoliyat sohasi - qiymatlarning aylanishi va almashinuvi;
- o'rtacha daromad darajasi 5-10 foizni tashkil qiladi;
- asosiy faoliyat sohasi - fond birjalari, kredit tashkilotlari.

Moliya bozorida quyidagilar aylanmoqda:

- qisqa muddatli, o'rta muddatli va uzoq muddatli kreditlar, qarzlari;
- qisqa muddatli, o'rta muddatli va uzoq muddatli depozitlar;
- valyuta;
- qimmatbaho qog'ozlar.

O'rta va uzoq muddatli mahsulotlar kapital bozorida sotiladi va sotib olinadi, qisqa muddatli mahsulotlar esa pul bozorida sotiladi. O'ziga xos tarzda, moliyaviy tadbirkorlik tijoratning kichik turidir, chunki u pul, valyuta va qimmatli qog'ozlarni sotish va sotib olishni o'z ichiga oladi. Bu erda bir pul to'g'ridan-to'g'ri yoki bilvosita shaklda boshqa pulga almashtiriladi. Moliyaviy korxonani tashkil etishga yondashuv tijorat uchun tavsiflanganga o'xshaydi. Asosiy farq sotish obyektida yotadi.

Ushbu bozorda faoliyat yuritmoqchi bo'lgan tadbirkor pul va moliya bozorlarini chuqur tahlil qilish va marketing tadqiqotlarini o'tkazishdan boshlashi kerak.

Moliyaviy biznes shakllari:

1) qimmatli qog'ozlarni muomalaga chiqarish. Bu aksiyalar yoki obligatsiyalar, shuningdek kredit chiptalari bo'lishi mumkin.

2) tadbirkorning qimmatli qog'ozlarni keyinchalik ularni qulay stavkada qayta sotish maqsadida sotib olishi.

3) bitim faolligi. Bu ularning aktivlarini shoshilinch va muddatsiz joylashtirishni, shuningdek qimmatli qog'ozlarni yoki pulni saqlash uchun qaytarishni o'z ichiga oladi.

4) tovar va fyuchers savdosi. Fyuchers shartnomasi xaridordan sotuvchiga haqiqiy mahsulotga egalik huquqi evaziga beriladi.

5) arbitraj bitimi. Bu ayirboshlash markazlari orqali kurslar farqidan foyda olish maqsadida qimmatli qog'ozlarni bir vaqtda sotib olish va sotishdir.

6) bitim banknotdir. Bu yerda naqd pul, naqd pulsiz sotiladi, operatsiya uchun to'lov sifatida kichik komissiya olinadi.

7) boshqa operatsiyalar. Ushbu biznes shakli ayirboshlash operatsiyasini, shuningdek, naqd pul almashish, yopish, aloqa va kreditni o'z ichiga oladi.

Moliyaviy va kredit muhitidagi biznes tadbirkorni talab qiladi maxsus bilim va tajriba. Aks holda, muvaffaqiyatga erishish juda qiyin bo'ladi. Bu dunyodagi eng murakkab tadbirkorlik turlaridan biri bo'lib, tarixiy ildizlari sudxo'rlik bilan bog'liq. Moliya bozori ishtirokchilarining tadbirkorlik faoliyati umumiy va maxsus qonun hujjatlari, shuningdek Markaziy bank va Moliya vazirligining normativ hujjatlari bilan tartibga solinadi.

### **Shakllar bo'yicha tadbirkorlikning tasnifi**

Tadbirkorlikni mulkdorlar soni va mulk turlari bo'yicha tasniflash mumkin.

#### ***Mulkdorlar soni bo'yicha tadbirkorlik shakllari***

Kompaniyaning qancha ishchi kuchiga ega ekanligiga qarab, tadbirkorlik faoliyatining quyidagi shakllari ajratiladi:

- individual;
- jamoaviy;
- korporativ.



**Yakka tartibdagi tadbirkorlik.** Bu har qanday biznesning asosiy va eng oddiy shakli. Yakka tartibdagi tadbirkorlik jamiyatning mulki faqat bitta shaxsga tegishli bo'lgan vaziyatni nazarda tutadi. Ushbu tadbirkorlik shakli yuridik shaxs maqomiga ega emas.

***Yakka tartibdagi tadbirkorlikning asosiy afzalliklari:***

- to'liq mustaqillik;
- boshqaruvda samaradorlik va erkinlik;
- talabga moslashuvchanlik va sezgirlik;
- kichik boshlang'ich kapital bilan biznes boshlash imkoniyati;
- imtiyozli soliqqa tortish.

Ko'pincha bunday turdagi korxonalar savdo sohasida tashkil etiladi. Ishbilarmon xodimlarni yollashi mumkin, ammo cheklangan miqdorda, yigirma kishidan ko'p emas.

**Jamoaviy tadbirkorlik.** Jamoaviy tadbirkorlik firmaning mulki ikki yoki undan ortiq kishiga tegishli bo'lgan vaziyatni ta'minlaydi. Har bir ishtirokchining ulushi ularning umumiy ishga qo'shgan moddiy hissasiga bog'liq. Agar ta'sis hujjatlarida ulushlar ajratilgan bo'lsa, u holda bu mulk ulushli deb ataladi. Birgalikda egalik har bir ishtirokchining ulushlari aniqlanmagan vaziyatda yuzaga keladi. Jamoaviy mulk birgalikda qaror qabul qilish, firma mulkiga egalik qilish, tasarruf etish va undan foydalanishni nazarda tutadi.

Dunyoda jamoaviy tadbirkorlikning o'rnatilgan shakllari:

- biznes kompaniyalari;
- biznes sherikliklari;
- aksiyadorlik jamiyatlari.

Bugungi kunda qo'shma korxonalar yirik va kichik biznesda ustun mavqega ega.

**Korporativ tadbirkorlik.** Zamonaviy dunyoda ko'pincha turli tashkiliy shakllardagi korxonalar umumiy tijorat manfaatlarini himoya qilish uchun birlashadilar. Ular o'z ishlarini muvofiqlashtiradilar, bu esa umumiy ish samaradorligini oshirishga olib keladi. Bunda hamkorlik qiluvchi firmalar mustaqillik va huquqiy maqomini yo'qotmaydi, munosabatlar shartnoma asosida quriladi.

Korporativ tadbirkorlik turlari:

**1.Xoldinglar.** Bu ixtiyoriy markazlashtirishga asoslangan birgalikdagi faoliyat uchun korxonalarining o‘zaro hamkorligi. Ular ilmiy-texnikaviy, ishlab chiqarish, ijtimoiy, moliyaviy, ekologik va tashqi iqtisodiy funksiyalarni bajarishlari mumkin. Xoldinglar ham diversifikatsiyalangan bo‘lishi mumkin, bu iqtisodiy faoliyatning ma’lum bir turiga bog‘lanishni o‘z ichiga olmaydi.

**2.Biznes uyushmalari.** Ular, shuningdek, jamg‘armalar yoki uyushmalar deb ataladi. Assotsiatsiya - ishlab chiqarish-xo‘jalik xarakteridagi bir nechta funksiyalarni birgalikda bajarish maqsadida korxonalar va tashkilotlarning shartnomaviy birlashmasi. Faoliyatning ushbu formati ishtirokchilarga konsern tomonidan taklif qilinganidan ko‘ra kamroq qattiq cheklovlar qo‘yadi.

**3.Konsorsiumlar.** Ular bir muddat, ya'ni korxonalar birlashtirilgan vazifa hal etilgunga qadar tuziladi va shundan so‘ng ittifoq o‘z faoliyatini to‘xtatadi. Ko‘pincha ular davlat dasturini amalga oshirish uchun turli mulkchilik shaklidagi bir nechta kompaniyalarning sa'y-harakatlari bilan yaratiladi. Konsortsium, shuningdek, birgalikda kreditlar joylashtirish, yirik moliyaviy yoki tijorat operatsiyalarini amalga oshirish, yirik sanoat yoki boshqa qurilishlarni amalga oshirish imkonini beradi.

**4.Tarmoqlararo va hududiy birlashmalar.** Ular turli bo‘limlarga qarashli va bir xil mahsulot ishlab chiqaruvchi korxonalar negizida shakllantiriladi. Ularni kooperativ yoki ilmiy-texnikaviy aloqalar birlashtiradi.

#### ***Mulkchilik turlari bo‘yicha tadbirkorlik shakllari***

Korxonada qanday mulkchilik shakli kuzatilishiga qarab tadbirkorlik faoliyatining quyidagi shakllari ajratiladi:

- xususiy;
- davlat;
- munitsipal.

#### **Xususiy korxonalar**

Xususiy biznes nomidan iqtisodiy faoliyatni amalga oshirish imkonini beradi:

- korxonalar (yuridik shaxs);
- tadbirkor (jismoniy shaxs).

Tadbirkorlikning bu shaklining faoliyati moddiy manfaatlar olishga qaratilgan. Xususiy tadbirkorlik bir tadbirkor yoki ular guruhining shaxsiy mablagʻlari hisobidan tashkil etiladi.

### **Davlat tadbirkorligi**

Davlat tadbirkorligi tashkil etilgan kompaniya nomidan iqtisodiy faoliyatni amalga oshirish imkonini beradi:

1) hukumat organlari. Maxsus tuzilmalar amaldagi qonunchilik doirasida mamlakat mulkini boshqaradi. Bunday korxonalar davlat mulki deb ataladi.

2) mahalliy hukumatlar. Bunday holda, kompaniya munitsipal deb ataladi.

Davlat tadbirkorligining xususiyatlari:

- korxonalar mulki davlat yoki munitsipalitet mulki tarkibiga kirsa;
- jamiyat oʻz majburiyatlari boʻyicha oʻz mulkida boʻlgan mol-mulk bilan javob beradi;
- korxonalar mamlakat majburiyatlari boʻyicha javobgar emas.

Kapitalistik tuzumga ega mamlakatlarda tadbirkorlik faoliyatining bu turi u uchun strategik ahamiyatga ega boʻlgan oʻrinlarni egallaydi. Masalan, foydali qazilmalarni qazib olish va qayta ishlash, qurol-yarogʻ, samolyotlar ishlab chiqarish va hokazo. Shuningdek, davlat jiddiy sarmoya talab qiladigan, investitsiyalardan uzoq muddatli va past rentabellik bilan biznes qurmoqda.

Mamlakatimiz aholisining aksariyati uchun tadbirkorlik juda jozibali kasbdir, oʻz biznesingizni noldan tashkil qilish va faqat oʻz saʼy-harakatlaringizga bogʻliq daromad olish imkoniyati barchani oʻziga jalb qilishi mumkin.

Zamonaviy iqtisodiyot nazariyasida barcha xoʻjalik korxonalarini toʻrtta asosiy guruhga boʻlish qabul qilingan:

- tovar ishlab chiqarish va xizmatlar koʻrsatish bilan shugʻullanuvchi kompaniyalar;
- tijorat biznesini rivojlantirish;
- moliyaviy operatsiyalar sohasida faoliyatni amalga oshirish;
- konsalting xizmatlarini koʻrsatish.

Turlarning har biri maʼlum iqtisodiy sharoitlarda eng samarali hisoblanadi va oʻzining afzalliklari va kamchiliklariga ega. Tadbirkorlik

faoliyati shakllariga ko'ra, foyda olish maqsadida tashkil etilgan barcha korxonalarni quyidagi toifalarga bo'lish mumkin:

- yakka tartibdagi tadbirkorlar (YTT);
- mulkdorlarning shirkatlari (sheriklari);
- aksiyadorlik jamiyatlari (davlat va nodavlat);
- mas'uliyati cheklangan jamiyat (MChJ);
- ishlab chiqarish kooperativlari.

**Ishlab chiqarish korxonalari.** Muayyan turdagi mahsulot ishlab chiqarishning to'liq yoki qisman tsiklini amalga oshirish va uni keyinchalik sotishdan foyda oladigan kompaniyalar har qanday mamlakat iqtisodiyotining asosiy dvigatelidir. Tadqiqot ma'lumotlariga ko'ra, iqtisodiyotning real sektoridagi tashkilotlar eng ko'p foyda oladi, ularning katta qismi ishlab chiqarish korxonalaridir. Bundan tashqari, aynan ularning xodimlari dunyoga nou-xau sifatida patentlanishi mumkin bo'lgan innovatsiyalarning ko'p qismini berishadi, bu esa yuqori daromadni boshqarishni va'da qiladi. Agar menejment bozorni to'g'ri o'rganishga va mahsulot o'rnini to'g'ri topishga muvaffaq bo'lsa, tashkilot davlat yoki global iqtisodiyotdagi tanazzul va tarkibiy o'zgarishlar paytida ham barqaror daromad oladi.

**Tijorat firmalari.** Bunday kompaniyalarning faoliyat sohasi turli vositachilik savdo aloqalari (birjalar va mahsulotlarni sotish uchun boshqa platformalar) hisoblanadi. Ushbu turdagi biznesni asos qilib olgan tadbirkorlar barqaror iqtisodiyot davrida qayta sotishdan kelib chiqadigan katta marja tufayli juda yuqori daromad olishlari mumkin. Biroq, turg'unlik birinchi navbatda ushbu tashkilotlarga ta'sir qiladi: ular kamdan-kam istisnolardan tashqari, hech qanday mahsulot ishlab chiqarmagani uchun, mijozlarni ushlab qolish uchun foizlarni keskin kamaytirishlari kerak, bu esa foyda darajasining pasayishiga olib keladi.

**Moliyaviy korxonalar.** Moliya sohasida faoliyat yurituvchi firmalar bank muassasalari, auditorlik, lizing va sug'urta tashkilotlariga bo'linadi. Menejmentga to'g'ri yondashish bilan menejment juda yaxshi foyda keltirishi mumkin, ammo hatto ma'lum bir mintaqa iqtisodiyotidagi inqiroz va tanazzullarning ta'siri ularning farovonligiga juda jiddiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Xatarlarni diversifikatsiya qilish byudjetni keskin qisqartirish va bankrotlikdan qochishga yordam beradi.

**Konsalting kompaniyalari.** O‘z biznesini ochishga qaror qilgan ko‘plab intiluvchan ishbilarmonlar iqtisod va huquqiy tartibga solishning ko‘pgina asosiy tamoyillarini bilishmaganligi sababli, konsalting firmalarining faoliyati juda yaxshi daromad keltirishi mumkin. Muvaffaqiyatli rivojlantirish va mijozlardan daromadni yildan-yilga oshirish uchun rahbariyat doimiy ravishda huquq va iqtisodiyotning turli sohalari bo‘yicha mutaxassislarni izlash va xodimlarga taklif qilishlari kerak.

### **3.3. Asosiy huquqiy shakllari**

Biz faqat turlari haqida emas, balki tashkil etish usullari, foydalaniladigan resurslarga egalik qilish (masalan, davlat yoki xususiy), ishtirokchilar soni bilan farq qiluvchi shakllari haqida ham gapirish mumkin. Mulk - bu xo‘jalik ne‘matlariga (ham moddiy, ham intellektual) muayyan shaxslarga (jismoniy shaxslar, tashkilotlar, korxonalar, davlat) egalik qilishdir. Mulkdor ushbu iqtisodiy manfaatlarga egalik qilish, ulardan foydalanish va ularni tasarruf etish huquqiga ega.

#### **Shaxsiy biznes**

Tadbirkorlik faoliyati shakllarining xilma-xilligi tadbirkorning mustaqil ishlashi yoki boshqa tadbirkorlar bilan birlashishi, faqat o‘z mulkidan foydalanishi yoki boshqa shaxslarning mulkini jalb qilishi, o‘z mehnatidan yoki yollanma ishchilar mehnatidan foydalanishiga bog‘liq. Biznesni tashkil etishning quyidagi shakllari keng tarqalgan: yakka tartibdagi korxonalar, sheriklik va aksiyadorlik jamiyati.

**Yakka tartibdagi korxonalar** - bu bir shaxsga tegishli bo‘lgan va boshqaradigan korxonalar (u yagona mulkdor, lekin u boshqa ishchilarni yollash huquqiga ega). Yaratish va boshqarish qulayligi tufayli bu biznesning eng keng tarqalgan shakli hisoblanadi. Biroq, tadbirkor korxonaning muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyatsizligi uchun shaxsan javobgardir va mablag‘larni ko‘paytirish imkoniyatlari cheklangan.

**Hamkorlik** - bu o‘z biznesini tashkil qilish uchun ikki yoki undan ortiq kishilarning ixtiyoriy birlashmasi. Ishtirokchilar o‘zlarining mulklarini, qobiliyatlarini birlashtiradilar va korxonani boshqarish orqali uning faoliyati natijalari uchun jamoaviy javobgardirlar.

**Aksiyadorlik jamiyati** - aksiyadorlarga tegishli korxonalar. Ishtirokchilar soni va birlashtirilgan pul resurslari hajmi bo'yicha bu eng yirik korxonalar hisoblanadi. Bu eng qimmat va tashkil qilish qiyin, ammo pulni ko'paytirish va faoliyat doirasini kengaytirish uchun katta imkoniyatlarga ega.

**Yakka tartibdagi tadbirkorlar.** Yakka tartibdagi tadbirkorlar biznesning mumkin bo'lgan eng kichik shaklidir: faoliyatni tashkil etishning bunday usuli bilan moliyaviy, ishlab chiqarish, investitsiya siyosati va rivojlanish strategiyasi bo'yicha barcha qarorlar bir shaxs - ta'sischi tomonidan qabul qilinadi. Afzallik shundaki, tadbirkor o'z korxonasining rivojlanish vektorini to'liq mustaqil ravishda aniqlay oladi. Kamchiliklari kapitalning maksimal miqdori bo'yicha cheklovlarni va ularning barcha shaxsiy mulklari bilan majburiyatlar bo'yicha javobgarlikni o'z ichiga oladi.

**Hamkorlik.** Ular jamoaviy biznes bo'lib, unda barcha egalar kompaniyaning mulkiga teng huquqlarga ega va teng mas'uliyatga ega. Afzalliklar katta ustav kapitalini e'lon qilish va barcha sheriklar uchun javobgarlikni teng ulushlarda taqsimlash imkoniyatidadir. Hamkorlikning salbiy tomonlariga ba'zi cheklangan moliyaviy holat (barcha mulkdorlar ustav kapitaliga katta hissa qo'shishga qodir emas) va keyingi faoliyat uchun muhim masalalarni hal qilishda mulkdorlar o'rtasida kelishmovchiliklar va qarama-qarshiliklar yuzaga kelishi ehtimolini o'z ichiga oladi.

**Aksiyadorlik jamiyatlari.** Bular mol-mulkiga egalik huquqi aksiyadorlarga tegishli bo'lgan korxonalar (ulush har bir mulkdorga tegishli aksiyalar soniga mutanosib ravishda belgilanadi). AJlar rivojlanish uchun deyarli cheksiz imkoniyatlarga ega, ammo bunday boshqaruv shakliga ega kompaniyani tashkil etish juda qiyin vazifa bo'lib, uni hal qilish uchun turli sohalardagi mutaxassislar kerak bo'ladi.

**Mas'uliyati cheklangan jamiyatlar.** MChJning boshqa shakllardan asosiy farqi shundaki, barcha ishtirokchilar o'z xavflarini qo'shgan hissasi miqdori bilan cheklaydilar, ularning miqdori ko'rsatilishi kerak. MChJ faoliyatida birdan ellik kishigacha qatnashishi mumkin. Shuningdek, ushbu jarayonda boshqa yuridik shaxslar ham ishtirok etishi mumkin.

**Dehqon (fermer) xo‘jaliklari.** Dehqon xo‘jaliklari biznesni tashkil etishning nisbatan yangi shaklidir (bu turdagi birinchi tuzilmalar 1989 yilda ro‘yxatga olingan). Ular asosan qishloq aholi punktlarida birgalikda muayyan mulkka egalik qiluvchi va har qanday faoliyatni birgalikda amalga oshiradigan aholi tomonidan tashkil etiladi. Xo‘jalik boshlig‘i bo‘lishi kerak va biznesning o‘zi shaxsiydir unitar korxonalar, agar ishtirokchilar xohlasa, yuridik shaxsga aylantirilishi mumkin.

### **Tadbirkorlik turlarining tasnifi**

Biznesning barcha turlarini ikkita sohaga bo‘lish mumkin:

- 1) savdo;
- 2) xizmatlar.

Tashkiliy-huquqiy shakli bo‘yicha:

- 1) yakka tartibdagi tadbirkorlik;
- 2) aksiyadorlik jamiyati;
- 3) davlat korxonasi.

Hajmi bo‘yicha biznes turlari:

- 1) kichik;
- 2) o‘rtacha;
- 3) katta.

Bugungi kunda dolzarb bo‘lgan biznesning asosiy turlari:

- 1) savdo;
- 2) moliya;
- 3) konsalting.

### ***Tashkiliy-huquqiy shakl***

Biznesni tashkil qilish uchun avvalo uning tashkiliy-huquqiy shakli to‘g‘risida qaror qabul qilishingiz kerak. Ularning uchta turi mavjud va ularning har biri o‘zining afzalliklari va kamchiliklariga ega, shuning uchun yangi boshlovchining vazifasi nafaqat biznes nima ekanligini, balki uni qanday shaklda tashkil etishni ham bilishdir:

1. Yakka tartibdagi tadbirkorlik - bu kichik va o‘rta biznesni tashkil etishning eng oddiy shakli. Uni ro‘yxatdan o‘tkazish ko‘p vaqtni talab qilmaydi. Mana eng ko‘p oddiy tizim soliqqa tortish, bu hatto yangi boshlanuvchilar uchun ham eng tushunarli bo‘lishidir.

2. Aksiyadorlik jamiyati tashkilotning bir emas, balki bir nechta a'zolari - aksiyadorlarning mavjudligini nazarda tutadi, ularning har biri

korxonalar faoliyati va uning daromadlaridan foyda olish uchun javobgardir. Ushbu shakl bir nechta muassislari bo'lgan korporativ va yirik korxonalar uchun ko'proq mos keladi.

3. Mulkchilikning davlat shakli davlatga to'liq qaramlikni nazarda tutadi. Shunga ko'ra, korxonalar davlat mulki bo'lib, uning har tomonlama ko'magida faoliyat yuritadi.

Ishlab chiqarish biznesi mahsulotni keyingi sotish uchun chiqarishni o'z ichiga oladi. Ushbu turdagi biznes oziq-ovqat, kiyim-kechak va poyabzal, dori-darmonlar, qurilish materiallari, avtomobillar ishlab chiqarishni o'z ichiga oladi.

Ishlab chiqarish yirik biznes bo'lishi shart emas - kichik biznesda 50 dan kam xodim ish bilan ta'minlanishi mumkin. Ammo boshqa tomondan, ochiq shaxsiy biznes ishlab chiqarish katta investitsiyalarni talab qiladi. Korxonaning asosiy xarajatlari: binolar, xomashyo, uskunalar, texnologiyalar.

Tashkilotning yetishmasligi o'z ishlab chiqarish bunda u uzoq vaqt davomida o'zini oqlaydi. Ishbilarmonlarning asosiy xatosi shundaki, mahsulot ishlab chiqarishdan eng katta foyda olish uchun ular o'z sifatini qurbon qiladilar, bu esa mahsulotga bo'lgan talabni pasaytiradi. Shuning uchun, yangi boshlanuvchilar uchun ishlab chiqarish sohasidagi jarayonni malakali tarzda o'rnatish juda qiyin.

### **Tijorat faoliyati**

Ishbilarmon tadbirkorlar uchun tijorat faoliyati eng katta foyda keltiradi. Bu faoliyat xususiy tadbirkorlikning ulgurji va chakana savdo, xizmatlar ko'rsatish kabi turlarini o'z ichiga oladi. Tijoriy faoliyatni juda jozibador qiladigan narsa shundaki, uni deyarli noldan boshlash mumkin. Bu, ayniqsa, xizmat ko'rsatish sohasi uchun to'g'ri keladi, masalan, tozalash kompaniyasi ozgina boshlang'ich sarmoyani talab qiladi. Ba'zi hududlar, aksincha, katta sarmoyalarni talab qiladi, masalan, go'zallik saloni yoki fitnes klubi.

Ushbu turdagi biznesning kamchiliklari yuqori raqobatni o'z ichiga oladi. Shuning uchun rejalashtirishni sotish bozori va muayyan mahsulot yoki xizmatga bo'lgan talabni o'rganishdan boshlash kerak. Bunday tashkilotning muvaffaqiyati ko'p jihatdan sizning tasavvuringizga va qattiq ishlash istagingizga bog'liq.



Banklar, sug'urta kompaniyalari va mikromoliya tashkilotlari moliyaviy faoliyatning yorqin namunasi. Moliya bilan shug'ullanish har doim katta xavf bilan bog'liq. Moliyaviy sohada hamma ham foydali biznes qurishga qodir emas.

Bu katta investitsiyalarni talab qiladi, lekin shu bilan birga, kichik, ammo yaxshi pul topish imkoniyati mavjud. Shuni ta'kidlash kerakki, ushbu turdagi faoliyat ko'pchilik yangi boshlanuvchilar uchun mos emas.

Jismoniy va yuridik shaxslarga konsalting xizmatlarini ko'rsatish biznesdagi ancha yangi yo'nalish hisoblanadi. Biznesning konsalting turi sifatida quyidagi sohalardagi misollarni keltirish mumkin: huquqshunoslik, biznes diagnostikasi, audit. Ammo bunday biznesni rejalashtirayotganda, o'z qobiliyatingizni ortiqcha baholamaslik kerak. Bunday xizmatlarni taqdim etishdan oldin, tanlangan yo'nalishni juda yaxshi bilish kerak. Agar ko'nikmalar yetarli bo'lmasa, unda maslahatni kechiktirish yaxshiroqdir.

Bugungi kunda Internetdagi daromadlar tobora kuchayib bormoqda. Vikipediya biznesning bunday turlarini batafsil tavsiflaydi. Ammo shunga qaramay, pul topish uchun yillar davomida tasdiqlangan haqiqiy usullar haqida o'ylash yaxshiroqdir. Bu nafaqat pulingizni investitsiya qilish va foyda olishni kutish, balki biznesning har xil turlari nima ekanligini va ular bir-biri bilan qanday bog'liqligini tushunish ham muhimdir. Chunki o'z biznesingiz o'sishi va rivojlanishi kerak. Haqiqatan ham daromadli korxonani tashkil qilmoqchi bo'lgan tadbirkor esa bunga bor kuchini va vaqtini sarflashi kerak. Axir, hamma narsa biznes turiga emas, balki u bilan shug'ullanadigan odamga bog'liq.

#### **Nazorat savollari:**

1. Kichik biznes nima?
2. Kichik biznes afzalliklari?
3. O'rta biznes nima?
4. Katta biznes nima?
5. Biznes turlari qanday?
6. Ishlab chiqarish tadbirkorligi nima?
7. Tijorat tadbirkorligining o'z xususiyatlari?
8. Biznesning savdodagi rentabelligi?
9. Moliyaviy tadbirkorlik?
10. Mulkdorlar soni bo'yicha tadbirkorlik shakllari?

## **4 BOB. STRATEGIK REJALASHTIRISH VABIZNES REJANI SHAKLLANTIRISH**

### **4.1. Strategik rejalashtirish rolining asoslanishi**

Strategik g'oyalari firmaning harakat dasturiga aylanishi kerak bo'lib, bu dasturda strategik maqsadlar aniqlanadi va tanlangan rivojlanish strategiyasining amalga oshirilishini ta'minlovchi vositalar belgilanadi. Firmaning yaqin kelajakdagi muvaffaqiyatini avvalo uning joriy faoliyatidagi turli yo'nalishlarning moliyaviy jihatdan qay darajada muvofiqlashtirilganligi belgilaydi. Uning uzoq kelajakdagi rivojlanishi va taraqqiy etishi esa bozordagi o'zgarishlarni o'z vaqtida oldindan ko'ra bilish hamda o'z strukturasi va tovar portfelining tarkibini tegishli ravishda bunga moslashtira olish qobiliyatiga bog'liq bo'ladi. Bunday strategik, faol fikrlar samarali bo'lishi uchun ular izchil bo'lishi va "kelajakni tashkil qilish"ga, ya'ni kutilayotgan natijalarga olib keladigan harakatlarga tayyorlanishga qaratilgan bo'lishi lozim. Shuningdek, strategik reja qabul qilingan qarorlarni bu qarorlarni hayotga tatbiq etuvchilargacha yetkazib berishi lozim. Bu vazifa kelajakning mavhumligi sababli murakkablashadi. Strategik rejani ishlab chiqish oldindan bilish mumkin bo'lmagan o'zgarishlarni "rejalashtirish"ni ham o'z ichiga oladi.

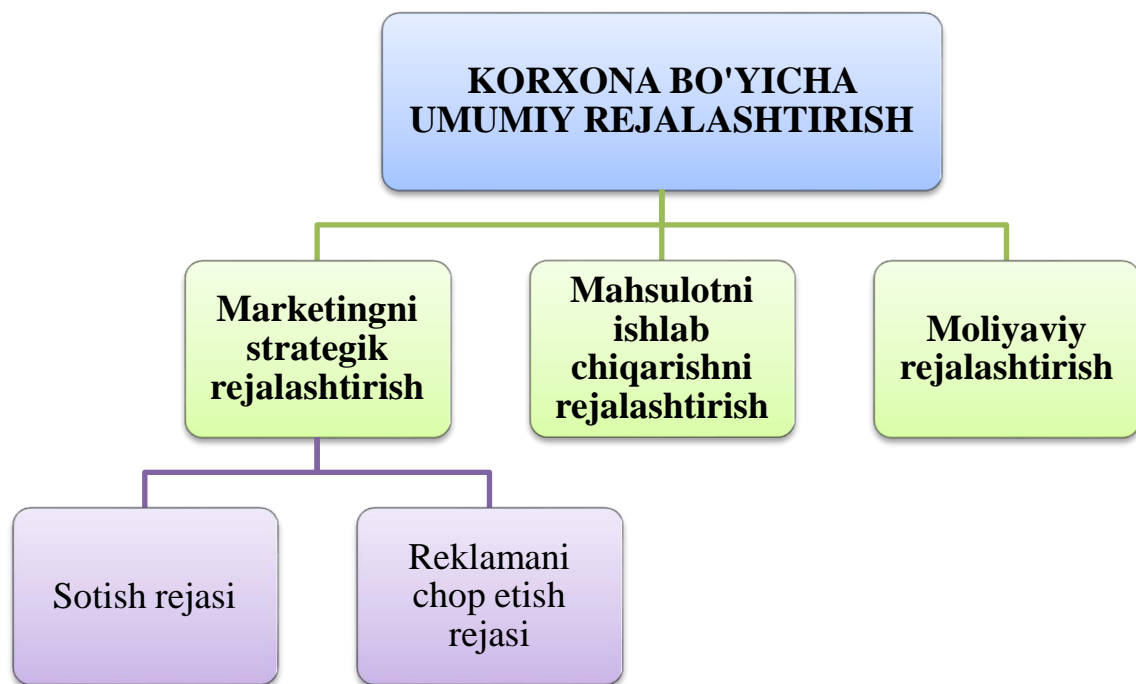
Hozirgi davrning asosiy talabi bu ilmiy izlanish va tajriba tadqiqot ishlarini (IITTI) firmalar strategiyasida hal etuvchi sohaga aylanishi bilan belgilanadi. Shu bilan birga biznes strategiyasini belgilashda va IITTI ni amalga oshirishda uning istiqboldagi natijalarini dastavval to'liq baholash imkonining yo'qligi (turli loyihalar ehtimoliy jihatlarining mavjudligi, barcha ixtiro va yangiliklar tijorat ahamiyatiga molik emasligi va boshqalar), strategiya albatta tasodifiy va yuqori tavakkalchilik evaziga amalga oshirilishi lozimligini nazarda tutishi kerak. Amerikalik olimlarning fikricha, hozirgi paytdagi barcha ilmiy izlanishlarning faqat 10 foizigina katta tijorat g'alabasini keltiradi. Demak, firmaning umumiy va IITTI strategiyasi o'zaro bog'liq holdagi bir-birlarini to'ldiruvchi siyosatlarning mushtarak ko'lami ekan.

**Strategik rejaning ahamiyati.** Har qanday xo'jalik yurituvchi subyekt, hatto u rejalashtirish g'oyasiga qarshi bo'lsa ham, hech bo'lmaganda uch yo'nalishdagi istiqbollarni belgilab olishga majburdir:

-biznes evolyutsiyasiga tegishli moslashish yoki yangi tovar bozorlariga kirib borish uchun kerak bo'lgan investitsiyalar;

-ko'zda tutilayotgan buyurtmalar hajmi bilan moslashtirilishi kerak bo'lgan ishlab chiqarish dasturi, buyurtmalar hajmi o'z navbatida talabning mavsumiyligi, tovarlarni ilgari surish va hokazolarga bog'liq bo'ladi;

-moliyaviy majburiyatlarni bajarish uchun zarur bo'lgan aylanma mablag'lar, ular daromadlar va xarajatlarning mo'ljallari asosida hisoblanadi.



### **1-rasm. Korxonada va biznes strategiyasi darajasidagi rejalashtirish jarayoni**

Sanab o'tilgan boshqaruv vazifalarini hal qilish uchun ishonchli savdo istiqbollari ega bo'lish lozim.

#### **4.2.Strategik mo'ljallarni va maqsadni tanlash.**

Ko'plab firmalar maqsadlari ikki guruhga birlashishi mumkin:

– tashqi iqtisodiy xarakterdagi maqsadlar rahbarlarning shaxsiy qiziqishlari bilan bog'liq;

– marketing maqsadlari sotish darajasi, foyda yoki xaridorga nisbatan topshirilgan bo'lishi mumkin.

Sotish darajasi bo'yicha maqsadlar: sotish tushumi, fizik ko'rinishdagi sotish, bozor ulushi bo'yicha belgilanadi.

Marketingning tanlagan maqsadlari:

- aniq va tushunarli;
- kommunikatsiyani yengillashtirish uchun yozma shaklda ko‘rsatilgan;
- vaqt va hududlari bo‘yicha aniqlangan;
- sonli ko‘rinishda ifodalangan;
- firmaning keng maqsadlari bilan kelishilgan
- motivatsiyani tashkil etish uchun real bo‘lishi lozim.

**Maqsadni tanlash** - bu bir ish, unga qanday erishishni bilish umuman boshqadir. Unga turli usullar bilan erishish mumkin: sotish xajmini 10% ga oshirish orqali o‘rtacha narx oshirish, global talabni narxni pasaytirish orqali kengaytirish yoki intensiv reklama yo‘li bilan narxni o‘zgartirmay bozor ulushini o‘stirish va sotishni rag‘batlantirish chora-tadbirlarini ta‘minlashi mumkin. Agar firma maqsadi bozorni strategik rivojlanishini amalga oshira borib sotish xajmini o‘stirishga yo‘naltirilgan bo‘lsa, quyidagi strategik yo‘llarni ko‘rib o‘tish mumkin: sotish joylarini kengaytirish, potentsial mijozlar sonini o‘stirib sotish intensivligini oshirish.

**Strategiyani bayon qilish** - bu umumlashtiruvchi xujjat bo‘lib, qo‘yilgan maqsadga erishi usullarini aniqlash lozimdir. Bu faqat marketing sohasida harakatga mo‘ljallanmay, balki ishlab chiqarish, texnikaviy ishlanmalar va moliyaviy xizmatga ham mo‘ljallanadi. Ushbu hujjat rejalashtirish jarayonining boshqa bosqichlarida ham asos bo‘lib xizmat qiladi.

**Strategik marketing rejasi** - bu moliyaviy reja bo‘lib, balki moliyaviy oqimlarni belgilash (ko‘rsatish) va manbalari haqidagi ma'lumotlarga ega bo‘lib, amalda u firmani iqtisodiy faolligini aniqlaydi va bevosita barcha qolgan funktsiyalariga ta'sir ko‘rsatadi.

### **4.3.Rivojlanishning asosiy strategiyalari**

Taraqqiyot strategiyasini ishlab chiqishning birinchi bosqichi egallab turilgan raqobatli ustunlikning tabiatini aniqlab olishdan iborat bo‘lib, bu ustunlik kelgusidagi strategik va taktik qadamlar uchun asos bo‘lib qoladi.

Yuqorida raqobatli ustunlikni ikki xil o‘lchash orqali: “unumdorlik” (xarajatlarni bo‘yicha ustunlik) va “bozor kuchi” (maqbul maksimal sotish narxiga nisbatan ustunlik) bo‘yicha aniqlash mumkinligi ko‘rsatilgan edi. Firmaning xususiyatlari, uning kuchli va kuchsiz tomonlari hamda uning raqobatchilarini hisobga olgan holda qaysi ustunlikni tanlash kerak? degan savol tug‘iladi. Boshqacha qilib aytganda, ma‘lum bir tovar bozorida qaysi ustunlikni himoya qilish osonroq?

Bunday ustunlikni aniqlab olish uchun raqobatli vaziyatni tahlil qilib chiqib, quyidagi savollarga javob berish lozim:

-ko‘rib chiqilayotgan tovar bozori yoki segmentda muvaffaqiyatning hal qiluvchi omillari qaysilar?

-bu hal qiluvchi omillar nuqtai nazaridan firmaning qanday kuchli va kuchsiz tomonlari bor?

-mana shu hal qiluvchi omillar nuqtai nazaridan eng xavfli raqobatchining qanday kuchli va kuchsiz tomonlari bor?

Firma bu ma'lumotlardan kelib chiqqan holda:

-qaysi raqobatli ustunlikka nisbatan eng yaxshi pozitsiyada ekanligini aniqlab olishi; - muayyan sohada bunday ustunlikka erishishga qaror qilish

- o‘z raqiblarining raqobatli ustunligini bartaraf etishga urinishi mumkin.

Tanlanadigan asosiy strategiyalar bir-biridan qaysi ustunlikka tayanishi bilan farq qiladi. Xarajatlarni iqtisod qilish hisobiga liderlik strategiyasi markazida raqobatchiga nisbatan past xarajat bo‘ladi. U doimiy xarajatlarni nazorat qilishni, ishlab chiqarishga investitsiya. yangi texnologiya konstruktsiyalari ustida yaxshilab ishlashni, savdo xarajatlarini kamaytirishni nazarda tutadi.

**Xarajatlarni iqtisod qilish hisobiga liderlik strategiyasi.** Bu strategiyani markaz e‘tiborida - raqobatchiga nisbatan kam xarajatlarni asosiy o‘rinda tutadi.

– firma o‘zini to‘g‘ri raqobatchisi bilan narx jangida ham qarama-qarshi turishga loyiq va narxda foyda olishga ega;

– kuchli mijozlar kuchli raqobatchi uchun darajasidan narxni pasayishiga erisha olmaydi;

– past xarajatlarni kuchli ta‘minotchilarga qarshi himoyani ta‘minlaydi;

– past xarajatlar yangi raqobatchilar uchun kirish to‘siqlarini tashkil qiladi va bir vaqtning o‘zida tovar-o‘rinbosarlarga qarshi yaxshi himoya tashkil qiladi.

Barcha strategiyalar markaz e‘tiborida raqobatchilar bilan solishtirganda past xarajatlar bo‘ladi.

#### **4.4.O‘sish strategiyalari**

Ko‘pchilik firmalarning strategiyalari o‘sish maqsadlarini: savdo hajmining, bozor ulushining, firma daromadining yoki o‘lchamining o‘sishini ko‘zda tutadi. O‘sish - bu firmaning faoliyatiga ta'sir qiluvchi, tashabbusini rag‘batlantiruvchi hamda firma jamoasi va rahbariyatining motivatsiyasini kuchaytiruvchi omildir. Intensiv o‘sish strategiyasi firma o‘zi faoliyat ko‘rsatayotgan bozorlardagi tovarlari bilan bog‘liq barcha imkoniyatlardan foydalanib bo‘lmaguncha dolzarb bo‘lib qolaveradi. Bunday holatda quyidagi muqobil variantlar bor.

Bozorga kirib borish strategiyalari. Kirib borish strategiyalari doirasida mavjud bozorlarda tovarlar savdosining hajmini oshirishga urinib ko‘rish lozim. Bunga bir necha xil yo‘l bilan erishish mumkin.

Birlamchi talabni rivojlantirish: global talabning tarkibiy qismlari ta'sir ko‘rsatib, quyidagi usullar bilan bozorning hajmini oshirish:

- tovar yordamida yangi foydalanuvchilarni jalb qilish;
- xaridorlarni tovardan tez-tez foydalanishga undash;
- xaridorlarni kattaroq miqdorda bir martalik iste'mol qilishga undash
- yangi foydalanish imkoniyatlarini topish.

Bunday strategiya bozorning kengayishidan hammadan ko‘proq manfaatdor bo‘lgan peshqadam firmaga xosdir.

Bozordagi o‘z ulushini oshirish: tovarlarni o‘tkazish bo‘yicha faol hatti-harakatlar orqali raqobatchi firmalarning sobiq mijozlarini jalb qilish, masalan:

- sotilayotgan tovar yoki ko‘rsatilayotgan xizmatlarni yaxshilash;
- markani pozitsiyasini o‘zgartirish;
- narxni sezilarli kamaytirishga jur'at etish;
- sotish tarmog‘ini mustahkamlash;
- sotishni rag‘batlantirish bo‘yicha chora-tadbirlarni amalga oshirish.

Bunday hatti-harakatlar birlamchi talab kengaymadigan bo'lib qolgan, ya'ni tovar hayot siklining yetuklik bosqichida bo'lgan bozorlarga xosdir.

Bozorlarni quyidagi yo'llar bilan sotib olish:

-raqobatchi firmani uning bozordagi ulushini qo'lga kiritish maqsadida sotib olish;

-bozordagi katta ulushni nazorat qilish maqsadida qo'shma korxonalar tashkil qilish.

Bozordagi o'z mavqegini himoya qilish (mijozlar bilan aloqa, sotish tarmog'i, imidj): shu maqsadda operatsion marketingni faollashtirish, masalan:

-tovar yoki uning pozitsiyasini birmuncha yaxshilash;

-narxni shakllantirishning mudofaa strategiyasi;

-sotish tarmog'ini mustahkamlash;

-sotishni rag'batlantirish chora-tadbirlarini kuchaytirish yoki qayta yo'naltirish.

Bozorni ratsionallashtirish: xarajatlarni kamaytirish yoki operatsion marketing samaradorligini oshirish maqsadida xizmat ko'rsatilayotgan bozorlarni qayta tashkil qilish. Masalan:

-eng rentabelli segmentlarga e'tiborni jamlash;

-eng samarali distribyutorlarga murojaat qilish;

-eng kam buyurtma hajmini belgilab, mijozlar sonini kamaytirish;

-ba'zi segmentlardan ketish.

Bozorni tashkil qilish: iqtisodiy sektorning samaradorlik darajasiga qonunchilikda ruxsat berilgan darajada ta'sir ko'rsatish. Masalan:

-boshqaruv organlarining yordamidan foydalangan holda tegishli tarmoqdagi raqobatchilik kurashi qoidalarini o'rnatish;

-professional tashkilotlar tashkil qilish (masalan bozor haqidagi ma'lumotlarni yig'ish uchun);

-ishlab chiqarishni qisqartirish yoki barqarorlashtirish to'g'risida bitim tuzish.

Bu so'nggi uch strategiya ko'proq mudofaa xarakteriga ega bo'lib, ularning maqsadi bozorga kirib borish darajasini qo'llab-quvvatlashdan iboratdir. Integratsion o'sish tegishli firmaning faoliyat doirasi egallab

turgan tarmoqda yetarlicha mustahkam bo'lganda, aynan o'sha tarmoq miqyosida rivojlanish yo'llarini nazarda tutadi.

#### **4.5. Raqobatchilik strategiyasi**

F. Kotler firmaning bozordagi ulushidan kelib chiqqan holda raqobatchilik strategiyasini 4 ta turga ajratib ko'rsatadi:

- 1) lider strategiyasi;
- 2) "kurashga chaqiruvchi" strategiya;
- 3) "lider orqasidan boruvchi" strategiya;
- 4) mutaxassis strategiyasi.

Odatda lider bu asosiy bozorni rivojlantirishga katta hissa qo'shuvchi firmadir. Liderning javobgarligini aniqlovchi eng tabiiy strategiya bo'lib, yangi iste'molchilarni egallashga, mavjud tovarlarni qo'llashda yangi tashviqotga yoki tovarlarni bir marta iste'molini o'stirishga yo'naltirilgan global talabni kengaytirish strategiyasi bo'lib hisoblanadi.

**Mudofaa strategiyasi** - bu bozor liderining strategiyasi bo'lib, u orqali korxonada bozorda raqobat kurashida qo'lga kiritgan yutuqlarini, pozitsiyalarini (masalan, bozorda katta ulushni saqlab qolish, mahsulot markasini obro'sini ko'tarish, tovar harakati kanallarini ustidan nazoratni saqlab qolish)ga intiladi. Mudofaa strategiyasi - bu bozor sardori tomonidan o'zining biznesini raqobatchilar tajovuzidan doimo himoya qilish maqsadida tanlanadigan strategiyadir.

"Kurashga chaqiruvchi" strategiyasining maqsadi - lider o'rnini egallashdir. Bu yerda 2 ta muammo muhim hisoblanadi:

- 1) liderga hujum qilish uchun vaziyatni tanlash;
- 2) uning imkoniyatlarini va himoyasini baholash.

Vaziyatni tanlashda front bo'yicha hujum yoki qanot hujumi muqobillari hisobga olinadi.

"Lider orqasidan boruvchi" - bu bozorda ulushi uncha katta bo'lmagan raqobatchidir. Ushbu xulq-atvor ko'proq oligapoliya holatidagi o'rinlarga ega bo'lib, unda differentsiatsiya imkoniyatlari kam, har bir raqobatchi barcha firmalarga zarar keltirishi mumkin bo'lgan kurashdan qochadi.

Mutaxassis strategiyasida mutaxassis butun bozor bilan emas, balki bir yoki bir necha segment bilan qizikadi. Uning maqsadi katta daryoda kichik baliq bo'lish emas, balki kichik daryoda yirik baliq bo'lishdan



iborat. Bu raqobatchilik strategiyasi asosiy strategiyalardan biri bo'lgan kontsentratsiya strategiyasiga mos keladi. Mutaxassis e'tibor berayotgan chuqurcha rentabellik bo'lishi uchun u beshta shartni qondirishi lozim:

- yetarli potentsial foydaga ega bo'lishi kerak.
- potentsial o'sishga ega bo'lishi.
- raqobatchilar uchun kam jalb etuvchi bo'lishi kerak.
- firmaning maxsus imkoniyatlariga mos kelishi kerak
- kirishni barqaror to'siqlariga ega bo'lishi kerak.

#### **4.6. Biznes rejani shakllantirish**

Har qanday biznes reja doimiy ravishda qayta ko'rib borilishi shart. Aniq va samarali reja ham tashqi muxit sharoitlarini o'zgarishi hisobiga maqsadini yo'qotishi mumkin. Biznes rejaning maqsadi va vazifasi tashqi va ichki omillar hisobiga o'zgarishi mumkin, ya'ni umumiyqtisodiy axvol, haridorning holati, yangi texnologiya, raqobat, ichki omillar, yuqori malakali kadrlar yo'qotish va hakoza. Bundan tashqari bozordagi, tarmoqdagi va korxonadagi barcha o'zgarishlarni hisobga olmoq kerak. Chunki bu o'zgarishlar biznes rejani bajarilishiga ta'sir etishi e'tibordan holi emas. Shuning uchun korxonalar rahbarlari tomonidan tegishli o'zgarishlar kiritilib borilishi maqsadga muvofiqdir. Rahbar bozor sharoitidan kelib chiqib rejaga nisbatan farqlanishni tushinishi va to'g'ri baholashi lozim. Rahbarning bunday yondashuvi reja topshiriqlarini bajarish va maqsadga erishishda to'g'ri yo'lni tanlaganligini bildiradi va o'z navbatida muvaffaqiyat garovi ham bo'lib qoladi. Yuqoridagi maqsadga erishishning birdan bir to'g'ri yo'li, uning yetarli axborot manbasiga ega bo'lishidir.

Hozirda biznes ko'proq axborot manbai yetarli emasligi hisobiga qiyinchiliklarga ega bo'lmoqda. Ularga:

- korxonalar rahbari ish stolida tezkor ma'lumot mavjud emasligi;
- tovar-material boylik hisobi yetarli darajada to'liq olib borilmasligi;
- tovar-material zaxiralari zarari, mahsulotlarni tabiiy yo'qolishi, unumsiz yo'qotishlar hisobi va to'la amalga oshirilmaganligi;
- mahsulot turi bo'yicha hisobot yangi holatda olib borilmasligi;
- debitor kreditorlik qarzlari hisobotlari kech tayyorlanishi yoki rahbar tomonidan tahlil etilmasligi va xokoza.

Bundan tashqari bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalar rahbarlari tashqi axborot manbalaridan kam foydalanadi. Ularning sababi:

-axborot va konsalting markazlari xizmati joylarda talab darajasida emasligi;

-tijorat banklarining faoliyat turi nisbatan cheklanganligi;

-tovar ishlab chiqaruvchilar va tadbirkorlar palatasining ishlari tadbirkorlarni to'la qiniqtirmasligi;

-kasb jurnallarini kam darajada chop etilishi va o'z vaqtida yetib kelmasligi;

-birja yangiliklarini doimiy ravishda berib borilmasligi;

-biznes fond materiallarini o'z vaqtida yetkazilmasligi.

Demak, biznes reja sharoitni o'zgarishini hisobga olgan holda doimiy ravishda tahlil etilib va o'zgartirilib borilishi kerak. Bu yerda korxonalar rahbarining sharoitni baholash va oldindan ko'rish imkoniyatlari bunga xalaaqit bermaydi. Yuqoridagi qobiliyatlar o'z navbatida rahbarning ijobiy va salbiy tomonlarida namoyon bo'ladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalar rivojlanishida biznes rejaning roli. Mamlakatimizda tadbirkorlikni rivojlantirish uchun biznes rejaning muhimligi, yuqorida ko'rsatilganlardan tashqari, yana quyidagi uchta vaziyat bilan belgilanadi:

- birinchidan, iqtisodiyotimizga yangi tadbirkorlar avlodi kirib kelmoqda. Ularning ko'pchiligi hech qachon mustaqil ish yuritmaganlar, korxonalar (firma)ni boshqarmaganlar. Shu sababli ular bozor iqtisodiyotida vujudga keladigan muammolarni tasavvur ham qila olmaydilar;

- ikkinchidan, butunlay o'zgarib borayotgan xo'jalik faoliyati sohasi xatto katta tajribaga ega bo'lgan rahbarlarni ham ishdagi har bir qadamni boshqacha bosishni, hozirgacha bizga yot bo'lgan raqobatga tayyor turishni taqozo etadi.

- uchinchidan, agar biz xorijdan investitsiya olmoqchi bo'lsak, u holda fikr-mulohaza, takliflarimizni berish qobiliyatiga ega bo'lishimiz, investitsiya mablag'larining har bir jihatini xorijiy tadbirkorlardan qolishmaydigan darajada ishlab chiqarish olishimiz kerak;

Biznes-reja bu menejerning bozor iqtisodiyotida tadbirkorlikning shakllari va faoliyat sohasi hamda ko'lamidan qattiq nazar qo'llaydigan maxsus qurolidir. Qo'yilgan maqsadga muvofiq ishni qanday boshlash,

ishlab chiqarishni qanday samarali yurgizish va tovarni qay tarzda bozorga olib chiqish, qachon dastlabki daromadni olish, tavakkalchilik xavfini qanday kamaytirish, raqobat kurashida qaysi yo'l bilan yutib chiqish kabi masalalarning yechimi tadbirkorning biznes rejasida o'zining ifodasini topgan bo'lishi kerak.

Tadbirkorda yangi mahsulot tayyorlashni o'zlashtirish yoki yangi xizmat ko'rsatishni tashkil etish fikri paydo bo'lgan bo'lsa, u albatta o'z biznes rejasini ishlab chiqadi. Biznes rejani ishlab chiqishda uning har tomonlama puxta va asoslangan bo'lishini ta'minlash boshlanayotgan ishning muvaffaqiyatini xal qiluvchi darajada belgilab beradi. Shu bilan birgalikda bunday reja tadbirkor g'oyasini (o'ylagan ishini) boshqa manfaatdor kishilarga yetkazish vositasi ham bo'lib xizmat qiladi. Biznes rejasiz tadbirkorlik faoliyatini rejalashtirish va umuman amalga oshirish mumkin emasligini alohida ta'kidlab o'tish lozim.

**Biznes-reja** korxonaning ish jarayonini tasvirlab, korxonah rahbarlarining o'z maqsadlariga qanday erishishlarini, birinchi navbatda ishning daromad keltirishini qay tariqa oshirish mumkinligini ko'rsatib beradi. Yaxshi ishlab chiqilgan biznes reja korxonaning o'sib borishiga, yangi tovarlar ishlab chiqarish va yangi xizmat turlarini yaratishga mo'ljallarni amalga oshirishning maqsadga muvofiq usullarini tanlab olishga yordam beradi.

#### **Nazorat savollari:**

- 1.Strategik rejani ahamiyati?
- 2.Strategik marketing rejasi?
- 3.Rivojlanishning asosiy strategiyalari?
- 4.Liderlik strategiyasi?
- 5.O'sish strategiyalari?
- 6.Bozorni ratsionallashtirish qanday?
- 7.F.Kotler firmaning raqobatchilik strategiyasini qanday turlarga bo'ladi?
- 8.Mudofaa strategiyasi qanday?
- 9.Biznes rejani amalga oshirish jarayoni qanday?
- 10.Bozor iqtisodiyoti sharoitida,biznes rejaning roli?

### **5 BOB. BIZNES REJANI AMALGA OSHIRISH TAHLILI VA TAQDIMOTI**

### **5.1. Rejalashtirishning bosqichlari va uning turlari**

Rejalashtirish jarayoni uch bosqichni o‘z ichiga oladi:

- 1) strategik muammolarni tahlili;
- 2) faoliyatni kelgusi sharoitini bashorat qilish va vazifalarni aniqlash;
- 3) o‘z imkoniyatlarini optimal variantini tanlash.

Firmaning istiqbolini tahlil qilishda asosiy tashqi xavf-hatarlar, imkoniyatlar, favkulotda holatlarni vujudga kelishi va ularni bartaraf etish imkoniyatlari hal etiladi.

Birinchi bosqichda korxonada ish yuritadigan bozorda tahlil qilinadi. Tahlil ikki tomonlama bo‘lib, bozor muhitidagi pozitiv va negativ holatlar hakida o‘ylash kerak bo‘ladi. Shuni hisobga olish kerakki, tadbirkorlikni rivojlantirish jarayonida bir muammoga ruhsat etilishi bilan boshqasi kelib chiqadi. Ehtiyoj va xaridor xohishi o‘zgaradi, fan-texnikani yangi yutuqlari joriy etiladi, ishlab chiqarishning rivojlanish darajasi o‘sadi, bozor va rakobatchilar strategiyasi o‘zgaradi, moliyaviy qiyinchiliklar tug‘iladi. Shuning uchun o‘z faoliyatini 1-5 yillarga bashorat qilishga harakat qiladi.

Ikkinchi bosqichda, korxonaning ichki imkoniyatlarini aniqlash zarur. Bu o‘rinda korxonani bozor muhitini o‘zgarishiga qarab ishlab chiqarishdagi, bozordagi, iqtisodiyotdagi, boshqarishdagi, resurslardagi korxonaning kuchli va kuchsiz tomonlari aniqlanadi. Shular asosida maqsadga erishishdagi eng muhim vazifalari aniqlandi. Bu bosqichda firmaning qaysi yo‘nalishlarida “raqobatchilik stretegiyasini takomillashtirib, firmani yalpi ish faoliyatini qanday yaxshilash mumkin?” degan savolga javob topiladi.

Uchinchi bosqichda uch muhim ko‘rsatkich tahlil qilinadi:

- 1) korxonani bozordagi o‘rni;
- 2) tarmoqqa korxonani mosligi;
- 3) ishlab chiqarish dasturini assortiment tuzilishi.

Bu bosqichda firmaning turli faoliyat yo‘nalishlari bilan istiqbolini qiyoslash, tanlangan strategiyani amalga oshirishda turli faoliyat yo‘nalishlari bo‘yicha ustuvor va resurslarni taqsimlash asosiy o‘rin egallaydi. Rejalashtirishning quyidagi turlari mavjud bo‘lib, ular:

-uzoq muddatli rejalashtirish;

- oʻrta muddatli rejalashtirish;
- qisqa muddatli rejalashtirishdir.

Korxonada faoliyatini rejalashtirishda muhim maqsad boʻlib, tovarlarni sotish hajmi, foyda va bozordagi ulush hisoblanadi.

Uzoq muddatli rejalashtirish 3 yoki 5 yillik muddatni oʻz ichiga oladi. Dunyo amaliyotida uzoq muddatli rejalashtirish keng qoʻllaniladi. Xorijda, masalan, Yaponiyada yirik korporatsiyalarning 70 - 80% uzoq muddatli rejalashtirishdan foydalaniladi.

Uzoq muddatli rejalashtirish uz ichiga oʻrta va qisqa muddatli rejalashtirishni ham oladi. Uzoq muddatli rejalashtirishda “mahsulot-bozor” yangi strategiyalari ishlab chiqiladi. “Mahsulot bozor” yangi strategiyasini axtarish oʻz ichiga yangi ishlab chiqarishni rivojlanish imkoniyatlari tahlilini, vertikal integratsiyalarni, xorijiy filiallarni tashkil etishni oʻz ichiga oladi. Ushbu bosqichda ishlab chiqarishni kengaytirish va xarajatlarni kamaytirish variantlari oʻrganiladi. Oʻrta muddatli rejalar, odatda 2 yoki 3 yillarga tuziladi. Oʻrta muddatli rejalashtirishda raqiblarni kurash strategiyalarni oʻzgarishi va nomenklaturani oʻzgarishi natijasida har bir mahsulot guruhi uchun rejalar tuziladi.

Oʻrta muddatli rejalar qabul qilish jarayoni uch bosqichni oʻz ichiga oladi:

- oʻzining maxsus ma'lumotlari asosida oʻz ishini bashorat qilish;
- bashoratlar solishtiriladi;
- korxonada rahbariyati oʻz ishini umumiy koʻrinishini ishlab chiqaradi va yuqori tashkilotga beriladi.

Qisqa muddatli rejalashtirish 1 yilga, yarim yilga, oylarga moʻljallangan boʻladi. Qisqa muddatli rejalar 1 yilga ishlab chiqarish hajmini, foydani rejalashtirishni oʻz ichiga oladi.

Byudjetlar rejalashtirish tizimining muhim vositasi boʻlib hisoblanadi. Byudjet oʻz koʻrinishicha xarajatlar va daromadlar rejasini koʻrsatib beradi. Byudjet qiymat va natural koʻrinishda boʻlishi mumkin. Byudjetning ikki turini ajratib koʻrsatish mumkin:

- kapital xarajatlari byudjeti;
- joriy operatsiyalar byudjeti.

Kapital xarajatlar byudjeti uzok muddatli rejalashtirishni baholash va nazorat qilish uchun ishlatiladi. Joriy operatsiyalar byudjeti har kungi ishlab chiqarish va sotish faoliyatini rejalashtirish va nazorat qilish uchun ishlatiladi.

## **5.2. Biznes-rejaning mohiyati, mazmuni hamda uni ishlab chiqish**

O'zbekiston iqtisodiyoti ro'y berayotgan to'xtovsiz o'zgarishlar va raqobat darajasining o'sib borish sharoitida faqat mashaqqatli mehnat orqali biznesda muvaffaqiyatga erishish mumkin, deyish qiyin.

Muvaffaqiyatli bo'lishi uchun biznesimiz aniq maqsadga va unga erishish uchun esa, yaxshi rivojlangan strategiyaga ega bo'lish lozim. Boshqacha qilib aytganda, bizga biznes - reja zarur. Bozor iqtisodiyoti sharoitida biznes- reja tadbirkorlikning hamma sohalarida qo'llaniladigan go'yo bir ish asbobidir. U firmaning ish jarayonini tasvirlab, firma rahbarlarining o'z maqsadlariga qay tariqa erishishlarini, birincha galda ishning daromadlilikini qay tariqa oshirish mumkinligini ko'rsatib beradi. Yaxshi ishlab chiqilgan biznes- reja firmaga o'sib borishga, bozorda yangi mavqelarni kulga kiritishga, o'z taraqqiyotining istiqbollari belgilab olishga, yangi tovarlar ishlab chiqarish va yangi xizmat turlarini yaratishga hamda mo'ljallarni amalga oshirishning maqsadga muvofik usullarini tanlab olishga yordam beradi. Biznes- reja doimiy hujjat bo'lib, muntazam ravishda yangilab beriladi, unga ham firmaning ichida, ham umuman iqtisodiyotdagi sharoitlarga qarab ro'y bergan o'zgarishlar kiritiladi. Biznes- reja firma ichi tahlilini maxsus ilmiy tashkilotlar tomonidan amalga oshiriladigan makroiqtisodiy tahlillar bilan bog'laydi. Odatda har bir firma biznes- reja tuzadi, lekin bunday xujjatlarni tayyorlash imkoniyatlari har xil bo'lishi mumkin: biznes- rejani ishlab chiqish uchun kichik firmalar konsalting tashkilotlarining mutaxassislarini jalb etishlari mumkin.

Biznes- reja firmaning muayyan bozordagi faoliyatning aniq yo'nalishini o'rganish maqsadida o'tkaziladigan tadqiqotlar va tashkiliy ishning natijasi bo'lgan munosabati bilan u quyidagilarga asoslanadi:

– ma'lum tovarni ishlab chiqarish (xizmatlar ko'rsatish) ning aniq loyihasiga- yangi turdagi buyumlar yaratish yoki yangi xil xizmatlar ko'rsatishga;

- firmaning zaif va kuchli tomonlarini aniqlab, olish maqsadida har tomonlama o‘tkaziladigan ishlab chiqarish- xo‘jalik va tijorat tahliliga;
- anik masalalarni amalga oshirish uchun qo‘llaniladigan moliyaviy, texnik- iqtisodiy va tashkiliy mexanizmlarga;

Biznes - reja firmaning rivojlanish strategiyasini belgilab beradigan asosiy hujjatlarning biridir.

Shu bilan birga u firma taraqqiyotining umumiy konsepsiyasiga asoslanadi, strategiyaning iqtisodiy va moliyaviy jihatlarini bir muncha batafsil bayon etadi, aniq tayin chora tadbirlarni texnik- iqtisodiy jihatdan asoslab beradi. Strategiyani amalga oshirish texnik, tashkiliy va iqtisodiy o‘zgarishlarning ma'lum vaqtgacha o‘zaro mahkam bog‘langan butun bir tizimi sifatida tug‘ilgan keng investitsiya dasturlariga asoslanadi, biznes-reja investitsion dasturning odatda bir necha yil ichida amalga oshirilishi kerak bo‘lgan bir qismini o‘z ichiga oladi. Shunday qilib, firmaning strategik ishida quyidagi tartib ko‘zga tashlanadi.

- 1- bosqich. Rivojlanish konsepsiyasini ishlab chiqish.
- 2- bosqich. Rivojlanishning investitsion dasturi.
- 3- bosqich. O‘rtacha muddatli davrga biznes- reja tuzish.
- 4- bosqich. Biznes- rejani amalga oshirishga doir chora- tadbirlar.

Biznes- rejaning bir qancha vazifalarni hal qilishga imkon beradi, lekin bularning asosiylari quyidagilardir:

- firma taraqqiyoti (strategiyasi, konsepsiyalari, loyihalari) yo‘nalishlarining iqtisodiy jihatdan muvofiqligini asoslash;
- faoliyatining kutilayotgan moliyaviy natijalarini, birinchi galda, sotuv xajmlarini sarmoyadan olinadigan daromadlar, foydani xisoblab ko‘rish;
- tanlab olingan strategiyani amalga oshirish uchun kerakli mablag‘lar manbalarini, ya'ni moliyaviy resurslarni jamlash usullarini belgilash;
- mazkur rejani amalga oshira oladigan xodimlarni tanlab olish.

Rejaning har bir bandini boshqa bandlar bilan mahkam bog‘langan holda olib yechish mumkin xolos. Biznes rejaning asosiy markazi moliyaviy resurslarni jamlashdir. Kompaniya sarmoyasini ko‘paytirib borishning muhim vastasi ayni shu biznes- rejadir. Bu rejani tuzish jarayoni boshlangan ishning xamma tafsilotlarini sinchiklab tahlil qilib

chiqishga imkon beradi. Biznes- reja bo'lg'usi sheriklar bilan muzokaralar olib borilayotganda biznes- taklif uchun asos bo'lib xizmat qiladi, u firmaning asosiy xodimlarini ishga taklif etishda katta rol o'ynaydi.

Biznes- reja firmaning ichki hujjati bo'libgina qomay, balki undan investorlar va kreditorlarni taklif qilishda qam foydalanish mumkin. Investorlar tavakkal qilib sarmoya berishdan avval loyihaning sinchiklab ishlab chiqilganligiga ishonch xosil qilishlari va uning samarali ekanligidan habardor bo'lishlari kerak.

Investorlar tavakkal qilib pullarni ishga solishdan avval ularning pulini oluvchi korxonalar rahbarlari o'z maqsadlarini har tomonlama o'ylaganligiga nima qilish kerakligini ravshan tasavvur qilishlariga, qanday yo'l tutishligi va nimaga erishmoqligiga yetarlicha ishonch hosil qilish kerak. Investorlarning ko'pchiligi investitsiya qilishdan avval biznes – rejani talab qiladilar va odatda , usiz tadbirkor bilan xatto gaplashib ham o'tirmaydilar.

Demak , biznes – reja potentsial investor tanishmoqchi bo'lgan korxonalar haqidagi dastlabki ma'lumot bo'lib , agar reja ishonchli bo'lmasa va investorni jalb qilmasa , shartnoma hakida gap ham bo'lishi mumkin emas. Shuni esda tutish lozimki , bizdagi yagona imkoniyat bu birinchi uchrashuvdayoq ijobiy taassurot qoldirishdadir. Boshqacha qilib aytganda biznes – reja quyidagilarni amalga oshiradi:

- korxonamizning kelajagini aniqlab beradi;

- korxonaning ekspluatatsion karakteristikalarini , ya'ni mavjud ishlab chiqarish quvvatlarini , ishlab chiqarilgan mahsulot va ko'rsatiladigan xizmat turlarini , xomashyo va materiallarni olish mumkin bo'lgan manbalarni , bozorni va sotish strategiyasini bayon qilib beradi va hokazo;

- korxonaning boshqarish tuzilmasini ko'rsatadi;

- korxonani qanday sarmoyalashni batafsil ko'rsatib beradi;

- potensial investorlar va kreditorlarga yo'naltiruvchi vosita bo'lib xizmat qiladi;

Umuman aytganda, biznes-reja loyihaning muvaffaqiyat darajasini belgilab beruvchi ko'rsatkich hisoblanadi.



### **5.3. Biznes rejani tayyorlash va undan foydalanish**

Biznes-rejani menejer, tadbirkor, firma, firmalar guruhi, konsalting tashkiloti tayyorlashi mumkin. Menejerda yangi mahsulot tayyorlashni o'zlashtirib olish, yangi xil xizmat ko'rsatish fikri paydo bo'lgan bo'lsa yoki u o'z konsepsiyasini mustaqil ravishda amalga oshirishga ahd qilgan bo'lsa u o'z biznes-rejasini yaratadi. Yirik firma rivojlanishining strategiyasini ishlab chiqish uchun kengaytirilgan biznes-reja tuziladi. Biznes-rejani tayyorlash bosqichidayoq ko'pincha sherik chiqib qoladi. Barqaror vaziyatda faoliyat ko'rsatib kelayotgan va yetarlicha barqaror bozor uchun mahsulot ishlab chiqarayotgan firmalar doim ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish yo'llarini izlaydilar. Lekin bunday firmalarning hammasi ishlab chiqarilayotgan o'z mahsulotlari yoki xizmatlarini zamonaviylashtirish chora-tadbirlarini doimo ko'zda tutadilar.

Doim tavakkal qilib mahsulot ishlab chiqaradigan firmalar avvalo yangi turdagi mahsulotlarni o'zlashtirish, yangi turdagi buyumlarni ishlab chiqarishga o'tish ustida muntazam ish olib boradilar va hokazo. Firma yangi o'zlashtirilgan mahsulotlarni ishlab chiqarishni anchagina oshirishni mo'ljallagan bo'lsa-yu, lekin bularni ishlab chiqarish uchun yetarli quvvatga ega bo'lmasa, u yo yangi quvvatlarni yuzaga keltirish uchun sarmoyalarni jalb qilish yo'lidan borishi yoki ishning bir qismini bajarib beradigan sheriklarni qidirib topish yo'lga o'tishi mumkin. Ikkinchi yo'l, odatda, vazifalarni tezrok hal qilishga imkon beradi va kamroq mablag'larni talab etadi. Bu holda bo'lg'usi ishlab chiqarishga qo'yiladigan talablar endi biznes-rejani ishlab chiqish bosqichidayoq tayin bo'lib qoladi.

Biznes-rejani yaratishda unda ishtirok etadigan konsepsiya mualliflaridan tashqari kredit bozorining xususiyatlarini, qayerda bo'sh sarmoyalar borligini, mazkur biznesning tavakkal talab hatarli tomonlarini biladigan moliya xodimlari ham faollik bilan qatnashadilar. Biznes-rejani ishlab chiqadigan mutaxassislar guruhining asosini iqtisodchilar, statistlar, sistemachilar tashkil etadi.

Biznes-rejada vaziyatning firma ichida ham, undan tashqarida ham kelajakda qanday bo'lishi ifoda etiladi. Biznes-reja mulkka

aksiyadorlar egalik qiladigan sharoitda va ma'lum darajada, shirkatlar tuzishda qanday yo'l tutishni bilib olish uchun firma rahbariyatiga zarur bo'ladi. Ayni shu biznes-reja yordamida firma rahbariyati foydaning qanday qismini jamg'armani ko'paytirib berish uchun qoldirish, qanday qismini dividendlar shaklida aksiyadorlar o'rtasida taqsimlanish kerakligi xususida qaror qabul qiladi. Biznes-rejadan firmalarning tashkiliy-ishlab chiqarish strukturasi takomillashtirishda ham foydalaniladi. Biznes-rejadan yangi aksiyadorlar, kreditorlar, mablag' beruvchi xomiylar va boshqalarni qidirib topishda hammadan ko'p foydalaniladi. Mavjud firmalar aksiyalarini sotib olib yoki yangi tashkiliy-ishlab chiqarish strukturasi yaratib, ishni kengaytirishni mo'ljallayotgan yirik korxonalar va firmalarga biznes-reja yordam beradi.

Ko'pgina investorlar mazmuni bir yoki ikki betda bayon etilgan loyihaning muhim xususiyatlarini va afzalliklarini bilib olishga imkon beradigan biznes-rejani o'qib chiqishni yoqtiradilar. Mazmuni qisqa va lo'nda qilib bayon etish juda qiyin. Bu ishni reja boshidayoq ishlab chiqarib, alohida urg'u beriladigan va qisqacha mazmun bayoniga kiritiladigan asosiy tadbirlar ravshan bo'lib qolgan mahaldagina moxirona uddalash mumkin. Qisqacha bayon etilgan mazmun dastlabki material bo'lib, bo'lg'usi investorning shunga qarab fikr yuritishini nazarda tutish kerak..

Biznes-rejaning qisqacha bayon etilgan mazmunidan keyin odatda firma to'g'risidagi ma'lumotlar keltiriladi, bularda kompaniyani boshqarish uchun kerakli va investorlarni qiziqtiradigan tafsilotlar lo'nda qilib bayon etiladi. Ana shunday materialning quyidagi asosiy bo'limlarini ajratish mumkin:

1. Firmaning tashkil topishi:

-firma tashkil topgan va kengaytirilgan vaqt (firmaning qachon, qayerda va kim tomonidan ro'yxatga olingani, qayerda joylashgani);

-firmaning tashkiliy-huquqiy shakli;

-firma sarmoyasining strukturasi (chiqarishga ruxsat etilgan aksiyalarning soni, chiqarilgan va mumolada bo'lgan aksiyalarning soni, ularning nominal qiymati va birja baxosi);

-firmaning hisob raqami ochilgan asosiy bank;

- firma rahbariyati – raisi, bosh direktori;
- firmaning buxgalteri;
- firmaning yuristi;
- asosiy menedjerlari, ularning malakasi, ma'lumoti, ish staji ;

2. Firmaning tashkiliy strukturasi ya'ni tuzilishi, bunda asosiy tashkiliy boshqaruv bo'linmalari ko'rsatiladi.

3. Firma imidji , ya'ni xaridorlarning firma to'g'risidagi fikri . Bu bo'limda quyidagi savollarga javob berilgan bo'lishi zarur :

- mazkur firma qanday mahsuloti bilan nom chiqargan;
- bu firma o'ziga o'xshagan boshqa firmalardan nimasi bilan farq qiladi;
- firma tovarini kimlar sotib oladi yoki uning xizmatidan kimlar foydalanadi;

- firmaning tovar belgisi qayerlarda ma'lum;
- doimiy mijozlari kimlar va qancha;
- firma tovari yoki xizmatlarining ilgarilama harakati qanaqa;

4. Firma faoliyati sharoitlarining tahlili biznes-reja birinchi bo'limining muhim qismidir. Firma faoliyatining sharoitlari ikki katta qismga bo'linadi: tashqi va ichki sharoitlar.

Tashqi sharoitlarga firma aytarli ta'sir ko'rsata olmaydi , lekin ularni nazarda tutishi kerak buladi. Bu sharoitlar iste'molchilar xohish-istaklari va didlarining , bozor talablarining o'zgarib turishini , ishchi kuchi bor yo'qligini , moddiy resurslar manbalarini , buyum ( mahsulot , xizmat ) ning hayot sikli , ishlab chiqarish sikli , solikka tortish tahlili , baholar ustidan nazorat va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Ichki omillar jumlasiga quyidagilar kiradi: ishlatilayotgan texnologiyalar , asbob-uskunalarning karakteristikasi , tovar (mahsulot, xizmatlar) sifatini va ishlab chiqarish xarajatlarini aniqlash usullar. Biznes-rejaning tahliliy qismi uning eng ijodiy bo'limlaridan biridir. Firma bir necha yildan beri ishlab kelayotgan bo'lsa ,tahlilda realizatsiya qilingan mahsulot hajmi va foyda miqdori so'nggi moliya yillari davomida qay tariqa o'zgarayotganini ko'rsatishi kerak. Bundan tashqari sanoat istiqbollari mahsulot hajmi bilan assortimentini kengaytirish imkoniyatlari to'g'risida qisqacha aytib o'tish foydali bo'lishi mumkin. Firmaning o'zidagi texnologiyaning afzalligi yoki

xatto uning yoʻqligi , shuningdek bozorda rakobatga bardosh berish imkonini ochadigan savdo usul-amallari koʻrsatib oʻtadi. Xulosa qismida qancha hajmda mablagʻ ajratilishi moʻljallanayotganini qisqacha bayon qilib , ajratiladigan mablagʻlar sarmoyaning oʻsib borishiga yordam beradigan boʻlishi uchun firmalar nimalar qilmoqchi ekanligini aytib oʻtishi zarur.

#### **5.4.Biznes- reja asosiy boʻlimlarining mazmuni**

Biznes-rejada moʻljallanayotgan loyihaning tabiatiga qarab uning oʻziga xos xususiyatlarini aks ettiradigan boʻlimlar boʻlishi mumkin , lekin biznes-rejadek bu ish hujjatining mazmuni , umuman olganda , bir qolipda boʻlib , quyidagilarni oʻz ichiga olishi kerak:

1.REZYUME. Biznes-rejaning birinchi va qisqa boʻlgan bu boʻlimida keyingi boʻlimlarining umumiy xulosalari keltiriladi. Rezyumeni toʻgʻri tuzishning muhimligi shundaki, boʻlgʻusi investorlar - bular esa , odatda biznesmenlar , ya'ni doimo band boʻladigan kishilardir -taklif etilayotgan loyihaning qisqa bayonidagi dastlabki soʻzlardan uning samaradorligiga va niyat qilingan shu loyihani amalga oshirish mumkinligiga ishonch xosil kiladigan boʻlishi kerak.

Rezyumeda quyidagilar nixoyatda qisqa qilib bayon etiladi:

- a) loyihaning mohiyati , uning maqsadlari va samaradorligi ;
- b) loyihani aniq bozor sharoitlarida amalga oshirish mumkinligi;
- c) loyihani kim va qanday qilib amalga oshirishi;
- d) loyihaning mablagʻ bilan ta'minlanishining manbai;
- e) loyihani investitsiyalashdan qurilishi mumkin boʻlgan foyda, sotuv hajmi , ishlab chiqarish va molni oʻtkazishga boʻladigan xarajatlar hajmi. Foyda me'yori, sarf xarajatlarning qancha muddatda oʻrni toʻlishi va investitsiyalangan mablagʻlarning qachon qaytib kelishi.

2. TOVAR (Mahsulot yoki xizmat turlari):

- a) ishlab chiqariladigan moʻljaldagi mahsulot yoki koʻrsatiladigan xizmatlar qanday talablarni qondiradi;
- b)bularning bozorda mavjud boʻlgan shu xildagi mahsulot yoki xizmatlardan qanday afzalliklari bor;
- c) ishlab chiqariladigan moʻljaldagi mahsulot yoki koʻrsatiladigan xizmatlar qanday mualliflik huquqlari bilan himoyalangan.

### 3. MOL O‘TKAZILADIGAN BOZOR:

- a) mahsulot yoki xizmatlarning asosiy iste'molchilari kimlar;
- b) hozirning o‘zida va kelgusida qanday hajmlarda mol o‘tkazish mumkin;
- c) asosiy raqiblar kim , ulardagi sotuv hajmlari , marketing strategiyasi , realizatsiyadan olinayotgan daromadlar;
- d)raqiblarning mahsuloti qanaqa, asosiy xarakteristikalar , sifatining darajasi;
- e)raqiblar qanday bahoda mahsulot sotadi yoki xizmat ko‘rsatishadi,ularning baxo siyosati.

### 4. MARKETING STRATEGIYASI.

- a)mahsulot yoki xizmatlarni ichki va tashqi bozorda taqsimlash va o‘tkazish yuzasidan ko‘zda tutilayotgan tizim;
- b)realizatsiya bahosi va baho qo‘yish strukturasi;
- c)reklamaga doir zarur chora-tadbirlar, ko‘zda tutilayotgan reklama vositalari va reklamaga qilinadigan sarf-xarajatlar strukturasi;
- d)molni o‘tkazish , sotishga yordam beradigan chora-tadbirlar – pablik releyshtz , xaridorlarga qo‘shimcha imtiyozlar , sotuvdan keyin ko‘rsatiladigan xizmatlar va boshqalar.

### 5.ISHLAB CHIQRISH DASTURI:

- a)qayerda mahsulot ishlab chiqariladi yoki xizmat ko‘rsatiladi;
- b)yangi ishlab chiqarish quvvatlari yaratish kerakli yoki ishlab turgan korxonadan foydalanish mumkinmi;
- c)rejalashtirilayotgan korxonada eng ma'qul keladigan ishlab chiqarish hajmi qancha;
- d)eng ma'qul quvvatga erishish uchun qanaqa investitsiyalar zarur;
- e)korxonada xom-ashyo, butlovchi qismlar , boshqa ishlab chiqarish omillari bilan qanday ta'minlanadi;
- f) texnologiya va asbob-uskunalardan qanday foydalaniladi;
- g)korxonada boshqa korxonalar bilan birgalikda ishlaydimi.

### 6. ISHLAB CHIQRISHNI TASHKIL QILISH:

- a)rejalashtirilayotgan korxonaning tashkiliy sxemasi qanday bo‘ladi;

b) korxonada kadrlar bilan qanchalik ta'minlangan, ishlab turgan mutaxassisning ro'yxati, malakasi va ish tajribasi;

c) har xil toifaga ega bo'lgan xodimlar mehnatiga qay darajada, qanday shaklda haq to'lanadi, jumladan ularga qanday maxsus imtiyozlar beriladi;

d) korxonaning texnologik sxemasi qanday bo'ladi.

#### 7. KORXONANING TASHKILY-REJAVIY SHAKLI:

a) rejalashtirilayotgan korxonaning huquqiy mavqei, mulkning shakli qanaqa (shirkat, aksiyadorlik jamiyati, kooperativ, ijara korxonasi, qo'shma korxonalar va xokazo)

b) investor korxonada qanday huquqlarga ega bo'ladi (boshqarishda ishtirok etish, aksiyalar nazorat paketiga egalik qilishi, oddiy aksiyador bo'lishi), korxonaning homiysi yoki endi aniq bo'lib qolgan investori kim (davlat idorasi yoki konsern, bank, xususiy korxonalar va boshqalar)

c) mavjud homiy yoki investorlar qanday huquqlarga ega bo'ladi (boshqarish, moliyaviy nazorat).

d) mazkur shakldagi mulkga ega bo'lgan korxonalar qanday yuridik huquqlarga ega. (korxonaning huquqiy mavqeini tartibga soluvchi qonun-qoidalardan qisqacha ko'chirtma beriladi), bo'lg'usi investor o'ziga taklif etilayotgan huquqlar (birgalikda egalik qilish, homiylik, aksiyador huquqi) ni ko'lga kiritish uchun u qanday yuridik aktlarni bajarish maqsadga muvofiq va bu narsa milliy va mahalliy qonunlarga ko'ra qanday huquqiy javobgarlikni zimмага yuklaydi.

#### 8. MOLIYAVIY REJA:

a) korxonani barpo etish uchun umumiy investitsiya hajmi qancha bo'lishi zarur;

b) mablag' bilan ta'minlash manbalari qanaqa (zayomlar chiqarish, aksiyalar sotish, bank kreditini olish, korxonalar ochadigan shaxslarning o'z mablag'lari);

c) mablag' bilan ta'minlash strukturalari valyutalarning manbalari va turlari bo'yicha qanday bo'lishi kerak;

d) uzoq muddatli investitsiyalar va aylanma sarmoyalarga bo'lgan ehtiyojni qondirish uchun moliyaviy mablag'lar qanday shartlar bilan jalb etiladi.

## 9. LOYIHANING RENTABELLIGI:

a) korxonani barpo etishga qilinadigan investitsion xarajatlarning turlari va umuman mahsulot birligi hisobga olinadi, ya'ni qancha va qanaqa (asosiy va aylanma sarmoyaga, infrastrukturaga beriladigan investitsiyalar va xokazo );

b) rejalashtirilayotgan korxonani ishga tushirish va mahsulot yoki xizmatlarni o'tkazish ishlarini tashkil etish qanchaga tushadi;

c) mahsulot yoki xizmatlarni realizatsiya qilishdan tushadigan umumiy daromadlar qancha bo'lishi mumkin;

d) rejalashtirilayotgan korxonada qanday soliqlarni to'lashi kerak;

e) zayom mablag'larini qay muddatlarda va qanaqa hajmlarda qaytarish rejalashtirilmoqda;

f) ushbu korxonaning umumiy foydasi umuman qancha bo'lishi mumkin uning me'yori.

Biznes-rejaning bo'limlarida beriladigan axborot bo'lg'usi investorni qiziqtirish uchun zarur bo'ladi-yu, lekin, ayniksa so'z ancha yirik investitsiyalar ustida borayotgan bo'lsa, investitsiyalash to'g'risida qaror qabul qilish uchun zarur bo'lmaydi, mutlaqo .Bunday qarorga kelish uchun investitsiyadan oldin ancha asoslangan tadqiqotlar o'tkazish zarur buladi. Xulosa o'rnida rejalashtirish - bu korxonada maqsadlari, uning marketing sohasidagi potentsial imkoniyatlari orasidagi strategik muvofiqlikni ko'llashni taqqoslovchi boshqaruv jarayonidir. Tadbirkorlik faoliyatini rejalashtirish ko'pgina afzallikalarga ega bo'lib, u mutaxxasislarni doimo kelajak uchun fikrlashga rag'batlantiradi, rejalarni ishlab chiqarish va bajarish jarayonida korxonada tomonidan qilinayotgan ishlarni anik muvofiqlashtirish orkali amalga oshiriladi. Rejalashtirish tashkilotlari to'satdan bo'ladigan o'zgarishlarga tayyor qiladi va u tashkilot uz vazifalarini aniq belgilashga majbur qiladi.

Strategik rejalashtirish asosida avvalo maqsad va vazifalar bilan bir qatorda strategiya mushtarak hal etiladi. Keyingi bosqichda joriy va strategik dasturlarni tuzish orkali byudjetini rejalashtirish va uni ro'yobga chiqarish tadbirlari amalga oshiriladi. Rejalashtirishning asosiy elementlari bo'lib bashorit qilish, vazifani qo'yish, byudjetni tuzish, rejani aniqlashtirish kabilar hisoblanadi. Rejalashtirish jarayoni uch bosqichni o'z ichiga oladi, ya'ni strategik muammolarni tahlili, faoliyatni kelgusi

sharoitini bashorat qilish va vazifalarni aniqlash, o‘shish imkoniyatlarini optimal variantini tanlashdan iborat.

### **Nazorat savollari:**

- 1.Rejalashtirish jarayoni necha bosqichdan iborat?
- 2.O‘rta muddatli rejalarni qabul qilish jarayoni?
- 3.Rejalashtirish tizimining muhim vositasi nimalardan iborat?
- 4.Biznes - rejaning mohiyati qanday?
- 5.Biznes – rejaning vazifalari?
- 6.Firmaning tashkiliy strukturasi?
- 7.Firma faoliyati sharoitlari qanday?
- 8.Biznes – rejaning tahliliy qismi?
- 9.Biznes – reja asosiy bo‘limlarining mazmuni?
- 10.Korxonaning tashkiliy – rejaviy shakli?

## **6 BOB. BIZNESDA MULKCHILIK SHAKLLARI**

### **6.1. Biznes rivojlanishining obyektiv shart-sharoitlari**

Biznesning rivojlanishi o‘z navbatida bir qator sharoitlarning mavjud bo‘lishini taqozo etadi, ular asosida umuman tovar ishlab chiqarishning umumiy ijtimoiy-iqtisodiy shart-sharoitlari yetadi.

Birinchi, biznesda xo‘jalik yuritish uning subyektlarida xo‘jalik yuritishning u yoki bu turini tanlash bo‘yicha, ishlab chiqarish dasturini shakllantirish, moslashtirish, manbaalarni tanlash, resurs topish, mahsulotni sotish, ularga baho belgilash, foydani tasarruf qilish va shu kabilar bo‘yicha ma’lum huquq va erkinliklar mavjud bo‘lishini bildiradi.

Ikkinchi, tadbirkor ishlab chiqarish vositalariga, ishlab chiqarilgan mahsulot va olingan daromadga mulkchilik huquqiga ega bo‘lishi kerak. Biznes faoliyati ham mulkdorning o‘zi tomonidan, ham uning mol-mulki asosida ish yurituvchi subyekti tomonidan amalga oshirilish mumkin. Keyingi holat mulkdor va tadbirkor o‘rtasida shartnoma tuzilgandan keyin mulkdorning korxonada faoliyatiga aralashuviga yo‘l qo‘yilmaydi. Xo‘jalik yuritish huquqi, ya’ni mol-mulkidan foydalanish va daromadni tasarruf qilish, korxonada takror ishlab chiqarish jarayoni boshqarishning muhim shart-sharoitini tashkil kiladi. Ma’lumki, biznesning vazifasi nafaqat foyda olishga, balki uni qaysi maqsadlarda ishlatish va samarali sarflash yo‘llarini topishga qaratiladi, ya’ni u



iste'mol-taqsimotchi nuqtayi nazaridan emas, balki raqobatchilikni saqlab turish, xo'jalikni takomillashtirish, kengaytirish va shu kabilarni amalga oshirishga asoslanadi.

Uchinchidan, xo'jalik yuritish yo'lini erkin tanlash, daromadni investitsiyalash imkoniyati va shu kabilarni real ta'minlaydigan ma'lum iqtisodiy muxit va ijtimoiy-siyosiy sharoit yaratishi zarur. Kengroq ma'noda biznesning butun tizimni ta'minlab turishni xo'jalik yuritishning bozor raqobati sharti zarur qilib qo'yadi. Jahon tajribasining ko'rsatishicha, biznes faoliyati xatto yaxshi huquqiy baza mavjud bo'lgan taqdirda ham, agar unga mos ijtimoiy-iqtisodiy sharoit yetishmasa, yetarli darajada rivojlanmasligi mumkin. Ma'lumki, bozor va tadbirkorlar bir pastda paydo bo'lmaydi. Uni buyruq yoki hukumat qarorlari bilan kiritib bo'lmaydi, shu bilan birga, pulsiz, tovar, kapital va o'zining asosiy tartibga soluvchisi raqobatsiz mavjud bo'lmaydi.

To'rtinchidan, erkin biznesda mulkchilik va o'zlashtirishning turli tuman shakllari, turlari vazifalarini taqozo qiladi. O'z navbatida turli tumanlikning o'zi obyektiv xodisa bo'lib, ishlab chiqaruvchi kuchlarning rivojlanishi oqibatida chiqadi.

Yetarli moliyaviy manbalarga, yaxshi ma'lumot va malakali tayorgarlikka ega bo'lish, umumiy tijorat qonunchiligi, soliq bo'yicha imtiyozlar, biznes mintaqasi va uni rivojlantirishdan jamiyat manfaatdorligining mavjud bo'lishi tadbirkorlikni rivojlantirishning shart-sharoitlari hisoblanadi. Barcha shart-sharoitlar mavjud bo'lgan davlatlarda biznes yaxshi rivojlanadi, aks holda faoliyatning bu turi hufyona iqtisodiyot soxasiga o'tib ketadi.

## **6.2. Biznesning shakllari**

Kichik biznesda quyidagi shakllari mavjud:

- faoliyati yo'nalishi bo'yicha: ishlab chiqarish, tijorat, moliyaviy va innovatsion tadbirkorlik faoliyati;
- tadbirkorlikning qanday vazifani bajarishga yo'naltirilganiga qarab: ishlab chiqarishni boshqarish moliyalashtirish vositachilik va maslaxatchilikka qaratilgan tadbirkorlik;

- faoliyat turlarining soni bo'yicha: bitta soxadagi va ko'p tarmoqli tadbirkorlik;

- faoliyat murakkabligi bo'yicha: maxsus bilim talab qilmaydigan, yuqori texnologiyaga va nodir bilimga asoslangan tadbirkorlik;

- faroliyatning tarmoq yo'nalishlari bo'yicha: sanoat, agrosanoat, qishloq xo'jaligi, qurilish va boshqa xalq xo'jaligi tarmoqlaridagi tadbirkorlik.

Biznesning subyektlari jismoniy va yuridik shaxslar bo'lishi mumkin. Yuridik shaxslar deb o'ziga tegishli aloxida mulkka ega bo'lgan, o'z nomidan mulkiy va nomulkiy huquq va majburiyatlarni ololadigan, sudda, arbitrajda va hakamlik sudida da'vogar va javobgar bo'la oladigan tashkilotlarga aytiladi. Yuridik shaxsning quyidagi belgilari bo'ladi:

- o'z nizomining borligi;

- yuridik shaxs bo'lib davlat ro'yxatidan o'tganligi to'g'risidagi tegishli mol-mulkining borligi;

- bankda aloxida hisob raqamining bo'lishi;

- o'z belgisi tushirilgan dumaloq muxri va burchak shtampining zarur hollarda, tegishli ish qog'ozlari va firma belgilarining borligi.

Biznes faoliyatining quyidagi shakllari mavjud:

- xususiy tadbirkorlik jismoniy yoki yuridik shaxslar (korxonalar) tomonidan amalda o'zining shaxsiy (xususiy) mulki asosida tashkil qilinadi

- jamoa tadbirkorlikligi – fuqarolar guruhining jamlanma mulki asosida tashkil qilindi,

- aralash tadbirkorlik bitta (yoki bir necha) yuridik shaxs (korxonalar) va bir necha jismoniy shaxslar mulkini birlashtirish asosida tashkil qilinadi:

- qo'shma tadbirkorlik ikki yoki undan ortiq yuridik shaxslar (shu jumladan chet el korxonalarini) mulkini birlashtirish yo'li bilan tashkil qilindi

- shartnomaviy tadbirkorlik mulk egasi bo'lmagan korxonalar rahbari (yoki boshqa mas'ul lavozimdagi xodim-menejer) tomonidan shartnoma asosida amalga oshirildi. Bunda mulk egasi yoki uning ishonchli vakili (idorasi) tomonidan ishlab chiqarish va boshqarish bo'yicha belgilangan huquq majburiyatlar va javobgarlik ishga olingan

tomondan ya'ni korxonalar rahbari yoki boshqa mas'ul lavozimdagi xodimga yuklanadi.

### **Biznesning taraqqiyot topishida chet el tajribalari.**

Biznes hamdo'stlik mamlakatlari hududida o'zining XIX asrda boshlangan taraqqiyot tarixiga ega. Bu davrda dastlabki biznes shaklidagi savdo uylari va sanoat obyektlari paydo bo'ldi. Agar inqilobdan avvalgi davr xo'jalik amaliyotiga nazar solsak, unda XX asr boshlarida keng ko'lamda rivoj topgan tadbirkorlikning bir shakli bo'lgan shirkatlar harakati alohida qiziqish uyg'otadi. U XX asr boshida turli faoliyat soxalarini qamrab oladi, nihoyatda keng ko'lamda taraqqiy topdi. Masalan, 1925-yilda Sobik Ittifoq sanoatida 1 888 410 ta turli mayda, shaxsiy xunarmandchilik korxonalarini faoliyat ko'rsatgan. Bu korxonalar hisobiga 19 foiz sanoat ishlab chiqarishi to'g'ri kelgan bo'lib, undan 32 foizi sanoat iste'mol mollaridir. Umumiy tovar aylanmasining 25 foizi va chakana savdosining 50 foizidan ortig'i xususiy savdoga to'g'ri kelgan. Unda xususiy sektorning 60 foiziga yaqin moliyaviy resurslari jamlangan edi. Iqtisodiyotning bu qadar ko'p ukladli raqobatni taraqqiy topishiga va iste'mol narxlarga ijobiy ta'sir ko'rsatdi.

Yangi iqtisodiy siyosat yetishmovchiligini bartaraf etdi va iqtisodni sog'lomlashtirishga katta ta'sir qildi. Undan keyingi yillarda biznes taraqqiyoti to'xtab qoldi, xamdo'stlik mamlakatlarida u 80 yillar oxirlarida qayta jonlana boshladi.

Bozor iqtisodiga asoslangan rivojlangan mamlakatlarda 60-chi yillar oxiri va 70-yillar boshi hozirda ham o'z o'rnini mustahkamlab kelmoqda. Firmalarning umumiy sonida mayda va o'rta korxonalar salmog'i GFRda 95 foizi Yaponida 99.7 foizga to'g'ri keladi. Ushbu soxada yo'llangan ishchilarning 45-47 foizi baland, chunki taraqqiy topgan davlatlarda tadbirkorlik xo'jalik yuritishning alohida, ilg'or va antibyurokratik usuli hisoblanadi. Uning asosida doimiy ravishda yangi imkoniyatlarni izlash, quyilgan masalani yechish uchun har xil resurslar manbalarini izlab topish, jalb qilish va ishlatish yetadi. G'arb davlatlarida ishbilarmonlik harakatchanlik "tashbuskorlik", "jasurlik" kabi tushunchalar bilan uyg'unlashtiriladi. U jamiyatda shunday imkoniyatlarni keltirib chiqaradiki, ular ko'plab ajoyib foydali fikrlarni hakikatga aylantiradi.

**Oilaviy mulk.** Oilaviy mulk oila a'zolarining iste'mol buyumlaridan foydalanish, uni o'zlashtirish, tasarruf etish, unga egalik qilishdan iborat bo'lgan munosabatdir. Oilaviy mulk oila a'zolarining shaxsiy ehtiyojini qondirishi uchun zarur bo'lgan obyektlar – uy-joylar, uy-ro'zg'or buyumlari, transport vositalari, radio, televizor, mebel, pul jamg'armalari va zarur qo'shimcha buyumlar kabilardan iborat. Oilaviy mulk oila a'zolarining shaxsiy ehtiyojlarini qondirishga mo'ljallangan bo'ladi. Jamiyatning iqtisodiy taraqqiyoti darajasiga qarab, kishilarning oilaviy turmush darajasi yuqori yoki past bo'lishi mumkin. Oilaning turmush darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, oziq-ovqat, kiyim-kechak bilan ta'minlanishi miqdori, sifati shunchalik yuqori bo'ladi. Oila daromadining manbai tadbirkorlik, jamoa xo'jaligida mehnat bilan band bo'lishi va shaxsiy tomorqa xo'jaligidan unumli foydalana olishiga bog'liqdir. Shaxsiy tomorqa xo'jaligining tovar xususiyati kamroq bo'lib, yetkazilgan mahsulot oila a'zolarining ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan bo'ladi. Oilaviy mulkdan faqat oila a'zolari shaxsiy manfaatlarini ko'zlab foydalaniladi. Oila daromadi o'sib borgan sayin oila a'zolarining ehtiyoji yanada to'laroq qondirilibgina qolmasdan, iste'mol tarkibi sifat jihatidan ham keskin o'zgaradi.

Oila mulkining miqdori ko'payib, sifati yaxshilanib borishida ehtiyojning o'sib borish qonuni murakkablashuvida namoyon bo'ladi. Natijada oilaning mulki resurslari tarkibi o'zgaradi va ko'payadi, turmush darajasi yuqoriga ko'tariladi.

O'zbekistonda jamiyat bugun ijtimoiy-iqtisodiy va siyosiy hayotini qat'iy huquqiy tartibga solinishiga mulkchilikning turli shakllarini teng huquqli ekanini e'tirof etish asos bo'ladi. Oila daromadi o'sib borgan sayin oila a'zolarining ehtiyoji yanada to'laroq qondirilibgina qolmasdan, iste'mol tarkibi sifat jihatidan ham keskin o'zgaradi. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasida "O'zbekiston bozor munosabatlarini rivojlantirishga yo'naltirilgan iqtisodiyotning asosini xilma-xil shakllardagi mulkchilik tashkil etadi" deb belgilab qo'yilgan.

Mustaqil O'zbekistonning bozor iqtisodiyotiga o'tish bosqichida mulkning barcha shakllari uchun yagona huquqiy tartibotni joriy etish

mulk huquqi degan yagona tushunchani xamda uning shakllarini sifat jixatidan yangicha chegaralash zaruriyatini keltirib chiqaradi.

Davlat mustaqilligi qo'lg'a kiritilishi bilan, boshlangan tub o'zgarishlar xususiy mulkchilikning xam egalik qilish, foydalanish va tasarruf etishning boshqa shakllari bilan bir qatorda respublika iqtisodiy tizimining asosini tashkil etishga olib keladi.

### **6.3. Mulkiy munosabatlarning turli tip, shakl va turlari**

Mulkiy munosabatlar turli tip, shakl va turdagi mulkni o'z ichiga oladi. Mulk tipi - har xil yoki turdosh sotsial-iqtisodiy tizimlariga xos bo'lgan mulkiy munosabatni mulk xarakterini belgilaydi. Har qanday mulk tipiga xos belgilar birdan paydo bo'lib yoki yo'qolib ketmaydi. Shunisi borki, mulk tizimlarining mavqei, har xil bo'lsada, ular birgalikda amal qiladi, chunki sof mulkiy tizim hech qayerda, hech qachon bo'lmaydi.

**Mulk turlari** - bu o'zlashtirishning xarakteridir, ya'ni uni ko'rinishidir, qiyofasi, mazmunidir. O'z mehnati evaziga o'zlashtirish o'zgaralar yaratgan boylikni tekinga o'zlashtirish, yakka tartibda, jamoa bo'lib, sherikchilik asosida o'zlashtirish borki, ular xususiy mulk ayrim kishilarga tegishli va daromad topishga qaratilgan mulk. Uning ikki ko'rinishi mavjud bo'lib: individual - xususiy mulk, kooperativ, guruhiy mulk. Individual mulk bor joyda boylikni o'zlashtirish aloxidalashgan holda, ayrim mulkdor tomonidan amalga oshiriladi. Kooperativ xususiy mulk deganda - boylikni individual tarzda o'zlashtirish, lekin mulkdorlar sherikchilik asosida ma'lum guruhlariga birlashgan sharoitda o'zlashtirish tushuniladi.

1. Jamoa mulki - ishlab chiqarish jarayonlari xususida kishilar o'rtasidagi iqtisodiy munosabatlar xili bo'lib, bunda umumiy maqsad bilan birlashgan jamoa unga birgalikda egalik qiladi, foydalanadi. Jamoaviy mulkning doirasi ancha keng, u o'z ichiga juda kup mulk shakllarini oladi va murakkab iqtisodiy kategoriya sifatida nomayon bo'ladi.

2. Jamoaviy mulk obyektlarining uning egalari orasida xissaga qarab bo'linishi, ularni har qanday boshqa iqtisodiy subyektlariga sotish imkoniyati va har bir mulkdorning mulk taqdiri uchun ma'suliyati bilan xarakterlanadi.

Jamoa mulki bitta emas, balki bir necha va ko'plab mulk subyektlarini bir obyektga yaqinlashtiradi, amalga oshirish bilan

bog'langan bo'ladi, ayrim hollarda mulkdorning vazifasi hamda mulk obyektini boshqarish bo'linib beriladi. Jamoaviy mulk subyektlari hamkorlik asosida ishlab chiqilgan va korxonalar jamoasi Nizomida qayd etilgan muhim ishlab chiqarish muammolarini muxokama qiladi va ovoz beradi.

3. Ommaviy mulk - jamoaviy mulkning shakllaridan biri bo'lib unga kiruvchi ishlab chiqarish vositalari va iste'mol buyumlaridan foydalanish bo'yicha oila a'zolari o'rtasidagi munosabatni ifodalaydi. Oila a'zolarining mulki oilaviy mulk hisoblanadi.

4. Mahalla mulki - jamoaviy mulkning mahallaga tegishli bo'lgan mol mulki egalik qilish shakli. Bu mulk ijtimoiy o'z-o'zini boshqarishning dastlabki bo'g'inlari hisoblanadi. Mahalla mulkning subyekti ushbu mahallada yashovchilar bo'lib, bu mulk mahalla mulkiga egalik qilish va foydalanish xususidagi munosabatni aks ettiradi.

5. Kooperativ mulk shaxslar guruhi ixtiyorida bo'lgan va ishlab chiqarish jarayonida undan, hamkorlikda foydalanadigan mulkdor kishilari o'rtasida ro'y beradigan iqtisodiy munosabatlar shaklini bildiradi. Kooperativ mulk jamoaviy mulkning ma'lum turlaridan biri hisoblanadi.

6. Ijaraga olingan korxonalar mulki - ishlab chiqarilgan mahsulot, olingan daromadlar va ijaraga olingan korxonalar mablag'i hisobidan qo'lga kiritilgan boshqa mol-mulk shu korxonalar jamoasining mulki hisoblanadi. Ijaraga olingan korxonalar mehnat jamoasi a'zolarining jamoa ishlarini idora qilishda ishtirok etish hamda foydani taqsimlash tartibi va shartlari ijaralar to'g'risidagi qonun asosida belgilanadi. mulkchilikning har xil shakllarini bildiradi.

7. Jamoaviy korxonalar mulki - davlat korxonalarining butun mol-mulki mehnat jamoasi mulkiga aylangan, ijaraga olingan, sotib olingan yoki qonunda ko'zda tutilgan boshqa usullar bilan qo'lga kiritilgan taqdirda bu mulk vujudga keladi.

8. Aksiyali jamiyatning mulki bozor iqtisodiyotida eng ko'p tarqalgan jamoaviy mulkchilikning ma'lum turi bo'lib, ishlab chiqarish vositalari va xo'jalik faoliyati natijalarining jamoaviy mulkdor tomonidan birgalikda foydalanishini bildiradi.

9. Xo'jalik jamiyati va shirkatining mulki ular ishtirokchilarining qo'shgan xissasi hisobidan xo'jalik faoliyati natijasida olingan hamda ular

tomonidan qonunda yo‘l qo‘yiladigan boshqa asoslarda kulga kiritilgan mol-mulkdan hosil bo‘ladi.

10. Xo‘jalik uyushmalari (birlashmalar) ning turli mulki va tashkilotlari xo‘jalik uyushmalari, konsern, tarmoq, tarmoklararo va hududiy korxonalar va tashkilotlar ixtiyoriy ravishda bergan va uning o‘z xo‘jalik faoliyati natijasida olingan mol-mulkdan tashkil topadi.

11. Davlat mulki ishlab chiqarish shartlari xususidagi kishilar o‘rtasidagi iqtisodiy munosabatlar xili bo‘lib, mulk obyektlarini boshqarish va buyruq berish xalk nomidan davlat hokimiyati organlari bajaradi. Yer osti boyliklari, ichki suvlar, o‘simlik va hayvonat dunyosi hokimiyat va idora organlarining mol-mulkidir.

Davlat mulki keng qamrovli bo‘lib, u O‘zbekiston Respublikasining respublikadan tashqarida mulkning yerga va boshqa tabiiy boyliklarga bo‘lgan mulkchilikning davlatlararo mulkni, kommunal mulkni, davlat korxonasi mol-mulki, davlat korxonasi mehnat jamoasi a‘zolari mulkini, davlat muassasasining mol-mulkini o‘z ichiga oladi.

12. Aralash mulk - mamlakat va xorijiy sarmoyalarning hamkorlik asosida foydalanish xususidagi sherikdorlar o‘rtasida yuz beradigan iqtisodiy munosabatlar shakli. Mulkning aralash shakllari qonunda e‘tirof qilingan mulkdorlarning moddiy va pul mablag‘larini birlashtirish yo‘li bilan hosil qilinadi.

13. Qo‘shma korxonalar mulki - mulkning yangi shakli bo‘lib, mamlakat va xorij kapitalarini solish asosida tuziladi, bunda xo‘jalik faoliyati, boshqarish va foydani taqsimlash hamkorlikda amalga oshiriladi.

14. Xorijiy fuqarolar va xorijiy yuridik shaxslarning mulki, O‘zbekiston Respublikasining "Mulk to‘g‘risidagi" qonunida ko‘zda tutilgan qoidalarini xorijiy fuqarolarining O‘zbekiston Respublikasining mulkiga ham tegishlidir.

15. Xorijiy davlatlar va xalqaro tashkilotlarning mulki - xorijiy davlatlar va xalqaro tashkilotlar O‘zbekiston Respublikasi hududida xalqaro shartnomalarida hamda O‘zbekiston Respublikasi qonun xujjatlarida belgilangan hollarda va tartibda diplomatik, konsullik, ijtimoiy-madaniy va boshqa xalqaro munosabatlarni amalga oshirish uchun zarur mol-mulkgaga egalik qilish huquqi doirasida faoliyat ko‘rsatadi.

16. Individual mehnat mulki - xususiy mulkning ma'lum bir turi bo'lib, uning eng muhim xususiyatlaridan biri mulkdor va ishlovchi shaxs bo'ladi.

17. Shaxsiy mulk - yakka shaxs, oila va jamiyat o'rtasida vujudga keladigan moddiy boyliklar va xizmatlar xususidagi iqtisodiy munosabatlarni bildiradi. Shaxsiy mulk ob'ektlariga uy-joy va shu kabi boshqa fondlar, transport vositalari, maishiy texnika va kundalik hayot uchun kerak bo'lgan buyumlar qimmatbaxo qog'ozlar, jixozlar kiradi.

18. Intellektual mulk - iqtisodiy faoliyat mahsulotlarining tijorat maqsadida foydalanishga berilgan yagona huquqdir.

Intellektual mulk ijodiy faoliyat mahsulotlari egalariga ulardan foydalanishdan yakka o'zi moddiy manfaat ko'rish uchun shart-sharoit ta'minlaydigan maxsus huquqiy himoyaning obyekti hisoblanadi.

19. Diniy tashkilotlar mulki - bu diniy tashkilotlar o'z mablag'lariga sotib olgan va barpo etgan, fuqarolar, tashkilotlar exson kilgan yoki davlat tomonidan berilgan va qonunda ko'zda tutilgan boshqa asoslarga binoan kulga kiritilgan mablag'dir.

Demak, O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyoti hozirgi bozor munosabatlariga o'tish davrida ko'p mulkchilik va ko'p ukladli xususiyatga ega bo'lib qonun asosida barcha fuqarolar, tashkilotlar va boshqa mulkdorlar ulardan samarali foydalanish huquqiga egadirlar.

Mulknii xususiylashtirish. O'zbekiston Respublikasida xususiylashtirish jarayon bosqichlari va tamoyillari. O'zbekiston Respublikasi davlat mustaqilligiga erishgandan so'ng, uning siyosiy va iqtisodiy tizimida tub o'zgarishlar ro'y berdi. Yosh mustaqil O'zbekiston davlatining mavjud imkoniyatlarida maksimal foydalanishga iqtisodiyotning samarali amal qilishiga va xalq farovonligining o'sishiga imkoniyat yaratuvchi har qanday shakldagi mulkchilik bo'lishiga imkon yaratildi.

Buning uchun eng avvalo katta salmoqqa ega bo'lgan davlat mulkining o'zlashtirish va samarali hamda ijtimoiy yo'nalishga ega bo'lgan bozor iqtisodiyotni vujudga kelish uchun shart-sharoit yaratish lozim edi.

Shu maqsadni ko'zlab O'zbekiston Respublikasi 1991-yil 2-noyabrda "Davlat tassarufidan chiqarish va xususiylashtirish to'g'risida"



qonun va 1993-yil 7-mayda qabul qilingan O‘zbekiston Respublikasida mulkchilik to‘g‘risidagi qonunga o‘zgarishlar va qo‘shimchalar kiritish haqidagi qonunda nafaqat jismoniy shaxslar balki, nodavlat yuridik shaxslar ham mulk huquqining subyektlari bo‘lishi mumkinligini tasdiqladi.

Mulkni davlat tassarufidan chiqarish mulk obyektlarini boshqaruvidan chiqishni bildirsa, xususiylashtirish esa mulkni davlat ixtiyoridan chiqarilgan mulk obyektlarini xususiy shaxslarga sotishni yoki jamoaviy tassarufiga berishni bildiradi. Demak, xususiylashtirish mulkni bepul yoki pul evaziga berish orqali amalga oshiriladi. Shu nuktayi nazardan davlat tassarufidan chiqarish xususiylashtirishga nisbatan chuqurroq jarayondir.

Xususiylashtirish o‘z navbatida bir-biri bilan bog‘lik ikki maqsadni yechishga, yangi mulkdorning manfaatini rag‘batlantirish hisobidan xo‘jalik yuritish samaradorligini oshirish va axolini tovarlar xamda xizmatlar bilan ta‘minlash darajasini oshirish va pirovardida ijtimoiy muammolarni yechishni tezlashtirishga qaratilgan bo‘ladi.

Ma‘lumki, bozor iqtisodiyotini rivoji, avvalo, mulkiy munosabatlarga bog‘lik bo‘lib, qachonki mulkning katta qismini davlat tassarufidan chiqarilsa va xususiylashtirilsa, bozor munosabatlari butun iqtisodiyot mamlakat bo‘yicha to‘la-konli amal kilishi mumkin.

Mulkni xususiylashtirish va davlat tassarufidan chiqarish barcha mamlakatlarga xos bo‘lib, bunda xar bir mamlakatning o‘ziga xos xususiyatlari bo‘lishi bilan bir qatorda, uning texnologiyasi va mexanizmlari turlicha bo‘lishi va shu mamlakatning iqtisodiyot qudrati va qonunlardan kelib chiqqan xolda amalga oshiriladi. Lekin mulkni xususiylashtirish va davlat tassarufidan chiqarishning quyidagi mohiyatga egadir:

- muvaffaqiyatli xususiylashtirish puxta o‘ylangan va barkaror iqtisodiy siyosatning natijasi bo‘lmog‘i lozim;
- xususiylashtirish uzoq davom etadigan va u eng kuchli hamda rentabelli korxonalaridan boshlanishi kerak;
- mulkka bo‘lgan huquqlarni berish yuridik hujjatni boshqaruvni oldindan tashkil etishga, yordamchi va ortiqcha bo‘linmalardan holos bo‘lishiga strategik rejani ishlab chiqishi tayanishi lozim;

- tegishli bozor infratizimini yaratish (xizmat ko'rsatish, maslahat berish, auditorlik xujjatini bajarish, organ, birjalar va xokazo).

- korxonalarining moliyaviy axvoli va tijorat faoliyatining istiqbollari hakida jamoatchilikni xabardor qilishning ishonchli tizimini mavjudligi, shuningdek buzib berilgan yoki to'lik bo'lmagan axborot uchun qonunga binoan jazolarni qo'llash;

- xususiylashtirishning turli mexanizmlari va shakllarini keng miqyosda qo'llash, va shu kabilar;

Mulkni xususiylashtirish hozirgi davrning obyektiv jarayoni hisoblanib, bu bosqich dunyodagi eng rivojlangan mamlakatlarda bundan qariyb yigirma yil oldin boshlangan. Ammo, xususiylashtirish har bir hudud va mamlakatda o'ziga xos xususiyatlar bilan farq qiladi.

### **Nazorat savollari:**

1. Biznes rivojlanishining obyektiv shart –sharoitlari?
2. Kichik biznes shakllari qanday?
3. Biznesning subyektlari?
4. Biznesning taraqqiyot topishida chet el tajribalari?
5. Oilaviy mulk nima?
6. Mulk turlari qanday?
7. Mulkni xususiylashtirish jarayoni?
8. “Davlat tassarufidan chiqarish va xususiylashtirish to'g'risida” qonuning mohiyati nimada?
9. Intellektual mulk nima?
10. Ijaraga olingan korxonaga mulkiga nialar misol bo'la oladi?

## **7 BOB. MAVJUD BIZNESNI (KORXONANI) XARID QILISH**

### **7.1. Tayyor biznesni sotib olish tushunchasi va tamoyillari**

**Tayyor biznes** - sotuvga qo'yilgan, barqaror iqtisodiy faoliyatni amalga oshiruvchi va mulk huquqining o'tkazilishi natijasida faoliyatni ta'minlash uchun qo'shimcha investitsiyalar talab etmaydigan, faoliyat yurituvchi kichik va o'rta biznes obyekti.

**Tayyor biznes qiymati** - bu faoliyat yurituvchi biznes jarayonlari (ta'minot va sotish tizimi, mijozlar bazasi, korxonaga o'qitilgan va

biriktirilgan xodimlar, nou-xau, texnologiyalar, patentlar) bilan birlashtirilgan biznesning moddiy va nomoddiy aktivlari yig'indisi. Brend, korxonani individuallashtirish vositalari, reklama konsepsiyasi) ochiq bozorda sotuvga qo'yilgan.

Tayyor biznesning oldi-sotdi operatsiyalariga hamrohlik qiluvchi mutaxassis - biznes brokeri. Tayyor biznes M&A va xususiy kapital bozorlari bilan bog'liq. Umuman olganda, tayyor biznes bozori - bu 1 million dollargacha bo'lgan biznesni sotib olish va sotish; 1 million dollardan ortiq biznesni sotib olish va sotish bo'yicha bitimlar odatda korporativ qo'shilish deb tasniflanadi.

Xaridorlar uchun "tayyor biznes" sotib olishning muqobil varianti - o'z biznesini ochish yoki franchayzing sotib olish. Biznesning natijaviy qiymati sanoatga va shu sohadagi o'xshash korxonalarining joriy qiymatiga juda bog'liq bo'lishi mumkin. Har bir biznes sohasi ushbu usul va o'ziga xos nozikliklardan foydalangan holda baholash qoidalarini o'rnatgan, shuning uchun kompaniyani sotishdan oldin ma'lum bir sohadagi biznesning qiymati haqida tasavvurga ega bo'lish uchun o'z tadqiqotingizni o'tkazish yaxshidir. Korxonani qiymatini hisoblashda korxonaning moddiy va nomoddiy aktivlarini hisobga olish muhimdir. **Moddiy aktivlar** - bu asboblardan, asbob-uskunalar va boshqa mulk kabi teginish mumkin bo'lgan jismoniy narsalar. **Nomoddiy aktivlar** - bu moddiy bo'lmagan, ammo biznes uchun qiymat yaratadigan narsalar. Bular intellektual mulk, brend va mijozlarning sodiqligi. Biznesning umumiy aktiv qiymatini hisoblab chiqqaningizdan so'ng, biz ushbu qiymatdan sotish qiymatini aniqlash uchun metrik sifatida foydalanishingiz mumkin. Ushbu yondashuv bilan asosiy vositalarning amortizatsiya tufayli eskirishini hisobga olish kerak. Nomoddiy aktivlarni, narxni aniqlash ancha qiyin, chunki solishtirish uchun hech narsa yo'q. Ushbu xarajat quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- mijozlarning sodiqligi
- brendni tan olish
- xodimlarning motivatsiyasi va professionalligi
- mijozlar bazasi ish bilarmonlik obro'si
- biznes tartib-qoidalari

**Tayyor biznes risklari.** Tayyor biznesni sotib olish bozorga kirishning bir qator tartib-qoidalarini soddalashtirishni nazarda tutishiga qaramay, u mavjud obyektни sotib olishni o‘z ichiga oladi, ammo jiddiy xavflar ham mavjud. Shunday qilib, tayyor biznesni sotib olayotganda, muvaffaqiyatli biznes niqobi ostida likvid bo‘lmagan aktivni sotmoqchi bo‘lgan vijdotsiz sotuvchiga duch kelish ehtimoli yuqori. Bu muammo ayniqsa inqiroz davrida yanada kuchayadi, chunki ba'zi tadbirkorlar zarar ko‘rgan biznesni daromadli biznes nomi ostida sotish orqali o‘z xarajatlarining bir qismini qoplashni afzal ko‘rishadi.

Biroq, sotib olingan biznes juda muvaffaqiyatli bo‘lsa ham, boshqa muammolar ham mavjud. Masalan, doimiy mijozlar yangi egasini tark etishi mumkin. Eng professional qimmatli xodimlarning ketishi ehtimoli ham yuqori. Bundan tashqari, yangi egasining o‘zi ko‘taradigan xavf-xatarlarni hisobga olmaysiz, chunki savodsiz boshqaruv yoki sohani bilmaslik hatto eng muvaffaqiyatli biznesning yopilishiga olib kelishi mumkin. Tayyor biznesni sotib olishdan oldin bu jarayonning salbiy va ijobiy tomonlari bilan tanishib chiqish kerak.

**Tayyor biznesning afzalliklari:**

- 1) daromadning ish sxemasi;
- 2) shakllangan xodimlar;
- 3) tayyor ish joyi;
- 4) yetkazib beruvchilar bilan yaxshi yo‘lga qo‘yilgan munosabatlar;
- 5) xaridorlarning ishonchi;
- 6) kompaniyaning moliyaviy hisobotini ko‘rish va uning rentabelligini aniqlash.

Bu xususiyatlarning barchasi biznesni noldan boshlashdan sezilarli darajada farq qiladi. Tayyor biznesni sotib olish va uni rivojlantirish, allaqachon mavjud bo‘lgan daromad sxemasiga muvofiq modernizatsiya qilish bilan bevosita shug‘ullanish va yuqoridagi fikrlar bilan chalg‘itmaslik mumkin. Asosan, bunday xarid allaqachon faol biznesga ega bo‘lgan odamlarni jalb qiladi, lekin ular daromadni oshirish, mahsulot qatorini kengaytirish va yangi savdo bozoriga kirishni tashkil qilish uchun boshqa biznesni sotib olishni xohlashadi.

Bularning barchasiga qo‘shimcha ravishda, biznesni noldan rivojlantirishdan ko‘ra, investorlarni qo‘llab-quvvatlash yoki tayyor biznes

bilan bankdan kredit olish osonroq. Moliyaviy tuzilmalar va homiylar hali hech qanday tarzda o'zini ko'rsatmagan g'oyaga sarmoya kiritishga intilmaydi. Investorlar uchun dengiz bo'yida ob-havoni kutishdan ko'ra, bugungi kunda allaqachon daromad keltirayotgan mavjud biznes uchun pul ajratish osonroq.

### **Tayyor biznes kamchiliklari**

Biznesni sotib olishdan oldin, korxonaning yangi egasi uchun yuqoridagi barcha afzalliklar kamchiliklarga aylanishi mumkinligini yodda tutish kerak:

- 1) ishlaydigan odamlar past malakali mutaxassislar bo'lishi mumkin;
- 2) hujjatlarni qayta rasmiylashtirishning murakkab jarayoni;
- 3) sotilgan tovar xaridorlar orasida talab qilinmasligi mumkin;
- 4) korxonaga yoki idoraning muvaffaqiyatsiz joylashuvi, bu biznesning moliyaviy aylanmasining pasayishiga olib keladi;
- 5) vijdotsiz yetkazib beruvchi bilan shartnoma tuzilishi mumkin.

Bundan tashqari, avvalgi egasi hujjatlarni xaridor tomonidan dastlabki tekshirish vaqtida kompaniyaning har qanday qarzlari va jarimalarini yashirishga harakat qilishi mumkin. Bundan tashqari, buzilgan obro' va ba'zi yetkazib beruvchilar bilan munosabatlar haqida oldindan bilish deyarli mumkin emas. Bunday holda, yangi egasi uchun biznesni sotib olish, avvalgi egasi qutulgan bosh og'rig'i bo'lishi mumkin.

Nima uchun tadbirkor o'z biznesini sotishi mumkin?

Shubhasiz, tadbirkor operatsion kompaniya yoki ishlab chiqarishni sotib olish jarayoniga jiddiy yondashishi kerak. Axir, hech kim "A" dan "Z" gacha bo'lgan barcha jarayonlar mukammallashtirilgan va oylik yaxshi daromad keltiradigan biznesni maxsus dalillarsiz sotmaydi!

### **Tayyor biznesni sotishning asosiy sabablari:**

**1. Tadbirkorlik faoliyatini to'liq to'xtatish.** Asosan, bu qaror boshqa shahar, viloyat, mamlakatda doimiy yashash joyiga ko'chib o'tish yoki ular birgalikda asos solgan xotin va er o'rtasidagi biznesni taqsimlash bilan bog'liq.

**2. Zararli ishlab chiqarish.** Agar tadbirkor o'z biznesidagi barcha jarayonlarni to'g'ri yo'lga qo'ya olmasa, vaqt o'tishi bilan u zarar ko'ra boshlaydi.

**3. Ustuvorliklarni o'zgartirish.** Bu, asosan, odamda barcha jarayonlarni to'liq nazorat qilishni talab qilmaydigan pul topish uchun yanada foydali variant mavjud bo'lganda sodir bo'ladi.

**4. Tadbirkorlik "tomiri"ning yo'qligi.** Ko'p odamlar muvaffaqiyatli tadbirkor bo'lishga harakat qilishadi. Afsuski, hamma ham buni qila olmaydi yoki vaqt o'tishi bilan odam bu turdagi daromad uning yo'li emasligini tushunadi. Bunda qo'yilgan mablag'larni qaytarish maqsadida tadbirkorlar o'z bizneslarini sotadilar.

Mavjud biznesni sotib olish juda jiddiy qadamdir, shuning uchun sotuvchi bilan uchrashganda, u o'z biznesini sotayotganining sababini bilib olishingiz kerak.

O'z biznesiga ega bo'lgan tadbirkorlar uchun xaridning yo'nalishi va ko'lamini aniqlash kifoya. Agar biror kishi biznesni noldan boshlagan bo'lsa, u kelajakdagi biznesda o'z mablag'lari, ko'nikmalari va qobiliyatlariga tayanishi kerak. Muvaffaqiyatsiz biznesni sotib olish va uning ichki jarayonlarini o'rnatish mumkin. Buning uchun tadbirkor biznesni rentabelsiz qiladigan ishlab chiqarishning zaif tomonlarini aniqlashi va o'tgan egasining xatolarini bartaraf qilishi kerak bo'ladi.

**Yo'qotilgan biznes daromadli bo'lishi uchun xaridor quyidagilarga ega bo'lishi kerak:**

**1. G'oyalar.** Kompaniyaning moliyaviy aylanmasini oshirish uchun xaridor va uning jamoasi ishlab chiqarish jarayonining o'sishiga olib kelishi kerak bo'lgan noyob g'oyalarni yaratishi kerak.

**2. Bilim.** Olingan biznesning filiali uni olgan shaxsga tanish bo'lishi kerak.

**3. Moliya.** Boshlang'ich tadbirkorlar ba'zan o'z mulohazalarida adashadi va siz tayyor biznesni sotib olishingiz mumkin, keyin esa uning ishidan pul olishingiz mumkin deb o'ylashadi. Aslida, bu xarid sarmoya talab qiladi va ba'zida juda katta.

Tadbirkor o'z biznesini yo'lga qo'yishi va barcha g'oyalarini amalga oshirishi uchun ko'p vaqt o'tadi. Ammo hamma narsa to'g'ri bajarilgan bo'lsa, natija uzoq kutilmaydi.

## **7.2. Tayyor biznesni sotib olish bosqichlari**

**Biznesni xarid qilishdan avval qanday tekshirish mumkin?**

Sotuvchini maxsus ilova yordamida tekshirish mumkin. U kontragentlarni yaxshi tekshiradi. Bundan tashqari, moliyaviy tarixni so‘rash kerak. Buning uchun 1S ma'lumotlari a'lo darajada mos keladi. Agar biznes ochilgan bino ijaraga olingan bo‘lsa, ijaraga bergan shaxs bilan yaqindan tanishish va ijara to‘lovi bo‘yicha qarzdorlik mavjud yoki mavjud emasligini so‘rash lozim. Agar biznes bilan birgalikda veb-sayt yoki ijtimoiy tarmoqlardagi akkauntlarni ham sotib olayotgan bo‘lsangiz, login yoki parolni o‘zgartirish imkoniyatini albatta tekshiring. Agar biznesni yaxshilab tekshirmoqchi bo‘lsangiz, professional brokerga murojaat qilish maqsadga muvofiq.

Tayyor biznesni sotib olish 8 bosqichda amalga oshiriladi:

**1. Korxonaning qiymatini aniqlash.** Savdoni e'lon qilishda sotuvchi har doim firma yoki korxonaning qiymatini oshirib yuboradi.

**2. To‘g‘ri biznesni topish.** Bunday holda, siz kompaniyani topishning yuqoridagi usuliga murojaat qilishingiz yoki yordam uchun ixtisoslashgan agentliklarga murojaat qilishingiz mumkin. Undan oldin, biznesning qaysi yo‘nalishi bo‘yicha biznesni sotib olishga qiziqishingiz haqida o‘ylab ko‘ring.

**3. Shaxsiy suhbat.** Yangi boshlanuvchi tadbirkor sotuvchi bilan uchrashishi va nima uchun o‘z biznesini sotmoqchi ekanligining haqiqiy sababini aniqlashi, shuningdek, biznesni sotib olish to‘g‘risida qaror qabul qilish uchun barcha kerakli ma'lumotlarni to‘plashi kerak.

**4. Ma'lumotlarni tahlil qiling.** Agar xaridor ushbu sohada yangi boshlovchi bo‘lsa, unda to‘plangan ma'lumotlar va hujjatlarni mustaqil ravishda qayta ishlash hech qanday natija bermaydi. Ushbu bosqichda, mavjud biznesni uzoq kutilgan sotib olish "cho‘chqaga cho‘chqa" sotib olishga aylanmasligi uchun yangi boshlanuvchilar yordam uchun mutaxassislariga murojaat qilishlari yaxshiroqdir.

**5. Yetkazib beruvchilar.** Xaridor etkazib beruvchilar bilan rahbariyat o‘zgarandan keyin firma bilan hamkorlik qiladimi yoki yo‘qligini tekshirishi kerak.

**6. Korxonaning ichki jarayonini tahlil qilish.** Hozirgi direktorning ruxsati bilan siz 1-4 kun davomida kompaniyaning ichki jarayonlarini tahlil qilishingiz, kelajakdagi ishlar ko‘lamini baholashingiz, xodimlar

bilan muloqot qilishingiz va o'zingizni biznes asoschisi sifatida tasavvur qilishingiz mumkin.

**7. Bo'lib-bo'lib to'lash (bu nima?) Yoki kredit olish uchun.** Xaridor kompaniya egasi bilan bo'lib-bo'lib to'lash masalasini muhokama qilishi va qarzni to'lashning ushbu usulini kelishib olishga harakat qilishi kerak va agar ta'sischi hali ham bankdan kredit olishdan bosh tortsa. Albatta, bu butun miqdorni bir vaqtning o'zida to'lashga tayyor bo'lmaganlar uchun imkoniyatdir.

**8. Sotib olish va sotishni ro'yxatdan o'tkazish.** Agar barcha savollar muhokama qilingan bo'lsa va ularning yechimi bir va boshqa tomonga mos bo'lsa, unda siz kerakli hujjatlarni imzolashga o'tishingiz mumkin.

### **7.3. Tayyor biznes uchun oldi-sotdi shartnomasining tuzilishi**

**Tayyor biznes uchun oldi-sotdi shartnomasi**-oddiy yozma shaklda tuziladi va shartnoma davlat ro'yxatidan o'tkazilgan paytdan boshlab tuzilgan hisoblanadi. Shartnomaning oddiy yozma shakliga rioya qilmaslik uning haqiqiy emasligiga olib keladi. Shartnoma davlat ro'yxatidan o'tkazilgunga qadar, xaridor biznesni zarur iqtisodiy maqsadlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan darajada tasarruf etish huquqini oladi. Umumiy qoida sifatida, agar shartnomada boshqacha qoida nazarda tutilgan bo'lmasa, tadbirkorlik sub'ekti yangi mulkdorga o'tadi va biznes unga o'tkazilgandan keyin davlat ro'yxatidan o'tkaziladi. Ishni topshirish vaqti - xaridor va sotuvchi topshirish aktiga imzo chekkan kun.

**Biznesni sotish va sotib olish shartnomasi** kompensatsion, konsensual va o'zaro. Biznes oldi -sotdi shartnomasining namunaviy namunasining tuzilishi va mazmuni:

- shartnoma tuzilgan joy va sana;
- sotuvchi va xaridorning ismi.

Shartnoma predmeti mulkiy kompleks sifatida biznes bo'lib, unga quyidagilar kiradi.

- ko'chmas mulk;
- ko'char narsalar (asbob -uskunalar, inventarlar va boshqalar);
- da'vo huquqi;
- qarzlar;



– biznesni individuallashtiradigan belgilarga bo‘lgan huquqlar (tijorat belgisi, tovar belgilari, xizmat ko‘rsatish belgilari);

– boshqa mutloq huquqlar.

Bu band biznesning xususiyatlarini tavsiflashdan tashqari, sotuvchining biznesni topshirish majburiyatini va xaridorning qabul qilish va to‘lash majburiyatini belgilaydi. Biznesni tavsiflash uchun tomonlar ma’qullaganidan keyin shartnomaning ajralmas qismiga aylanadigan bir nechta ilovalar tuzilishi mumkin. Masalan, yer uchastkalari ro‘yxati, binolar ro‘yxati, asbob -uskunalar ro‘yxati, eksklyuziv huquqlar ro‘yxati va biznesning tarkibiga qarab boshqa hujjatlar. Bundan tashqari, ushbu xatboshida tadbirkorlik sub'ektining mol -mulki servitutlar bilan yuklanmaganligi, unga uchinchi shaxslarning huquqlari tatbiq etilishi aniqlanishi kerak.

– shartnoma muddati. Shartnomaning boshlanishi va oxirining sanalari (yoki hodisalari) ko‘rsatilgan.

– tomonlarning huquqlari va majburiyatlari.

– biznesni o‘tkazish tartibi. Bo‘limning mazmuni, shuningdek, shartnoma tuzilgan shartlarga bog‘liq.

– narxlar va hisob -kitoblar tartibi. Biznesning qiymati, hisob -kitoblarni amalga oshirish usuli va tartibi ko‘rsatilgan. Rossiya Federatsiyasi Fuqarolik Kodeksining 561 -moddasiga binoan sotiladigan korxonaning qiymati, shuningdek uning tarkibi inventarizatsiya bilan belgilanadi.

– tomonlarning javobgarligi. Tomonlarning javobgarlik choralari tavsiflaydi noto‘g‘ri ishlash shartnoma shartlari yoki uni bajarishdan bosh tortish.

– shartnomani bekor qilish asoslari va tartibi.

– shartnomadagi nizolarni hal qilish. Nizolarni sudgacha va sud tartibida hal qilish tartibi tasvirlangan. Bunday muammolarni hal qilish uchun da’volar bo‘limidagi protsedura va hujjatlardan foydalanishingiz mumkin.

– favqulodda vaziyat;

– tomonlar kelishuvga erishgan boshqa shartlar;

– ilovalar ro‘yxati;

– tomonlarning manzillari va tafsilotlari;

– tomonlar imzosi.

### **Nazorat savollari:**

1. Tayyor biznes nima?
2. Tayyor biznes qiymati, risklari?
3. Tayyor biznes afzalliklari, kamchiliklari?
4. Tayyor biznes sotishning asosiy sabablari?
5. Tayyor biznes sotib olish bosqichlari?
6. Tayyor biznes uchun oldi – sotdi shartnomasi?
7. Biznes oldi – sotdi shartnomasining namunasi?
8. Biznesni sotish va sotib olish shartnomasi qanday bo‘ladi?
9. Korxonaning ichki jarayonini tahlil qilish nima?
10. Yo‘qotilgan biznes daromadli bo‘lishi uchun xaridor nimalarga ega bo‘lishi kerak?

## **8 BOB. FRANCHAYZING VA TADBIRKORLIK**

### **8.1. Franchayzing tushunchasi, kelib chiqish tarixi**

**Franchayzing** (inglizcha franchayzing, "litsenziya", "imtiyoz"), franchayzing (frans. franchayzing - imtiyoz, imtiyoz), tijorat konsessiyasi - bir tomon (franchayzer) ikkinchi tomonga (franchayzi) boshqa tomonga (franchayzi) o‘tkazadigan munosabatlar turi to‘lov ( bir martalik to‘lov) ishlab chiqilgan biznes modelidan foydalangan holda muayyan turdagi biznesga bo‘lgan huquq. Bu litsenziyalashning ilg‘or shakli bo‘lib, unda bir tomon (franchayzer) boshqa tomonga (franchayzi) franchayzerning tovar belgilari va, yoki brendlaridan foydalangan holda o‘z nomidan harakat qilish uchun kompensatsiya huquqini beradi. Umumiy ma'noda franchayzing - bu tovar belgisi yoki savdo nomining "ijarasi". Franshizadan foydalanish franchayzer (franchayzingni ta'minlovchi) va franchayzi (uni oluvchi) o‘rtasidagi kelishuv bilan tartibga solinadi.

Shartnoma mazmuni turlicha bo‘lishi mumkin, tovar belgisidan foydalanishning eng kichik tafsilotlarini o‘z ichiga olgan oddiydan juda murakkabgacha. Qoida tariqasida, shartnoma franchayzingdan foydalanish uchun ajratmalar miqdorini tartibga soladi (u belgilangan bo‘lishi mumkin, ma'lum bir muddat uchun bir martalik, sotishning foizini tashkil qiladi). Chegirmalar talab qilinmasligi mumkin, ammo bu holda franchayzi

franchayzerdan ma'lum miqdordagi tovarlar, ishlar, xizmatlarni sotib olish majburiyatini oladi.

**Filipp Kotler franchayzingning quyidagi jihatlarini ta'kidlaydi:**

– franchayzer o'z tovar belgisidan, nou-xaudan foydalanganlik uchun royalti oladi, ko'pincha xom ashyo, butlovchi qismlar yetkazib berish, kadrlar tayyorlashni ta'minlaydi.

– franchayzi franchayzer tomonidan ishlab chiqilgan sxema bo'yicha biznes yuritish huquqini sotib oladi (bazalarni to'laydi). O'z saytni tayyorlash, ishga tushirish va ishlatish xarajatlarini franchayzi o'zi qoplaydi.

**Franchayzing** – biznes yuritishning barcha jihatlarini va shartlarini franchayzer talablariga javob beradigan tarzda tavsiflovchi tizim.

**Bir martalik to'lov** (nemischa die Pauschale “qalin bo'lak” bilan) – franchayzing qiymati, franchayzi dastlabki bosqichda franchayzerga to'laydigan qat'iy belgilangan miqdor. Qiladi: umumiy boshlang'ich xarajatlarning 9-11%. O'z ichiga oladi: biznes kitobi (faoliyatni tashkil etish qoidalari), brend kitobi (korporativ identifikatsiya elementlarini yaratish va ulardan foydalanish qoidalari, reklama), xodimlarni boshqarish va o'qitish, sotish texnikasi, retseptlar va texnologiyalar, buxgalteriya shakllari, hisobotlar, ko'rsatmalar va boshqalar.

**Royalti** – franchayzerga tegishli bo'lgan tovar belgilari, patentlar yoki boshqa mualliflik huquqlaridan foydalanganlik uchun oylik to'lov. Aylanma daromadning 2-6% bo'lishi mumkin yoki belgilangan miqdor bo'lishi mumkin.

**Reklama to'lovi** – global reklama va marketing kampaniyalari uchun oylik to'lov. Bu aylanma daromadning 1-3% bo'lishi mumkin yoki belgilangan miqdor bo'lishi mumkin.

Zamonaviy franchayzing tizimining prototipi Singer tikuv mashinalarini sotish va xizmat ko'rsatish tizimi hisoblanadi. Dunyoga mashhur Singer tikuv mashinalari kompaniyasi asoschisi Isaak Singer zamonaviy franchayzingning kashshofi bo'ldi. 1851-yildan boshlab Singer tovar distribyutori bilan yozma franchayzing transferi shartnomasini tuzdi, bu shartnoma Qo'shma Shtatlarning ma'lum bir hududida tikuv mashinalarini sotish va ta'mirlash huquqini o'tkazdi.

Dunyoda birinchi to'liq huquqli franchayzing tizimini tashkil etish davrida Singer firmasi tikuv mashinalarining ommaviy ishlab chiqarilishini ta'minladi, bu esa eng raqobatbardosh narxlarni saqlashga imkon berdi, lekin ayni paytda tashkil etish imkonini beradigan xizmat ko'rsatish tizimiga ega emas edi. Qo'shma Shtatlar bo'ylab mashinalarga texnik xizmat ko'rsatish va ta'mirlash. Shu munosabat bilan moliyaviy mustaqil firmalarga ma'lum bir hududda tikuv mashinalarini sotish va ularga xizmat ko'rsatish bo'yicha mutlaq huquqlar beradigan franchayzing tizimi yaratildi. Ushbu birinchi franchayzalar franchayzi (diler) ning mashinalarga xizmat ko'rsatish bo'yicha qo'shimcha majburiyatlari bilan mohiyatan haqiqiy tarqatish shartnomalari edi.

1920-yillarda AQSHda standart mahsulot franchayzing rivojlana boshladi. Franchayzing printsipiga ko'ra, yirik ulgurji yetkazib beruvchilar chakana savdo do'konlari egalari bilan munosabatlarni qurishni boshladilar. Ulgurji sotuvchi (yoki franchayzer) kichik chakana sotuvchilarga ko'plab qo'shimcha chegirmalarni olish, savdo kompaniyasining tovar nomidan foydalanish va shu bilan birga o'z mustaqilligini saqlab qolish imkonini berdi.

1930-yilda AQSH iqtisodiyotidagi inqirozdan keyin neftni qayta ishlash zavodlarida franchayzing rivojlana boshladi. Mustaqil franchayzi egalariga tegishli bo'lgan birinchi zanjirli yoqilg'i quyish shoxobchalari shunday paydo bo'ldi. Qoidaga ko'ra, yoqilg'i quyish shoxobchalari lizing asosida kichik mahalliy tadbirkorlarga o'tkazildi.

Tovar va xizmatlarni franchayzer-franchayzer tizimida taqsimlovchi klassik tovar franchayzing faqat 1950-yillarda o'zgarib boshladi.

1945-yilda McDonald'sning bo'lajak asoschisi Rey Krok AQShning g'arbiy qismidagi San-Bernardinodagi kichik restoranning mashhurligi sabablari bilan qiziqdi. Natijada, u muvaffaqiyatli restoran egalariga murojaat qildi va tez orada xuddi shu restoranlarni sotib olish va sotish uchun litsenziya oldi. 1955-yilda Rey Krok McDonald's System, Inc. kompaniyasiga asos soldi, u Business Format Franchayzing, ya'ni butun biznes tizimi franchayzing bilan birga o'tkazilganda zamonaviy ko'rinishdagi franchayzingning kashshofi hisoblanadi.

Franchayzing Rossiyaga 90-yillarning o'rtalarida kirib kelgan. Bugungi kunda ham faoliyat yuritayotgan ushbu bozorning asoschilaridan

biri GMR Planet of Hospitality kompaniyasi edi. 1997 yilda ular bozorga Sbarro master franshizasi bilan kirishdi. O'sha yili Sportmaster kompaniyalar guruhi faol ish boshladi, u taniqli xorijiy sport va kiyim-kechak brendlarini (Kettler, Kolumbiya, o'Nil) Rossiyaga olib keldi va o'zining ko'p brendli do'konlarini (Footerra, Sportlandia) rivojlantira boshladi. VKO sayyohlik operatori franshizasi ham faol rivojlanib bordi, keyinchalik u Mostravel va Voyage Kiev bilan birlashdi va TUI Rossiya va MDHni tashkil etdi. Xuddi shu yili Rossiya franchayzing uyushmasi tashkil etildi.

2003-yil - BUYBRAND Expo franchayzalarining birinchi ko'rgazmasi bo'lib o'tdi. O'sha paytda Rossiyada 10-15 dan ortiq franchayzing kompaniyasi ishlamagan.

2004-yilda Sela va Subway brendlari Rossiyaga keldi. Xuddi shu yili "Rossiyada franchayzing" jurnali nashr etildi.

2000-yillarning o'rtalarida Rossiya bozorida Milavitsa, 2GIS, Baby Club, Alphabet, BERGhoff, Azimut Hotel, Milliy jamg'arma banki, News Media (hayot va sizning kun gazetalari), EVITA, Kofein va boshqa ko'plab franchayzalar paydo bo'ldi. Fransh Growth Strategy Rossiyada birinchi bosma franchayzing katalogini chiqardi, shuningdek, BiBoss franchayzalarining birinchi rus onlayn katalogining asoschisi edi.

2008-yildagi inqiroz franchayzing bozori ishtirokchilariga qattiq ta'sir qildi. 2008-2009-yillarda ko'plab kompaniyalar franchayzing faoliyatini to'xtatdilar yoki Rossiya bozorini tark etdilar.

Vaziyat faqat 2010-yilga kelib tiklana boshladi va 2011-yilda franchayzerlar soni inqirozdan oldingi ko'rsatkichlarni deyarli ikki baravar oshirdi. Tovar ishlab chiqarishda franchayzing ham mavjud. Mahsulot franshizasidan foydalanadigan taniqli kompaniyalardan biri bu Pepsi.

2014-yil oxiridagi inqiroz voqealari birinchi navbatda tovarlar yoki ingredientlar importiga bog'liq bo'lgan kompaniyalarga ta'sir qildi. Bu Rossiyadagi franchayzing bozoridagi kuchlar muvozanatini sezilarli darajada o'zgartirdi. BiBoss portali reytingi natijalariga ko'ra, deyarli barcha xorijiy kiyim brendlari o'z o'rinlarini rus ishlab chiqaruvchilari, shuningdek, importga bog'liq bo'lmagan kompaniyalar - xizmat ko'rsatish sohasi va kompaniyalari uchun bo'shatib, eng yaxshi yuzta franchayzaning ikkinchi yarmiga kirdi. IT korxonalari. Bundan tashqari, mikromoliya

sohasi ham 2014-yil oxirida sezilarli o'sishni ko'rsatdi – aholi tezkor kreditlarni ko'proq talab qila boshladi, bu esa ushbu toifadagi franchayzalar savdosining oshishiga olib keldi.

## **8.2.Franchayzing shakllari va turlari**

### **Franchayzing shakllari**

**Bevosita franchayzing.** Hududni cheklagan holda tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirish huquqini bir shaxsga (bitta korxonaga uchun) berishni anglatadi.

**Subfranchayzing.** Ushbu shaklda franchayzer subfranchayzerga o'ziga berilgan hududdagi huquqlarining katta qismini, shu jumladan o'z biznesini ochish va franchayzalarni uchinchi shaxslarga sotish huquqini beradi.

**Master franchayzing.** U subfranchayzingga juda yaqin va, qoida tariqasida, yirik xalqaro zanjirlar faoliyatida qo'llaniladi (butun mamlakat yoki bir guruh mamlakatlar odatda qat'iy hudud sifatida ishlaydi). Bosh kompaniyaning huquq va majburiyatlarining faqat bir qismi o'rta bo'g'inga berilgan oldingi shakldan farqli o'laroq, bu holda franchayzerning vakolatlarini to'liq va eksklyuziv ravishda asosiy franchayziga o'tkazish nazarda tutiladi.

### **Franchayzing turlari**

**Tovar.** U asosan tijorat sohasida qo'llaniladi. Franchayzi franchayzer tomonidan yoki uning tovar belgisi ostida chiqarilgan tovarlarni sotish huquqini oladi. Franchayzing shartnomasi sotish texnologiyasini, xizmatlar va tovarlar assortimentini, ishlab chiqaruvchining tovar belgisidan foydalanishning aniq qoidalar. ini tartibga soladi. Masalan, poyabzal yoki kiyim-kechak sotadigan kompaniya do'koni.

**Ishlab chiqarish (sanoat).** Franchayzi franchayzerning brendi ostida mahsulot ishlab chiqarish va sotish huquqini oladi. Franchayzi texnologiya va asosiy xom ashyoni oladi, ishlab chiqarish jarayoniga, mahsulot hajmiga, ularning sifatiga, sotish rejalariga, xodimlarning malakasiga, hisobotlarga qo'yiladigan talablarni belgilaydi.

**Xizmat.** Franchayziga franchayzerning savdo belgisi ostida xizmat ko'rsatishning ma'lum bir turi bilan shug'ullanish huquqi beriladi, bu esa sherikni asbob-uskunalar, reklama va marketing texnologiyasi bilan ta'minlaydi. Qo'llab-quvvatlashdan tashqari, franchayzer kompaniya ishni

nazorat qiladi. Xizmat franchayzingiga misol qilib quruq tozalash zanjirini keltirish mumkin.

**Biznes formati.** Franchayzer sherikga nafaqat savdo huquqini, balki ushbu turdagi biznesni tashkil etish uchun litsenziyani ham beradi. Hujjatlar biznes konsepsiyasini aniq belgilab beradi, xodimlarni o'qitish bo'yicha batafsil ko'rsatmalar, interyer dizayniga qo'yiladigan talablar va xodimlarning kiyimlariga qo'yiladi. Reklama siyosati, hisobot berish, tovar yetkazib beruvchilar bilan munosabatlar tartibga solinadi.

**Orqaga.** Franchayzer o'z brendi ostida biznes yuritish huquqini o'tkazadi. Shu bilan birga, franchayzer franchayziga agentlik shartnomasiga muvofiq tovarlarning to'liq assortimentini beradi. Istisno - bu alkogolli ichimliklar – ular yetkazib berish shartnomalariga muvofiq yetkazib berilishi kerak. Franchayzi savdo natijalariga ko'ra agentlik to'lovlarini oladi; franchayzer ularga shartnomada ko'rsatilgan foizni to'laydi.

**Franchayzer ishining davomiyligi.** Taklif etilayotgan biznes texnologiyasining natijasini ko'rish uchun franchayzer kompaniyasining franchayzing faoliyatini boshlashdan oldingi tajribasi muhim ahamiyatga ega. O'zimizning uzoq bo'linmalarimiz (filiallarimiz) mavjudligi. Franchayzer biznesni ko'paytirish, masofaviy saytlarni boshqarish va boshqarish tajribasiga ega bo'lishi kerak. Franchayzing shoxobchalarining tarixi. Franchayzalar orasidagi katta intervallar, uzoq vaqt davomida franchayzilarning oz soni biznesning o'ziga xos xususiyatlarini batafsilroq o'rganishni talab qiladi. Majburiy to'lovlarning mavjudligi, ularning hajmi. Agar narx juda past bo'lsa, bu franchayzerning tovarlarini sotish bo'yicha dilerlik bo'lishi mumkin. Intellektual rivojlanishlar.

Asosiy faoliyat uchun belgilangan metodologiyaning yo'qligi franchayzing taklifiga nisbatan shubhalarni keltirib chiqarishi kerak.

### **8.3. Franchayzing afzalliklari va kamchiliklari**

#### **Franchayzingning afzalliklari**

Franchayzer uchun imtiyozlar bir necha jihatlardan iborat:

– biznesning rivojlanishi boshqaruv murakkabligini talab qilmaydi. Mintaqaviy menejerlar funksiyalarini nafaqat yuqori daromad bilan, balki biznes risklarining bir qismini o'z zimmalariga oladigan biznes sheriklar bajaradilar. Bu franchayzer uchun boshqaruvni soddalashtiradi.

- kapitalga bo'lgan ehtiyoj kamayadi. Har bir franchayzi xodimlarni yollash va o'qitish, sifat nazorati, reklama, asbob-uskunalar va sarf materiallarini sotib olish xarajatlarini mustaqil ravishda o'z zimmasiga oladi. Birgalikda, bu mualliflik huquqi egasining biznes infratuzilmasiga katta miqdorda bepul investitsiyalar bo'lib, ularni jalb qilish va ulardan foydalanishni nazorat qilish uchun harakatlarni talab qilmaydi.

- royalti va sotishning ortishi. Franchayzing to'loviga qo'shimcha ravishda, asosiy mahsulotlarni sotish hajmini oshirish juda mumkin, chunki franchayzi shartnomada ko'rsatilgan tovarlar, sarf materiallari yoki boshqa mahsulotlar / xizmatlar partiyasini sotib olishga majburdir. Barqaror daromad uni kelajak uchun rejalashtirish imkonini beradi, bu esa yangi yo'nalishlarni rivojlantirishni rejalashtirishni anglatadi.

- reklama. Franchayzing tarmog'ini rivojlantirish - bu maxsus moliyaviy investitsiyalarni talab qilmaydigan ajoyib brend reklamasi.

-

### **Franchayzi uchun imtiyozlar**

**Tasdiqlangan biznes tizimidan foydalanish.**Bozorda o'z franchayzini taklif qilishdan oldin, franchayzer o'zining biznes tizimini "yodiga keltirishi", barcha biznes jarayonlarini ishlab chiqishi va biznesining samaradorligini isbotlashi kerak. Bundan tashqari, franchayzing tarmog'ining samarali rivojlanishi uchun franchayzerning asosiy korxonasi bo'lishi kerak, uning asosida biznes klonlanadi. Shuning uchun, franchayzingni sotib olib, tadbirkor o'z samaradorligini isbotlagan allaqachon tasdiqlangan va tasdiqlangan biznes modelini qo'lga kiritadi.

**Sanoatni tanlash.**Potensial franchayzi o'z mablag'larini investitsiya qilishdan oldin franchayzerning biznesi bilan tanishish imkoniyatiga ega. Bu ochiq ma'lumotlar asosida amalga oshirilishi mumkin - franchayzer va uning faoliyat yuritayotgan korxonalari, ham o'zlarining, ham sherikliklarining tijorat taklifi.

**Xatarlarni kamaytirish qobiliyati.**Yaxshi ishlab chiqilgan franchayzing dasturiga ega bo'lgan sherik kompaniyani ochish orqali franchayzi "oila" ning bir qismiga aylanadi, ya'ni ochilayotgan mustaqil kompaniyadan farqli o'laroq, franchayzer sheriklarini ko'plab muammolar va boshlash xavfi bilan yolg'iz qoldirmaydi. - biznes.



**Bozorga muvaffaqiyatli kirish kafolatlanadi.** Franchayzing biznesining asosiy talablaridan biri franchayzer tomonidan taqdim etiladigan tovarlar yoki xizmatlarga talabdir. Shu sababli, muvaffaqiyatli biznes g'oyasini sotib olib, o'z faoliyatini allaqachon taniqli brend ostida boshlagan franchayzi o'z korxonasini ochishning boshida allaqachon brendga sodiq iste'molchilar doirasiga ega bo'ladi.

**Minimal reklama va marketing xarajatlari.** Franchayzing taniqli tarmoqning bir qismi sifatida ishlay boshlaganligi sababli, uning dastlabki reklama xarajatlari mahalliy bozorda franchayzing korxonasini ochish uchun reklama bilan ta'minlash uchun kamayadi. Aynan shu mintaqada franchayzing tarmog'ini "tashviqot" qilishga qaratilgan joriy reklama bilan ham xuddi shunday.

Franchayzerning bilimlar bazasiga kirish. Franchayzer sheriklarga o'z biznes tizimini taqdim etib, nafaqat yaxshi ishlaydigan mexanizmni, balki undan samarali foydalanish bo'yicha "ko'rsatmalar" ni ham o'tkazadi. Franchayzer o'z hamkorlarini uning barcha o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olgan holda qanday qilib samarali biznes qurish bo'yicha o'rgatadi.

Kafolatlangan ta'minot zanjiri. Franchayzing, qoida tariqasida, kompaniyalar uchun faoliyatning ustuvor yo'nalishi bo'lib, sheriklar - franchayzilar - eng yaxshi sharoitlarga ega bo'lganligi sababli, franchayzer ushbu sohani eng katta resurslar, shu jumladan ta'minot masalalari bilan ta'minlashga intiladi.

**Diversifikatsiya.** Franchayzingni sotib olish tegishli sohani diversifikatsiya qilish varianti bo'lishi mumkin va shu bilan biznesni kengaytirish uchun xarajatlar va vaqtni kamaytiradi.

#### **Franchayzingning kamchiliklari**

- franchayzilar biznesga maksimal foyda keltirmasa ham, franchayzer tomonidan belgilangan qoidalar va cheklovlarga rioya qilishga majbur.

- franchayzi ko'pincha xomashyo va mahsulotlarni franchayzer tomonidan tayinlangan yetkazib beruvchilardan sotib olishi talab qilinadi, bu esa ularning erkin bozorga kirishini cheklab qo'yishi va xom ashyo va mahsulotlarni oshirilgan narxlarda sotib olishga majbur qilishi mumkin.

- franchayzi biznesdan chiqishda jiddiy cheklovlarga duchor bo'lishi mumkin, jumladan, raqobatchi tashkilotlarni ma'lum muddatga yoki ma'lum bir hududda ochishni taqiqlash.

- franchayzi markazlashgan marketing va reklama masalalariga kamdan-kam ta'sir ko'rsatishi mumkin, ammo markazlashtirilgan marketing va reklama kampaniyalari uchun pul to'lashga majbur bo'lishi mumkin. Shunday qilib, ularning mablag'lari o'z manfaatlarini ko'zlab ishlatilmasligi mumkin.

### **Tijorat konsessiyasi shartnomasining zaif tomonlari**

Maxfiy ma'lumotlarning yetarli darajada himoyalanganligi. Qonunlarning nomukammalligi tijorat sirlarini to'liq himoya qilishning qiyinligida namoyon bo'ladi. Tizimning bu kamchiligi franchayzerlarga ham, ularning franchayzilariga ham ta'sir qiladi: muhim ma'lumotlarni oshkor qilishdan qo'rqib, franchayzing egalari biznes yuritish bilan bog'liq barcha ma'lumotlarni franchayzing paketiga kiritmaydi. Franchayzing korxonalari subyektiv omillar (lavozimsiz boshqaruv, ishlab chiqarish standartlari va franchayzer tavsiyalariga rioya qilmaslik va h.k.) ta'sirida foydasiz bo'lib qoladigan holatlarda, muvaffaqiyatsiz franchayzilar esa butun brendni obro'sizlantirish sifatida qonun bilan himoyalanganligi.

- Sobiq franchayzilar franchayzing tarmog'ini tark etib, o'ziga xos brend ostida o'z biznesini ochgan holda, franchayzer bir paytlar taqdim etgan barcha texnologiyalar, ilg'or tajribalar va tavsiyalardan foydalangan holda o'z biznesini ochish holatlarida qonunchilik himoyasining yo'qligi. Bunday holda, sobiq hamkorlar to'g'ridan-to'g'ri raqobatchilarga aylanadilar va franchayzerlar uchun mavjud bo'lgan voqealarning bunday aylanishini oldini olishning yagona yo'li ularning biznes tizimi haqida to'liq bo'lmagan ma'lumotlarni taqdim etishdir.

- Mahsulot sifati uchun birgalikda javobgarlik. Aslida, bunday mas'uliyat birgalikda biznes yuritishni nazarda tutadi va franchayzing faqat franchayzi bosh kompaniyaning filialiga qaraganda ko'proq avtonomiyaga ega ekanligini taxmin qiladi. Franchayzer faqat o'z franchayzi biznesining tijorat konsessiyasi shartnomasida nazarda tutilgan tomonlarini nazorat qiladi - bosh kompaniya undan tashqariga chiqishga haqli emas va franchayzi, hatto uning biznesiga yomon ishonch bo'lsa ham, unga

to'sqinlik qila olmaydi. Shu bilan birga, franchayzer va franchayzi sifatni buzganlik uchun birgalikda javobgar bo'ladilar.

- Tijorat kontsessiyasi shartnomasi shartlarini uzaytirishda o'zgartirish, bu faqat o'zaro rozilik bilan mumkin. Albatta, franchayzadan foydalanish muddatini uzaytirmoqchi bo'lgan franchayzi shartlarning yomonlashishiga rozi bo'lmaydi va bu ko'pincha franchayzerning biznes manfaatlariga zid keladi, chunki shartnoma imzolangan paytdan boshlab bozordagi vaziyat tubdan o'zgarishi mumkin. , va o'z resurslarini brendni rivojlantirishga sarflagan franchayzing egasi yo'qotishlarga duchor bo'ladi. Ko'pgina kompaniyalar kalit topshiriqli biznesni ta'minlaydi. Shuni ta'kidlash kerakki, "franchayzer kompaniya" nomi kompaniyaning franchayzing uchun barcha imkoniyatlarini taklif qilishini anglatmaydi, uning "shaxsiy" mulkida ma'lum miqdordagi obyektlar bo'lishi mumkin.

#### **8.4.O'zbekistonda franchayzing faoliyatini yuritish**

O'zbekiston franchayzing bozorida Intercontinental, Radisson, Hyatt va boshqalar kabi bir qancha mashhur mehmonxona brendlari taqdim etilgan. Shuningdek, kiyim-kechak brendlarining bir qancha vakillari bor, ulardan eng mashhurlari Adidas, Giovanni Gentile, MEXX, Tommy Hilfiger, Morgan va mashhur rus taomlari brendlari Shokoladnitsa va Dodo Pizza. O'zbekiston bozorida franchayzing savdosi orqali mavjud bo'lgan eng qadimgi brendlar 1C: Buxgalteriya savdo belgilari, Paynet tizimi, Coca-Cola alkogolsiz ichimliklar ishlab chiqaruvchi dunyoga mashhur va 14 ta umumiy ovqatlanish korxonalarini boshqaradigan Bek restoranlar tarmog'idir. O'zbekiston bozorida "Lukoil" yoqilg'i quyish shoxobchalari tarmog'i ham mavjud.

O'zbekiston bozorida so'nggi yillarda tayyor biznes modelini joriy etishning eng muvaffaqiyatli namunasi – "Dodo Pizza" xalqaro pitseriya tarmog'ining franchayzingidir. 2015-yil oktabr oyida Farg'ona shahrida mahalliy tadbirkor tez va mazali taomlar bo'yicha yirik xalqaro tarmog'ining bir qismiga aylangan pitseriya ochdi.

Dodo Pizza kompaniyasi 2011 yilda Siktivkarda yosh tadbirkor Fyodor Ovchinnikov tomonidan tashkil etilgan. Hozirda u Rossiya, Litva, Estoniya, Qozog'iston, O'zbekiston, Qirg'iziston, Ruminiya, Xitoy va AQShda joylashgan 217 ta pitseriyadan iborat (2017 yil iyul holatiga

ko‘ra) xalqaro tarmoq hisoblanadi. 2020 yilga kelib kompaniya AQShda 400 dan ortiq pitseriya ochishni rejalashtirmoqda.

2016 yilda zanjirning daromadi 2,89 milliard rublni tashkil etdi, bu 2015 yilga nisbatan deyarli uch baravar ko‘p (1,06 milliard rubl). Yuqori o‘shish sur‘atlariga franchayzing va innovatsion biznes modeli sabab bo‘ldi. U bulutga asoslangan Dodo IS axborot tizimiga asoslanadi, u butun biznesni boshqaradi va har bir alohida pitseriya va butun tarmoqning samaradorligini oshiradi.

2021 yilning 6-may kuni “Dodo pizza” tarmog‘i asoschisi Fyodor Ovchinnikov Toshkentda “Noldan milliardgacha: Rossiyada №1 Pizza tarmog‘i qanday yaratilgan” mavzusidagi ma‘ruzasini o‘qidi va unda tarmoq qanday yaratilgani haqida gapirdi. yaratilgan, investitsiyalar qanday jalb qilingan, qanday xatolar, kompaniyaning jahon bozorida qanday rejalari bor.

Yaqin vaqt ichida Toshkent shahrida ham ushbu brend ostida pitseriya ochish rejalashtirilgan.

#### **Nazorat savollari:**

1. Franchayzing tushunchasi?
2. Franchayzing haqida Filipp Kotler ta‘riflari?
3. Franchayzing kelib chiqish tarixi?
4. Franchayzing shakllari va turlari?
5. Franchayzing ishining davommiyligi?
6. Franchayzingning afzalliklari?
7. Franchayzi uchun imtiyoz?
8. Franchayzingning kamchiliklari?
9. Tijorat kontsessiyasi shartnomasining zaif tomonlari?
10. O‘zbekistonda franchayzing faoliyatini yuritish?

## **9 BOB. SAMARALI MARKETING REJASINI SHAKLLANTIRISH**

### **9.1. Marketing to‘g‘risida tushuncha**

Bozor iqtisodiyoti ko‘p qirrali va murakkab munosabatlar majmuidirki, ushbu munosabatlarni turli vositalar yordamida tartibga solish, yo‘naltirish va boshqarib turish zarur. Hozirgi kunda ilg‘or mamlakatlarda qo‘llanilgan va qo‘llanilayotgan bozor iqtisodiyotida faoliyatni tartibga solishning turli xil usullari mavjud. Ulardan eng

maqbullarini tanlash va foydalanish zarur. Marketing xuddi ana shu zaruriyatdan va bozor iqtisodiyotida faoliyat ko'rsatishning tartibli va samarali tashkil etish vazifalaridan kelib chiquvchi iqtisodiy vositadir.

**Marketing** - (inglizcha, market — bozor) firma (korxon)ning uzoq, muddatli, yuqori darajada foyda olish niyatida aniq, iste'molchi talabini qondirishga qaratilgan ishlab chiqarish va sotish faoliyatidir.

XVIII asrning ikkinchi yarmida taniqli iqtisodchi Adam Smit o'zining "Jamiyat boyliklari" asarida ishlab chiqaruvchining iste'molchining talabini qondirishdan bo'lak tashvishi yo'qdir - deb yozgan edi.

**Marketingni qo'llash** — talab va ehtiyojni o'rganish, uni tahlil qilish asosida ma'lum hajmda tovar va xizmatlar ishlab chiqarish, uni sotish va shu kabi boshqa faoliyat turlarini barchasini qamrab olish demakdir. Boshqacha aytganda, marketing tovar va xizmatlar ishlab chiqarilmasdan turib ishga tushuvchi, keyin esa to iste'molchiga yetib borgandan so'ng ham davom etuvchi harakatlar birligidir. Uning negizida iste'molchi talabini qondirish yotadi.

Marketing iste'molchining bugungi manfaatlari bilan birga kelajakdagi ehtiyojlarini qondirishni mo'ljallaydigan, tovar va xizmatlar ishlab chiqarish va ularning harakati bilan uzviy bog'liq faoliyat turidir. Shuningdek, marketing iste'molchiga bilvosita ta'sir o'tkazishga doir keng qamrovli ishlarni ham o'z ichiga oladi. Marketing iqtisodiy ma'nosi ko'p bo'lib, uni ikki jihatdan qarab chiqish mumkin. Birinchidan, korxonani o'z maqsadlariga erishish yo'lida bozor talablarini qondirish uchun ishlab chiqilgan boshqaruv-marketing tizimi sifatida. Boshqaruv marketingi ishlab chiqarish va savdo faoliyatidagi o'zgarishlarga doimiy tayyorlik, bozor sharoitiga moslashish (marketing konsepsiyasi)dir. Ikkinchidan, marketing turli usul va vositalardan tashkil topuvchi va bozorda bevosita olib boriladigan faoliyat sifatida tushuniladi.

Yuqorida keltirilgan marketing tamoyillarini chuqur bilish har bir bilimli marketolog uchun muhim o'rin tutadi.

## **9.2. Marketing maqsadlari va vazifalari**

**Marketing maqsadlari** — har qanday faoliyatning biron yaxshi natijaga erishishga yo'naltirilgan sa'y-harakatlar majmuidir. Marketing maqsadlari marketing tamoyillariga asoslanib belgilanadi. Jumladan,

bozorga kirishda va unga mustahkam o‘rnashishda qo‘yiladigan maqsadlarga ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, mahsulot turlarini bozor talablariga moslash va boshqalar kiradi. Marketing maqsadlari marketing faoliyatining har bir jarayonida mavjud bo‘ladi.

Marketing vazifalari bajarilishi lozim bo‘lgan joriy va kelajakdagi barcha turdagi ishlarni nazarda tutadi. Boshqacha aytsak, marketingning asosiy vazifasi — bozor konsepsiyasining strategiya va taktikasini ishlab chiqishdan iborat bo‘ladi. Samarali marketing strategiyasi deganda firma (kompaniya) faoliyatini uzoq, muddatli rejalar asosida bozor talablariga moslashtirib borishi tushuniladi. Strategiyada marketing nuqtai nazaridan ishlab chiqishda qanday marketing harakatlari olib borish, nima uchun u harakatlarning kerakligi, ularning qayerda, qachon olib borilishi, qanday tugatilishi aniqlab olinadi. Shuningdek, ularga amalga oshirishda kim javobgarligi ham belgilab qo‘yiladi. Strategik rejada firma (kompaniya) vazifalari, marketing maqsadlari belgilanishi bilan bir qatorda vazifalarni tahlil qilish ham ko‘zda tutiladi. Marketing taktikasini amalga oshirish yo‘llari belgilanadi.

**Marketing taktikasi** — uzoq muddatli strategik maqsadlarga erishish uchun marketingning aniq, va batafsil amaliyotini ta‘minlashdir. Boshqacha aytganda, har bir alohida olingan sharoit uchun aniq, va qisqa muddatli reja asosida dasturning bajarilishini ta‘minlash demakdir. Bunda uzoq, muddatlar o‘zgaruvchan bozor holatlariga moslashtirib boriladi.

Tovar mavqeini yanada mustahkamlash, zamonaviy texnologiyalar bilan qurollanib borish, tovar sotishning faol usullaridan foydalanish kabi vazifalarni qamrab oladi.

Tadbirkorlik insoniyat taraqqiyotining iqtisodiyotga bog‘liq bo‘lgan ajralmas bir bo‘lagidir. Tadbirkorlik tarixi inson uchun zarur bo‘lgan savdo-sotiq, xizmat ko‘rsatish, iste‘mol tovarlari hamda xizmatlar, sanoat mahsulotlari va umuman moddiy ne‘matlar ishlab chiqarish tarixi bilan chambarchas bog‘liq bo‘lganligi uchun tadbirkorlik bilan fan, texnika va xo‘jalik yuritishning turli sohalarida faoliyat yurituvchi yirik olimlar, ixtirochilar, konstruktorlar, muhandislar, agronomlar, iqtisodchilar taqdiri qo‘shilib ketgan. Tadbirkorlik yangi texnologik darajaga erishish yo‘lida sakrashni amalga oshirib, jahon ilmiy-texnik taraqqiyoti va sanoatlashgan iqtisodiyotda mustahkam o‘ringa ega bo‘ldi.

### **9.3. Marketing chora-tadbirlarini ishlab chiqish va amalga oshirish**

Marketing chora-tadbirlarini ishlab chiqishda xo‘jalik yurituvchi subyektlar tomonidan boshqariladigan omillar ko‘rib chiqiladi. Ular asosan 4 ta bo‘lib, birinchisi ,baho- mahsulotni sotib olish uchun xaridorlar tomonidan to‘lashi kerak bo‘lgan pul birligi. Bunda xo‘jalik yurituvchi subyektlar moslashuvchan narx siyosati, baho strategiyasini olib boradi. Chakana, ulgurji narxlar, chegirmalar, kreditga mahsulot sotish kabi takliflarni nazarda tutadi. Amaliyotda baho strategiyasi xarajatlar, talab va raqobotga asoslangan bo‘ladi. Ikkinchisi, tovar bo‘lib bu ma’noda firmaning bozorga taklif etayotgan mahsuloti yoki xizmati deb tushuniladi. U bilan bog‘liq barcha masalalarni qamrab oladi. Uchinchisi, harakat chora-tadbirlari, mahsulotni ishlab chiqarishdan iste’molchilarga, yetib kelishiga barcha harakatlar tushuniladi. To‘rtinchisi, talabni shakllantirish tadbirlaridir. O‘z tovarlari haqida ko‘prok ma’lumot berish bilan xaridorlarni jalb etishni ko‘zlovchi barcha ishlarni qamrab oladi.

Yuqorida keltirib o‘tilgan marketing chora-tadbirlarini amalga oshirish marketing axborot tizimi, marketing rejasi, marketing xizmatini tashkil etish va nazorat (taftish) qilishni nazarda tutadi.

Marketing axboroti asosini firmani qiziqtirgan iste’molchilar talabi to‘g‘risidagi ma’lumotlar tashkil etadi. Ular ishonchli, to‘la, uzluksiz, taqqoslanuvchan va o‘z vaqtida yig‘ilgan bo‘lishiga harakat kilish kerak. Shuningdek, zamonaviy marketing konsepsiyaga ko‘ra tovarni, raqiblarni, bozorni umumiy holatini o‘rganishga ham asosiy e’tibor beriladi.

Demak, marketing axborot tizimi mustaqil axborotlarning alohida bir guruhi bo‘lmay, balki butun bir tuzilmadir. Marketing axborot tizimining yagona andozasi yo‘q. Har bir firma o‘z imkoniyatlari muxitiga hos tizimiga qo‘llaydi.

Marketing axborot tizimining zaruriyati shundaki, u tashqi muxitni nazorat qiladi, faoliyatni baholaydi, samaradorlikni oshiradi, kelajakka ishonch hosil qiladi. Marketing axboroti birlamchi va ikkilamchi axborotlarga bo‘linadi. Birlamchi axborotlar aniq qo‘yilgan masalani hal etish uchun yig‘iladi, ikkilamchi axborotlar esa oldindan yig‘ib borilgan ma’lumotlardir.

### **9.4. Strategik reja va samarali marketing rejasi.**

O‘z maqsadiga erishish uchun strategik reja va samarali marketing rejasini birgalikda olib borishi kerak. Strategik rejalashtirishda firma faoliyatining asosiy yo‘nalishlari belgilab olinadi. Mahsulot ishlab chiqarish va sotish sohasidagi barcha harakatlarning maqsadga muvofiq yo‘naltirishni aks ettiradi. Uning asosiy maqsadi, rivojlanib borayotgan ishlab chiqarish sohalarini kengaytirib, talab kam bo‘lgan ishlab chiqarishni qisqartirish yoki unga umuman barham berish.

Marketing strategiyasi mahsulotga nisbatan strategiya va bozorga nisbatan strategiya guruhlaridan iborat. Mahsulotga nisbatan strategiya bozordagi talabni tadbiq etadi, mahsulotni sotish usullari va boshqa masalalarni o‘z ichiga oladi. Bozorga nisbatan strategiya esa qaysi bozorda mahsulotni sotish, reklama, bozor segmentlarini tanlash kabilarni o‘z ichiga oladi.

**Marketing rejasi** - bu kompaniyaning strategik rivojlanish rejasining asosiy qismi bo‘lgan hujjat bo‘lib, u bozor maqsadlarini belgilaydi va ularga erishish usullarini belgilaydi.

E.P.Golubkov marketingni rejalashtirishni "marketing maqsadlarini belgilash, marketing strategiyalarini tanlash va rejani amalga oshirish uchun kelajakdagi ehtimoliy shartlar haqidagi taxminlarga asoslanib, ma'lum bir davr uchun ularga erishish uchun chora-tadbirlarni ishlab chiqish bo‘yicha individual faoliyat va tartiblarning mantiqiy ketma-ketligi" deb tushunadi.

Demak, marketingni rejalashtirish - bu "turli turdagi marketing rejasini ishlab chiqish faoliyati"

Ushbu faoliyat yanada umumiy tushunchaning elementi - "marketingni rejalashtirish tizimi" bo‘lib, u marketing rejasini ishlab chiqishdan tashqari, uni amalga oshirish va nazorat qilishni o‘z ichiga oladi.

J.Vestvudning fikricha, "marketingni rejalashtirish" atamasi marketing maqsadlariga erishish uchun marketing resurslaridan foydalanish usullarini tavsiflash uchun ishlatiladi. Bu oddiy tuyuladi, lekin haqiqiy jarayon ancha murakkab. Har bir kompaniya o‘ziga xos resurslarga ega va vaqt o‘tishi bilan o‘zgarib turadigan aniq maqsadlarni ko‘zlaydi.



“Marketingni rejalashtirish bozorni segmentlarga bo‘lish, uning holatini aniqlash, uning o‘shini bashorat qilish va har bir segmentda bozor ulushini rejalashtirish uchun ishlatiladi”.

“Korxonada marketing siyosati va amaliyoti” qo‘llanmasi mualliflari V.V.Kevorkov va S.V.Leontyevlarning fikricha, korxonadagi marketing rejasini so‘zning keng va tor ma‘nosida tushunish mumkin:

1. “Marketing rejasi” atamasi haqida keng tushuncha.

Bu korxonani rivojlantirish bo‘yicha keng qamrovli biznes-rejaning marketing bo‘limi.

2. “Marketing rejasi” atamasining tor tushunchasi.

Shunday qilib, "marketing rejasi" atamasining tor talqini bilan V.V.Kevorkov va S.V.Leontiev ta'kidlaydilar: bu tizim o‘z resurslarini tashqi va ichki muhitning dinamik sharoitlariga moslashtiradigan jarayon sifatida. Biznes-reja ikkalasi uchun ham ishlab chiqilishi mumkin. bozorda ishlayotgan korxonalar va investitsiya loyihasini shakllantirish uchun.

Shunday qilib, "marketing rejasi" atamasining tor talqini bilan "biznes-reja" atamasi adabiyotda sinonim sifatida ishlatiladi (masalan, V.A. Goncharuk asarida).

E.P.Golubkov marketingni rejalashtirish masalalarini o‘rganar ekan, marketing rejasini tushunishning turlicha yondashuvlarini eslatib o‘tadi. Marketingni rejalashtirish turli tashkilotlarda turli yo‘llar bilan amalga oshiriladi. Bu rejaning mazmuni, rejalashtirish ufqining uzunligi, ishlab chiqish ketma-ketligi, rejalashtirishni tashkil qilish bilan bog‘liq. Shunday qilib, marketing rejasining mazmuni doirasi uchun marketing rejasi. turli kompaniyalar har xil: ba'zan u savdo bo‘limi rejasidan bir oz kengroq bo‘ladi, boshqa tomondan - biznes strategiyasini eng keng ko‘rib chiqishga asoslangan marketing rejasi, bu barcha bozorlar va mahsulotlarni qamrab olgan integratsiyalashgan rejani ishlab chiqishga aylanadi. Alohida tashkilotlar, ayniqsa, kichik korxonalar, marketing rejalarining bir nechta turlarini o‘z ichiga olgan yagona hujjat sifatida marketing rejasiga ega bo‘lmasligi mumkin. Bunday tashkilotlar uchun yagona rejalashtirish hujjati butun tashkilot uchun tuzilgan yoki biznes-reja bo‘lishi mumkin.

Ushbu reja bozor segmentlari va ularning sig‘imi, bozor ulushi haqida ma'lumot beradi; iste'molchilar va raqobatchilarning xususiyatlarini ta'minlaydi, kirish to'siqlarini tavsiflaydi. Bozorga; marketing

strategiyalari ishlab chiqilgan; Yillik taqsimot bilan bir necha yillar davomida sotish hajmining prognozli taxminlari berilgan.

**J.Vestvud “marketing rejasi” atamasining quyidagi talqinlarini beradi:**

- marketing rejasi - "kompaniya rejasining eng muhim qismi va marketingni rejalashtirish jarayoni kompaniyani umumiy rejalashtirish va byudjetlashtirishning bir qismi sifatida amalga oshirilishi kerak",

- marketing rejasi - bu "kompaniyaning tovarlari va xizmatlarini sotishning asosiy maqsadlari va ularga erishish yo‘llarini shakllantiradigan hujjat",

- marketing rejasi "korporativ rejaning tarkibiy qismlaridan faqat biri, shuning uchun rejalashtirish jarayoni kompaniyaning bosh rejasi va byudjetlashtirish jarayonining bir qismi sifatida amalga oshirilishi kerak".

J.Vestvudning fikricha, rejalashtirishda bir qancha turlicha yondashuvlar mavjud. An'anaviy rejalashtirishda rejalar odatda ular hisoblangan vaqt oralig‘iga ko‘ra bo‘linadi, masalan:

- uzoq muddatli rejalar;

- o‘rta muddatli rejalar;

- qisqa muddatli rejalar.

E.P.Golubkov "strategik marketing rejasi" atamasini ishlatadi. Ushbu muallifning so‘zlari bilan aytganda, "marketing maqsadlari, strategiyalari va ularga erishish bo‘yicha chora-tadbirlar majmui strategik marketing rejasini ifodalaydi, uni keyingi rejalashtirish bosqichida ishchi rejalashtirish hujjatlariga keltirilishi kerak, ya'ni operativ rejalashtirish amalga oshiriladi. "

Strategik rejalarini ko‘rib chiqayotganda, E.P.Golubkov, qoida tariqasida, uzoq muddatli rejalar va taktik (joriy), yillik va batafsilroq marketing rejalarini ishlab chiqish haqida gapirish mumkinligini ta'kidlaydi.

3 yildan 5 yilgacha ishlab chiqilgan strategik marketing rejasi uzoq muddatli maqsadlarni o‘z ichiga oladi va ularni amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan resurslarni ko‘rsatgan holda marketing strategiyalarini belgilaydi. Strategik marketing rejasi har yili yangilanadi va qayta ko‘rib chiqiladi, uning asosida yillik marketing rejasi tuziladi.

Operatsion marketing rejasi (yillik marketing rejasi) joriy marketing holatini, bozorning maqsadlarini, joriy yil uchun marketing strategiyalarini tavsiflaydi. U tadbirlar dasturini, resurslarni, shu jumladan moliyaviy yordamni o‘z ichiga oladi.

Kompaniyaning marketing rejasi byudjet, ishlab chiqarish rejasi, sotish rejasi bilan bir qatorda rejalashtirish faoliyatini rejalashtirishda asosiy hisoblanadi. Yillik korxonalar rejasi shunga mos ravishda korxonaning umumiy maqsadlarini belgilaydi, ammo raqobatbardosh marketing muhitida ishlash - bozordagi harakatlar - korxonaning asosiy vazifasidir. Shu munosabat bilan marketing rejasi umumiy yillik rejaning boshqa bo‘limlaridan ustunlik qiladi, chunki:

1) marketing rejasining maqsadli ko‘rsatkichlari yillik rejaning boshqa bo‘limlari ko‘rsatkichlariga bevosita ta'sir qiladi;

2) marketing rejasida qayd etilgan qarorlar korxonaning aynan nimani ishlab chiqarishi, qanday narxda va qayerda sotishi, qanday reklama qilinishini belgilaydi;

Marketing rejasi firmaning marketing faoliyati bilan shug‘ullanuvchi xodimlarning faoliyatiga asosiy yo‘l-yo‘riq bo‘lib xizmat qiladi.

Marketing rejasi xaritaga o‘xshaydi: u hozirda biznes qayerdaligini, qayerga borishini va u yerga qanday yetib borishini ko‘rsatadi.

Marketing strategiyasi tanlangandan keyin marketing rejasi ishlab chiqiladi. U har bir ishlab chiqarish, mahsulot yoki mahsulot markasi bo‘yicha maxsus rejalar ishlab chiqishni anglatadi. Ushbu rejada barcha zarur tadbirlar aniq, ko‘rsatiladi. Tadbirlarni bajarish uchun maxsus guruhlar tanlanadi, ijro muddatlari belgilanadi. Bozordagi vaziyatning o‘zgarishiga qarab yil davomida kerakli tuzatishlar kiritilib boriladi. Marketing rejasida marketing xarajatlari ham aniqlanadi.

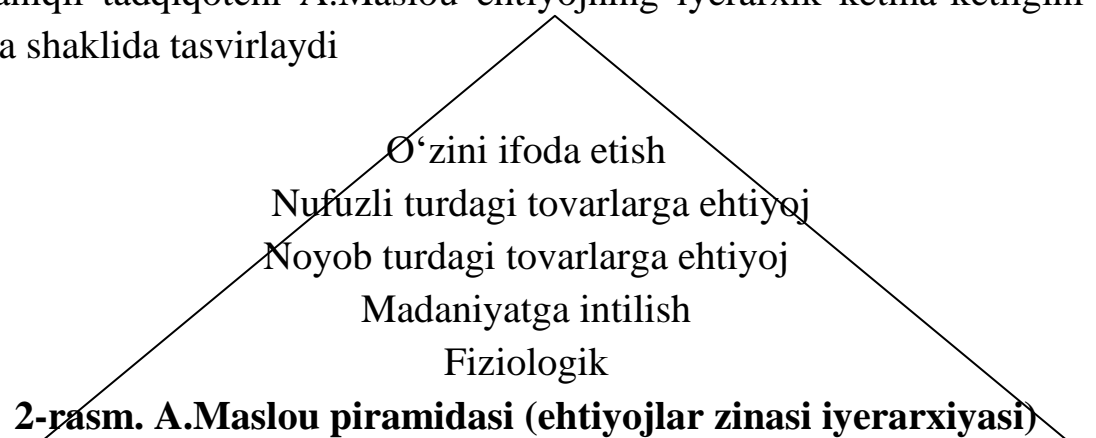
Odatda uzoq muddatli va bir yillik ko‘rinishdagi ikkita marketing rejasi tuziladi.

O‘z marketing maqsadlariga erishish uchun firma marketing xizmatlarini rejalashtirishni o‘z zimmasiga oluvchi marketing bo‘limiga zaruriyat tug‘iladi. Marketing bo‘limi rahbari, marketing tadbirlarini tashkil etish, reja va takliflarni ishlab chiqish, maqsadga yetish uchun nazorat hamda rejalarini bajarilishi uchun javobgar. Marketing bo‘limi

firmadagi boshqa bo‘limlar (ishlab chiqarish, moliya va boshqalar) bilan uzviy aloqada, faoliyat olib borishi shart.

Marketing nazorati — marketing faoliyatini tahliliy-mantiqiy baholaydi. U rejadagi asosiy masalalar yechimini topishdagi mavjud kamchiliklarni izlab topish va bartaraf etishni ta’minlaydi. Shuningdek, kutilmagan bozor holatlarini yo‘naltirishda ham unga zaruriyat tug‘iladi. U ko‘p tomonlama va tizimli ravishda olib boriladi. Marketing nazoratining uch turi bor: yirik rejalarning bajarilishini nazorat qilish, samaradorlikni nazorat qilish hamda strategik nazorat.

Taniqli tadqiqotchi A.Maslou ehtiyojning iyerarxik ketma-ketligini piramida shaklida tasvirlaydi



**2-rasm. A.Maslou piramidasi (ehtiyolar zinası iyerarxiyasi)**

Inson birinchi navbatda muhim, zaruriy ehtiyojini qondirishga harakat qiladi. Bu vazifa hal etilgandanoq, inson navbatdagi muhim ehtiyojini qondirishga harakat qiladi. Maslou piramidasi ko‘rsatilganidek, inson uchun birinchi zaruriy ehtiyoj fiziologik (oziq-ovqat, kiyim-kechak, yashash uchun joy) ehtiyoj hisoblanadi.

Ishlab chiqarish ehtiyojlari deganda esa korxonaning ishlab chiqarish faoliyatini amalga oshirish uchun zarur bo‘ladigan predmet va xizmatlar tushuniladi.

Xohish (istak) - bu ehtiyojning konkretlashtirilgan shaklidir. Masalan, oziq-ovqat mahsulotlariga bo‘lgan ehtiyoj umumiy bo‘lsa, olma mevasiga bo‘lgan ehtiyoj konkretlashtirilgan ehtiyojdir. Bir mamlakatda yashovchi iste’molchilar ehtiyojlarini xilma-xil turdagi va assortimentdagi tovarlar sotib olish yo‘li bilan qondiradilar.

Talab - bu bozorda aks etgan, pul bilan ta’minlangan ehtiyojdir (uning bir qismidir). Talab hajmi ma’lum vaqt davomida va ma’lum narx darajasida iste’molchi xarid qilishi mumkin bo‘lgan mahsulotlar va xizmatlar miqdoridir. Talabning hajmi va tarkibi aholi tarkibi va zichligiga

hamda ularning daromadlariga bog'liqdir. Talab - bu bozorni harakatlantiruvchi kuchdir desak xato qilmagan bo'lamiz.

Tovar - bu iste'molchilarning ma'lum bir ehtiyojlarini qondirish maqsadida bozorga sotib olish, foydalanish, iste'mol qilish uchun taklif etilgan mehnat mahsulidir. Tovar - butun marketing faoliyatining asosidir. Agar tovar iste'molchilarning talabini qondira olmasa, u holda hech qanday sotishni tashkil etish harakatlari, qo'shimcha xarajatlar tovarning va firmaning bozordagi pozitsiyasini yaxshilay olmaydi. Marketingning birinchi qat'iy qoidasi "Agar sizda tovar bo'lmasa, sizda hech narsa yo'q"dan iboratdir.

Ayraboshlash - bu taklif etib, taklif etilgan narsa o'rniga kerakli narsani olish harakatidir. Xohish bo'yicha ayraboshlashning amalga oshirilishi quyidagi shartlarning bo'lishini taqozo etadi:

1) tomonlar eng kamida ikkita bo'lishi kerak.

2) ikkala tomonning har biri qarama-qarshi tomonni qiziqtiradigan, talabini qondiradigan narsaga ega bo'lishi kerak.

3) har bir tomonning ayraboshlashni amalga oshirishi uchun istagi bo'lishi kerak.

4) har bir tomon ikkinchi tomonning taklifini qabul qilishda va qabul qilmaslikda erkin bo'lishi kerak.

5) har bir tomon o'z tovarining kommunikatsiyasini va yetkazib berilishini ta'minlay bilishi kerak.

Agar ayraboshlash ilmiy fan sifatida marketingning asosiy tushunchasi bo'lsa, u holda marketing doirasining asosiy o'lchov birligi bitim hisoblanadi.

Bitim - ikki tomon orasidagi savdo operatsiyasi bo'lib, u kamida ikki subyektning manfaatini o'zida mujassamlashtiradi. Masalan, xaridor magaziniga besh ming so'm berib, choynak xarid qiladi. Bitimlar ikki xil bo'ladi: pul bitimi va barter bitimi. Pul bitimida tovar pulga ayraboshlanadi, barter bitimida esa tovar tovarga ayraboshlanadi.

Bozor (market) - sotuvchi bilan xaridor o'rtasida tovarni pulga ayraboshlash munosabati. Ayraboshlash obyektining moddiy shakli jihatidan olganda iste'mol tovarlari va xizmatlar, ishlab chiqarish vositalari, investitsiya, qimmatbaho qog'ozlar, ilmiy g'oyalar, texnikaviy ishlanmalar va mehnat (ish kuchi) bozorlari mavjud. Umuman olganda,

marketing tushunchasi u yoki bu yo'sinda bozorga munosabati mavjud bo'lgan inson faoliyatidir.

### **9.5. Marketing rejasining maqsadi va asosiy yo'nalishlari.**

**Maqsadlarni aniqlash.** Vaziyatni tahlil qilish orqali mavjud qulay imkoniyatlarni aniqlab, kompaniya ustuvorlik tartibida ularning ro'yxatini tuzadi, maqsadli bozorlarni aniqlaydi, maqsadlarni belgilaydi va ularni amalga oshirish muddatlarini belgilaydi. Kompaniya, shuningdek, manfaatdor tomonlar, obro', texnologiya va e'tibor talab qiladigan boshqa sohalarga nisbatan maqsadlar qo'yadi.

#### **Marketing rejasining maqsadlari:**

1) marketing maqsadlarini belgilash, ularga erishish ustidan nazoratni ta'minlash;

2) kompaniya rahbarlarining g'oyalarini tizimlashtirish, rasmiy tavsiflash, ularni xodimlarga yetkazish;

3) konsentratsiya va firma resurslarini oqilona taqsimlash.

#### **Marketing rejasining asosiy yo'nalishlari**

**Strategiyani ishlab chiqish.** Har qanday maqsadga ko'p jihatdan erishish mumkin. Strategiya - bu maqsadlarga erishishning eng samarali usulini tanlash.

Korxonaning ma'lum rivojlanish strategiyasidan va marketing nuqtai nazaridan mo'ljallangan bozor (marketing) maqsadlaridan kelib chiqqan holda, birinchi navbatda, hozirgi kunning asosiy vazifasini aniqlash kerak (masalan, mavjud vaziyatning situatsion tahlilini o'tkazish). xolding marketingida).

**Taktikani aniqlash.** Rejalashtirilgan strategiyani 4P kompleksi nuqtai nazaridan va uni amalga oshirishda ishtirok etgan aniq xodimlar tomonidan ma'lum vaqt ichida amalga oshiriladigan harakatlarni batafsil tahlil qilish kerak.

**Byudjet.** Korxonaning rejalashtirilgan harakatlari va faoliyati xarajatlarni talab qiladi, ulardan belgilangan maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan byudjet shakllanadi.

**Boshqaruv.** Kompaniya rejaning bajarilishini tekshirish jadvalini va rejalashtirilgan tadbirlar amalga oshirilayotganligini baholashga imkon beradigan ko'rsatkichlarni belgilashi kerak. Agar kompaniya yo'lda

bo'lmasa, u o'z maqsadlari, strategiyasi yoki rejalashtirilayotgan harakatlarini qayta ko'rib chiqishi kerak.

**Bundan tashqari, marketing rejasidagi tadbirlarni quyidagi bloklarga bo'lish mumkin:**

- 1) mahsulot marketingini faollashtirish chora-tadbirlari;
- 2) korxonani iste'molchiga yo'naltirish choralari;
- 3) tijorat axboroti yo'lidagi chora-tadbirlar;
- 4) bozorning eng istiqbolli segmentlarini tahlil qilish uchun analitik materiallarni tayyorlash chora-tadbirlari;
- 5) narxlarni belgilash bo'yicha takliflar;
- 6) mahsulotlar assortimenti bo'yicha takliflar;
- 7) reklama va jamoatchilik bilan aloqalar bo'yicha takliflar.

Ko'p odamlar savol berishadi: "Marketing rejaları standart formatga ega bo'lishi mumkinmi? Bu format aynan qanday bo'lishi kerak "

Menimcha, standart formatga rioya qilish to'g'ri. Bu boshqaruvga turli rejalarini osongina solishtirish imkonini beradi. Bundan tashqari, format marketing samaradorligi haqida fikr yuritishni tartibga solish imkoniyatini beradi.

Har qanday marketing rejasi oltita tadqiqot bosqichini o'z ichiga olishi kerak: vaziyatni tahlil qilish, maqsadlarni belgilash, strategiyani ishlab chiqish, taktikani aniqlash, byudjetlashtirish va nazorat.

Marketing rejasining tuzilishi va tarkibiy qismlari

Marketing rejasining tuzilishi

**Marketing nuqtai nazaridan quyidagi ishlar amalga oshiriladi:**

**1. Quyidagi sxema bo'yicha tovar tavsifi:**

- 1) tovar (mahsulot, xizmatlar)ning mohiyati;

Tovar (mahsulot, xizmatlar)ning u ehtiyojni qondiradigan asosiy belgilari; ushbu mahsulot yoki xizmatlar qanday sotiladi; ushbu mahsulotga talab qanchalik o'zgaruvchan; qaysi xaridorlar guruhi uchun mavjud: mahsulot qanday arralab, sotilmoqda, uni ishlab chiqarishni kim o'zlashtirishi kerak;

Tovarlarni (mahsulotlarni, xizmatlarni) tahlil qilish, ya'ni: bozorda paydo bo'lgan, maqsadi o'xshash tovarlar va boshqalar o'rtasidagi farq nimada; mahsulotning afzalliklari va kamchiliklari; taxminiy hayot aylanishi; tovarlarni modernizatsiya qilish imkoniyati va zarurligi; uni

sotishning istiqbolli yoʻnalishlari; ushbu mahsulotni oʻzgartirish istiqbollari boshqalar.

## **2. Quyidagi sxema boʻyicha ichki va tashqi texnik-iqtisodiy vaziyatni baholash:**

1) Korxonaning ichki zaif tomonlarini baholash, ya'ni quyidagi savollarga javob berish kerak:

- aniq strategik chiziq mavjudligi; raqobatchilarga nisbatan pozitsiya;

- ishlab chiqarilayotgan (rejalashtirilgan) mahsulot nomining raqami;

- marketing sohasida koʻnikma va bilimlarning mavjudligi, strategiyangizni amalga oshirishning moliyaviy tomonini ta'minlash qobiliyati;

- raqobatchilar bilan solishtirganda umuman tannarx darajasi;

2) Korxonaning ichki salohiyatini baholash, ya'ni:

- raqobatbardosh kurash qobiliyatlari darajasi;

- bozorni kengaytirish imkoniyatlari;

- kuchli raqobatchilarning korxonaga ta'sir qilish darajasi;

- raqobatchilarga nisbatan qanday afzalliklarga ega;

3) Korxonaning tashqi imkoniyatlari:

- bozorning tez rivojlanish tendentsiyasi;

- yangi bozorga (bozor segmentiga) kirish imkoniyati;

- iste'molchi talabini toʻliqroq qondirish mumkin boʻlgan tovarlar roʻyxati;

4) Korxonaga tashqi tomondan mumkin boʻlgan tahdid, ya'ni:

- yangi raqobatchilar paydo boʻladi; narsalarning oʻrnini bosuvchi sifatida raqobatlasha oladigan tovarlarni sotish hajmi oʻsib bormoqda;

- raqobatchilarning bosimi ortib bormoqda; etkazib beruvchilar va iste'molchilarning iqtisodiy kuchi oʻsib bormoqda;

- bozordagi xaridorlarning ehtiyojlari oʻzgarib bormoqda; salbiy demografik oʻzgarishlar;

5) Oʻz mijozlarini bilish: buning uchun korxonada alohida xaridorlarning ham, mahsulotning sanoat iste'molchilarining ham ehtiyojlari va sotib olish imkoniyatlarini oʻrganishi kerak.



6) Eng muhim tovarlar turlarining hayot aylanishini tahlil qilish, hayot tsiklining belgilangan bosqichiga qarab, korxonada o'zi amalga oshiradigan chora-tadbirlarni (narxlarni pasaytirish, sifatni yaxshilash, xizmat ko'rsatishni yaxshilash, reklamani kuchaytirish va boshqalar) tavsiflaydi. mahsulotlarga bo'lgan talabni saqlab qolish;

7) Korxonaning mahsulot sotib olayotganda yakka tartibdagi xaridorlar va sanoat iste'molchilari rioya qiladigan mezonlarga muvofiqligi, xususan:

- narx;
- muayyan sifat talablariga muvofiqligi;
- yetkazib berish jadvalini bajarish qobiliyati;
- texnik muvofiqlik;
- kafolatlar va da'volar bilan iste'molchilar bilan ishlash tizimi;
- ta'mirlash xizmati;
- ishlab chiqarish uskunalari;
- nazorat qilish tizimi;
- korxonada jamoatchilik fikri;
- chegirmalarga borishga tayyorlik;

### **1. Tovar bozorlarini har tomonlama tahlil qilish va prognozlash.**

Ushbu bo'lim marketing rejasining eng muhim tarkibiy qismidir. Korxonada faoliyatining yakuniy natijalari kelajakdagi sotish bozorini tahlil qilish sifatiga qat'iy bog'liq. Kompleks tahlil shartli ravishda to'rt bosqichdan o'tadi:

- potensial bozor imkoniyatlarini baholash;
- mavjud bozor sharoitlarini baholash;
- sotish prognozi;
- bozor segmentatsiyasi va quyidagi jihatlarni o'z ichiga oladi:

#### **1) Xaridorlarni (iste'molchilarni) tadqiq qilish jihatlari:**

- taklif etilayotgan mahsulotning potensial xaridorlari (xaridorlarning 3-4 xususiyati):

- iste'molchilarga xos bo'lgan taklif qilingan mahsulotdan foydalanishning eng keng tarqalgan usullari;

- iste'molchilarning xohish-istaklarini belgilovchi va bozor xatti-harakatlariga ta'sir qiluvchi omillar;

– xaridorlarni ehtiyojlar, imtiyozlar va boshqa belgilarga ko‘ra guruhlash (segmentatsiya qilish) imkoniyati;

## **2) Raqobatchilarni tadqiq qilish jihatlari:**

– bir xil yoki bir xil turdagi mahsulot ishlab chiqaruvchi asosiy korxonalar (3-1 ta korxonalar);

– eng dinamik chayqaladigan raqobatchilar (2-3 korxonalar);

– raqobatchilarning brendlari (belgilari):

Iste'molchilarning xohishlariga ta'sir qiluvchi raqobatdosh mahsulotlarning o'ziga xos xususiyati raqobatdosh mahsulotlarning qadoqlanishidir.

Huquqiy jihatlar:

– soliq siyosati;

– davlat tomonidan narxlarni cheklash;

– ushbu mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun imtiyozlarning mavjudligi;

– tovarlarga qo'shimcha to'lovlar (aksizlar) mavjudligi;

– huquqiy me'yorlarga rioya qilish kerak.

**Marketing rejasini tuzishda korxonalar quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:**

1) bozor konyunkturasini tahlil qilish, iste'molchilar va mijozlarning talablarini aniqlash;

2) kompaniyaning bozordagi takliflarini tahlil qilish, pudratchining imkoniyatlarini aniqlash;

3) korxonaning marketing maqsadini aniqlash;

4) marketing strategiyasining ta'rifi;

5) ish dasturini ishlab chiqish;

6) byudjet, foyda va zararni rejalashtirish;

7) qurilish mahsulotlari sifatini rejalashtirish;

8) marketing rejasining bajarilishini nazorat qilish.

Marketing rejasi qanchalik yaxshi ekanligini qanday aniqlash mumkin?

Filipp Kotlarning fikricha, rejalarning aksariyati yomon tuzilgan. Ba'zilar raqamlar va qo'llab-quvvatlovchi materiallar bilan to'lib-toshgan, ammo ishonchli strategiyaga ega emaslar. Boshqalarida strategiya ko'rinadi, ammo uning taktikaga aloqasi yo'q. Yoki vazifalar haqiqiy

emas. Yoki byudjet noto'g'ri. Va ba'zida rejaning bajarilishini nazorat qilish bo'yicha ko'zda tutilgan chora-tadbirlar fikr-mulohazalarni bildirishga imkon bermaydi va kerak bo'lganda rejani qayta ko'rib chiqadi.

Hech qanday marketing rejasi - hatto yaxshi yozilgani ham - muvaffaqiyat kaliti emas, lekin yomon reja deyarli barbod bo'lishi kafolatlanadi.

Korxonada "marketing rejasi" atamasini so'zning keng va tor ma'nosida tushunish mumkin. "Marketing rejasi" atamasini keng tushunish - bu korxonani rivojlantirish bo'yicha kompleks biznes-rejaning marketing bo'limi. "Marketing rejasi" atamasining tor tushunchasi - egallab olingan bozor segmentlarida korxonaning mavqeini yaxshilashga qaratilgan taktik chora-tadbirlar ro'yxati. Shunday qilib, alohida tashkilotlar, ayniqsa kichik korxonalar marketing rejalarining bir nechta turlarini o'z ichiga olgan yagona hujjat sifatida marketing rejasiga ega bo'lmasligi mumkin.

Rasmiy tuzilish nuqtai nazaridan marketing rejalarini quyidagi bo'limlarga bo'lish mumkin: ijro etuvchi xulosa, joriy marketing holati, xavf va imkoniyatlar, marketing maqsadlari, marketing strategiyalari, harakat rejalarini, marketing byudjeti va nazorat. Korxonada marketing rejasini ishlab chiqishda quyidagi texnologiyalar qo'llaniladi: vaziyat tahlili, bozor tahlili, SWOT tahlili, raqobat tahlili.

Tadbirkorlikning kuchi kapitalning qudratiga va layoqatiga bog'liq. Demak, kapital sifatida qaralishi mumkin bo'lgan firmaning samarali faoliyati jamiyat kapitali qudratidan oqilona foydalanish imkoniyatini beruvchi shart-sharoitlarga bog'liq ekan. Buni bozor iqtisodiyotining erkinligi deb atash mumkin.

Jamiyatda faoliyat yurituvchi firmalar manfaatlari o'xshash bo'lib, bu hol firmalar o'rtasidagi o'ziga xos birlikni ta'minlaydi hamda tadbirkorlikning falsafasi va xulqini belgilab beradi. Ushbu manfaatlar qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin: bozor iqtisodiyoti, xususiy mulkchilik va tadbirkorlik erkinligini saqlab qolishga harakat qilish.

Xulosa qilib, men Filipp Kotlarning so'zlarini keltirmoqchiman - Amerika Qo'shma Shtatlarining Shimoli-g'arbiy universiteti J.L.Kellogg oliy menejment maktabining xalqaro marketing professori.

### **Nazorat savollari:**

1. Marketing to'g'risida tushuncha?

2. Marketing maqsadlari taktikasi?
3. Marketing chora – tadbirlarini ishlab chiqish va amalga oshirish?
4. Marketing rejasi?
5. J. Vestbudning “marketing rejasi” talqinlari?
6. Operatsion marketing rejasi?
7. A. Maslou piramidasi?
8. Marketing rejasing maqsadlari?
9. Marketing rejasing asosiy yo‘nalishlari?
10. Sxema bo‘yicha Tovar tavsifi?

## **10 BOB. YURIDIK MAS‘ULIYAT. MOLIYAVIY REJA**

### **10.1. Moliyaviy rejaning mohiyati va asosiy bo‘limlari**

Moliyaviy reja bu biznes-rejaning yakunlovchi bo‘limidir. Unda korxonada 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 mohiyati mutaxassislarning malakasi kamligidan yoki insofsizligidan darak beradi. Sifatsiz tayyorlangan moliyaviy reja noto‘g‘ri xulosa chiqarishga va korxonada nufuzini pasaytirishga olib kelishi mumkin.

Moliyaviy rejada moliyaviy resurslar (kapital) qachon, qayerda va nima maqsadda sarflanishi, biznesning muvaffaqiyatga erishishi uchun korxonada 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 korxonada zahiralari baholash va jalb qilish, moliyaviy barqarorlikni mustahkamlash uchun foydalanish mumkin. Moliyaviy rejaning shunga o‘xshash an‘anaviy rejalaridan farqi shundaki, u bozordagi vaziyatni to‘laligicha, 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 yetishmayotgan, bozor

to'liq o'rganib chiqilmagan, ishlab chiqarish masalalarining ba'zilari 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 korxonaning 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.

Bunda:

- 1) ishlab chiqarish xarajatlari – 50;
- 2) 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 – 1.

Moliyaviy rejaning asosini tashkil etuvchi qismlardan biri korxonaning moliyaviy-iqtisodiy holatini tahlil qilishdir. Korxonaning moliyaviy iqtisodiy holatini baholashda korxonaning moliyaviy holati ko'rsatkichlarini tahlil qilish tavsiya qilinadi. Tahlil korxonaning moliyaviy hisoblari asosida oxirgi uch yildagi moliyaviy ko'rsatkichlardan foydalangan holda amalga oshiriladi. Korxonaning to'lovga qobiliyatligi va amaliy faolligi asosiy ko'rsatkichlari.

1-jadval

<b>Ko'rsatkichlar</b>	<b>Tavsiya etiladigan mezon</b>
<b>1. Likvidlik ko'rsatkichlari (to'lovga qobilyatlilik)</b>	
1.1. Joriy likvidlik yoki umumiy qoplash koeffitsenti	2 - 4
1.2. Muddatli likvidlik koeffitsenti	> 1
1.3. Absolyut likvidlik koeffitsenti	> 0.2
1.4. Sof aylanma kapitali	> 0
<b>2. Amaliy faolligi ko'rsatkichlari</b>	
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 (siklning) davomiyligi	-
2.11. Moliyaviy davrning (siklning) davomiyligi.	-
<b>3. Moliyaviy barqarorlik ko'rsatkichlari</b>	
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
<b>4. Korxonaning bozor faolligi koeffitsentlari</b>	
4.1. Bitta aksiyaning daromadliligi	-
4.2. Aksiyaning bozor bahosi va bir aksiyaga to'g'ri keluvchi foyda o'rtasidagi munosabat	-
4.3. Bitta aksiyaga dividend me'yor	-
4.4. To'langan dividendlar ulushi	-

#### **Likvidlik ko'rsatkichlari**

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.

2. Muddatli likvidlik koeffitsenti = (pul mablag'lari + qisqa muddatli moliyaviy qo'yilmalar + sof debitorlik qarzi) / korxonaning qisqa muddatli majburiyatlari.

3. Absolyut likvidlik koeffitsenti = pul mablag'lari / qisqa muddatli majburiyatlar.

4. Sof aylanma kapitali joriy aktivlar - qisqa muddatli majburiyatlar.

#### **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.

### **Moliyaviy barqarorlik koeffitsentlari.**

3.1. Moliyaviy mustaqillik koeffitsenti = korxonaga 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)

### **Korxonaning bozor faolligi koeffitsentlari.**

1. Bitta aksiyaning daromadlilikligi = sof foyda / muomaladagi oddiy aksiyalar soni.



2. Aksiyaning bozor bahosi va bir aksiyaga to'g'ri keluvchi foyda o'rtasidagi munosabat = bitta aksiyaning bozor qiymati / bitta aksiyaga to'g'ri keluvchi sof foyda.

3. Bitta aksiyaga dividend me'yori = bir aksiyaga to'g'ri keluvchi dividend bir / aksiyaning bozor qiymati.

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 korxonada 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. 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) mahsulot ishlab chiqarish va sotish bilan bog'liq ishlab chiqarish xarajatlari (moddalar bo'yicha);

2) umumishlab chiqarish xarajatlari (moddalar bo'yicha);

3) soliq va boshqa to'lovlar;

4) sof foyda;

5) korxonada 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 taqsimlangan 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 korxonada 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 ularning 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.

### **10.2. 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 korxonaga 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 xarajatlarini aniqlashning yagona metodologik asoslari va korxonaning moliyaviy natijalarini shakllantirish tartibini belgilab beradi. Unda xarajatlar guruhlanib, moliyaviy natijalarni shakllantirishning asosiy qoidalari keltiriladi. Korxonaning 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:

$$\mathbf{YaF = SST - IT,} \quad (1)$$

bu yerda: 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:

$$\mathbf{AFF = YaF - DX + BD - BZ,} \quad (2)$$

bu yerda: AFF – asosiy faoliyatdan olingan foyda; DX – davr xarajatlari; BD – asosiy faoliyatning boshqa daromadlari; BZ - asosiy faoliyatdan ko'rilgan boshqa zararlari.

**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 xarajatlari ayiriladi.

$$\mathbf{UF = AFF + MD - MX,} \quad (3)$$

bu yerda: 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 xarajatlari (zarar) ayiriladi.

$$\mathbf{STF = UF + FP - FZ,} \quad (4)$$

bu yerda: 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:

$$\mathbf{SF = STF - DS - BS,} \quad (5)$$

bu yerda: SF – sof foyda; DS – daromad (foyda) solig‘i; BS – boshqa soliq va to‘lovlar.

Nizomga ko‘ra barcha xarajatlar quyidagi guruhlarga 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 xarajatlar);
- v) boshqa operatsion xarajatlari;

3. Xo‘jalik subyekting 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;

### **10.3. 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 korxonaga 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, aksiyalar 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 korxonaga 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 korxonaga 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:

$$Q = X \times B_{\text{doim.}} + X_{\text{o'zg.}} \cdot Q \quad (6)$$

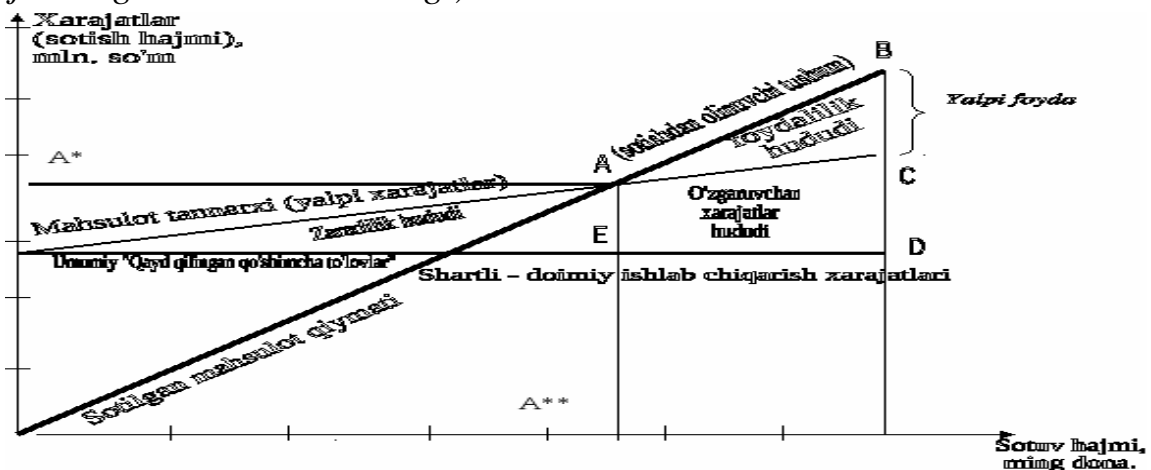
bu yerda:  $B$  - mahsulotni sotish bahosi;  $Q$  - sotilgan mahsulotlar miqdori;  $X_{\text{doim.}}$  - jami ishlab chiqarish hajminig doimiy xarajatlari;  $X_{\text{o'zg.}}$  - o'zgaruvchan xarajatlar.

Bundan kelib chiqqan holda zararsizlik nuqtasi doimiy ishlab chiqarish ( $X_{\text{doim.}}$ ) xarajatlarning baho ( $B$ ) va mahsulot tannarxining o'zgaruvchan ( $X_{\text{o'zg.}}$ ) tarkibi o'rtasidagi farqqa nisbati sifatida aniqlanadi.

$$Q = X_{\text{doim.}} / (B - X_{\text{o'zg.}}) \quad (7)$$

Zararsizlik nuqtasini grafik shaklida ko'rsatish ham maqsadga muvofiq bo'lib, u korxonada foyda olishni boshlaydigan ishlab chiqarish hajmini (kritik dastur) aniqlashga imkon beradi. Grafikni qurish uchun doimiy va o'zgaruvchan 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.

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).



3-rasm. Zararsizlik nuqtasini grafigi

Umuman olganda moliyaviy rejaning maqsadi korxonaga (biznes) salohiyatini ko'rsatish va moliyaviy hayot layoqatiga erishish grafigini taqdim etishdir. Kelgusida undan korxonaning moliyaviy resurslarini tezkor boshqarishda foydalanish mumkin. Biznes-rejaning 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 korxonaga faoliyatining natijalari aks ettiriladi.

Pul oqimlari harakatlanishi rejasi pul mablag'larining shakllanishi va chetga chiqishini, shuningdek, korxonada qolgan pul mablag'lari dinamikasini tavsiflaydi.

Firmalar o'zlarining mulkchilik, tariflar, baholar bilan bog'liq manfaatlarini himoya qilish hamda ilmiy-innovatsion, ishlab chiqarish, harbiy-iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa sohalarga oid muammolarni hal qilish uchun turli xil korporatsiyalar, uyushmalar, ittifoqlar, strategik albyanslar, moliyaviy-ishlab chiqarish guruhlari, davlat-korporativ majmualariga birikib o'ziga xos himoya muhitini hosil qiladilar. Ammo bu muhit tadbirkorlikning samaradorligini to'laligicha ta'minlay olmaydi.

### **Nazorat savollari:**

1. Moliyaviy reja nima?
2. Korxonaning moliyaviy – iqtisodiy holatini tahlil qilish?
3. Korxonaning to'lovga qobilligi va amaliy faolligi asosiy ko'rsatkichlari?
4. Moliyaviy barqarorlik koeffitsiyenti?
5. Korxonaning bozor faolligi koeffitsiyenti?
6. Daromad va xarajatlarni rejalashtirish?
7. Korxonaga moliyaviy natijalari, foyda ko'rsatkichlari bilan tavsiflanishi?
8. Pul oqimlari rejasi?
9. Zararsizlik nuqtasini tahlil qilish?
10. Bashorat balansi nima?

## 11 BOB. LOYALLIK DASTURI VA BRENDING

### 11.1. Loyallik tushunchasi

**Loyalty** - to'g'rilik, sodiq (yoki holis) turish, qonun-qoida chegarasidan chiqish, tasdiqlash.

Zamonaviy iqtisodiy nazariya iste'molchilarni saqlab qolish va ularning sodiqlik darajasini oshirish mumkin bo'lgan dasturni qanday ishlab chiqishni tushunish uchun bir nechta yondashuvlarni ishlab chiqdi.

S. Butcher sodiqlik dasturlarining ikkita tasnifini taklif qiladi. Birinchidan, u barcha dasturlarni ochiq va yopiq dasturlarga ajratadi. Yopiq dasturlar qo'shilish uchun ba'zi shartlarni talab qiladi - a'zolik to'lovlari, kirish shakllarini to'ldirish. Ochiq dasturlarda shartlar mavjud emas, "lekin natijada ular ko'pincha kompaniyaga foyda keltirmaydigan ko'plab mijozlarni jalb qiladi". Ikkinchidan, maqsadli guruhlar va yo'nalishlarning tabiatiga qarab, oxirgi foydalanuvchilar, tadbirkorlar va distribyutorlar uchun mo'ljallangan dasturlar mavjud.

Boshqa tasnifga ko'ra, barcha dasturlar narx va narxsiz bo'linadi. Bir qator mualliflar narx dasturlarini oqilona xulq-atvorga ta'sirga asoslangan dasturlar sifatida tushunadilar. Narx bo'lmagan dasturlar - bu birinchi navbatda his-tuyg'ularga ta'sir qiladigan dasturlar. Xususan, R.Plis chegirmalarni, bonus dasturlarini narxlash dasturlari, sodiq mijozlar klublarini esa narxlarni belgilamaydigan dasturlar sifatida tasniflaydi, ular o'z a'zolariga mijozlarning asosiy qismi, shu jumladan, mijozlarga kirish imkoni bo'lmagan ma'lum imtiyoz va imtiyozlarni taqdim etishga asoslangan. muayyan narx imtiyozlarini ta'minlash.

Loyallik dasturlarining eng keng tarqalgan tasnifi mukofot turiga asoslanadi va bu mezonga ko'ra, barcha dasturlar moddiy va psixologik bo'linadi. Moddiy ob'ektlar narx vositalariga (chegirmalar, sovg'alar, kuponlar) asoslanadi, nomoddiy ob'ektlar esa hissiy va moddiy manfaatlarning kombinatsiyasi hisoblanadi.

**Mavjud loyallik dasturlarini tahlil qilish bizga ularni tasniflash mumkin bo'lgan ma'lum mezonlarni ajratib ko'rsatish imkonini beradi.**

**1. Hamkorlar soni bilan farq qiluvchi dasturlar.** Sodiqlik dasturlari koalitsiyaviy, ixtisoslashgan (mono-branding) va kobrending bo'lishi mumkin.



Koalitsiya dasturlari mustaqil operator bilan koalitsiya dasturlariga bo‘linadi - dastur operatori tomonidan maksimal foyda olish maqsadida "mukofot modeli" asosida amalga oshiriladigan dasturlar; va dasturning operatori bo‘lgan langar hamkori bilan dasturlar. Ixtisoslashgan dasturlar kompaniya tomonidan faqat o‘z foydalanishi uchun yaratilgan. Kobrending dasturlari xalqaro to‘lov tizimi asosida amalga oshiriladi; uning ikkita a‘zosi bor: taniqli tovar belgisi kompaniyasi va moliya instituti (bank). Ushbu dasturlar ikkita rag‘batlantirish sxemasidan foydalanishi mumkin: birinchisida, bank plastik karta emitenti va ko‘pincha operator sifatida ishlaydi, ikkinchisida u o‘zining sodiqlik sxemasini taklif qiladi.

Birinchi holda, banklar yoki to‘lov tizimlari sizga tovarlar va xizmatlar uchun to‘lovni amalga oshirishda kartadan foydalanganda ballarni to‘plash yoki chegirmalarni olish imkonini beradi. Kobrending dasturini ishga tushirishda banklar ko‘pincha naqd pulni qaytarish deb ataladigan boshqa sxemadan foydalanadilar: ushbu sxema tufayli mijoz o‘z xaridining ma‘lum foizini bank hisob raqamiga qaytaradi.

Misol uchun, agar siz do‘konda kredit karta bilan to‘lasangiz va 100 dollar sarflasangiz, 1 sentni qaytarib olishingiz mumkin. Bunday dasturlar G‘arbda bizning mamlakatimizga qaraganda ko‘proq tarqalgan. Buni kundalik hayotda kartadan foydalanishda hech qanday to‘siqlar yo‘qligi, yetakchi to‘lov tizimlarida to‘lovlarni qo‘llab-quvvatlovchi korxonalarining keng tarqalganligi bilan osongina izohlash mumkin.

“Bank of Americaning” - “Sadoqatni saqlash jamg‘armasi” dasturi karta egalariga o‘zlarining debet kartasiga sarflangan mablag‘ va eng yaqin dollar miqdori o‘rtasidagi naqd pul farqini saqlash imkonini beradi. Ushbu mablag‘lar mijozning maxsus depozit hisobvarag‘iga o‘tkaziladi. Dastur juda mashhur va allaqachon bankka yangi mijozlarni jalb qilgan. Hozirda dastur ishtirokchilarining qariyb 30 foizi bankning yangi mijozlari hisoblanadi.

Qanday bo‘lmasin, bank tomonidan yoki bank ishtirokida yaratilgan kartalarning sodiqlik dasturlari kartalari bank tomonidan chiqarilgan to‘lov tizimlari bilan chambarchas bog‘liq.

To‘lov tizimiga asoslangan sodiqlik dasturi avtonom bo‘lishi mumkin yoki aksincha, mijoz tomonidan ma‘lum bir bankning kartasidan, ma‘lum bir to‘lov tizimidan foydalanish sharti bilan rag‘batlantirishni

anglatishi mumkin. maxsus sodiqlik dasturi. Shuni ta'kidlash kerakki, bank koalitsiyaning sodiqlik dasturiga qo'shilish uchun idealdir. Chunki, biznesning boshqa sohalaridan farqli o'laroq, sodiqlik dasturini joriy qilish maxsus klublar yaratish, kartalar chiqarish, texnik qayta jihozlash va boshqa qiyinchiliklarni talab qiladi, bank faqat tanish moliyaviy vositadan foydalanishga murojaat qilishi kerak - bank plastik kartasi.

**2. Kirish jihatidan farq qiluvchi dasturlar.** Ushbu mezunga ko'ra, barcha sodiqlik dasturlarini ikki turga bo'lish mumkin - yopiq va ochiq. U yoki bu turga afzallik berish dasturning maqsadlariga, tanlangan maqsadli auditoriyaga va o'ziga xos xususiyatlarga bog'liq. Yopiq sodiqlik dasturlari tashkilotchilari mijozlardan a'zolik to'lovlarini to'lashni va kirish so'rovnomasini to'ldirishni talab qiladi va shu bilan ma'lum maqsadli guruhlardagi mijozlarni tanlashga intiladi. Ko'pincha mijoz sodiqlik dasturidan foydalanish huquqiga ega bo'lish uchun ma'lum mezonlarga javob berishi kerak. Bu asosiy maqsadli guruhga chuqurroq e'tibor qaratish imkonini beradi va boshqa birovning hisobidan foyda olishni yoqtiradiganlarni dasturga jalb qilishning oldini oladi. Ochiq sodiqlik dasturlari hech qanday shartlarni bajarishni talab qilmaydi, lekin natijada ular ko'pincha kompaniyaga foyda keltirmaydigan ko'plab mijozlarni jalb qiladi. Agar mo'ljallangan maqsadli guruhlar juda katta bo'lsa yoki potentsial mijozlar va raqobatchilarning mijozlari asosiy maqsadli guruhlarga kiritilgan bo'lsa, bunday dasturlarni yaratish idealdir. Shu bilan birga, dasturda ishtirok etish uchun hech qanday shartlarning yo'qligi uni ko'plab mijozlar uchun yanada jozibador va qulay qiladi.

**3. Ta'siri jihatidan farq qiluvchi dasturlar.** Bu erda uchta turdagi dasturlarni ajratib ko'rsatish kerak: jalb qilish dasturlari, saqlash dasturlari va xarid qilish xatti-harakatlarini o'zgartirish dasturlari. Ushbu tipologiyani o'zboshimchalik bilan hisoblash mumkin, chunki kompaniya auditoriyasiga ta'sir qilish nuqtai nazaridan sodiqlik dasturi har doim bir nechta maqsadlarni ko'zlaydi, chunki sodiqlik marketingining o'zi ko'proq iste'molchilarni ushlab turishga qaratilgan.

**4. Muayyan auditoriyaga mo'ljallangan dasturlar.** Maqsadli guruhlar va fokuslarning tabiatiga qarab, oxirgi foydalanuvchilar (B2C dasturlari), tadbirkorlar (B2B dasturlari) va distribyutorlar (B2D dasturlari) uchun mo'ljallangan dasturlar mavjud.

Tomoshabinlarning o'ziga xosligi nuqtai nazaridan sodiqlik dasturlarini hisobga olgan holda, dasturlarning uchta shartli guruhini ajratish mumkin: hashamatli segmentdagi dasturlar (lyuks dasturlari), o'rta sinf uchun dasturlar va chegirmalar va zanjirli imtiyozlarni afzal ko'rgan iste'molchilar uchun mo'ljallangan dasturlar, chegirma dasturlari.

**5. Harakat geografiyasi bilan farq qiluvchi dasturlar.** Har qanday sodiqlik tizimlari xalqaro, milliy, mintaqaviy va mahalliy bo'linadi. Tegishli toifaga tegishli belgilar aniq va nomdan kelib chiqadi. Xalqaro sodiqlik dasturi bir necha davlat hududida, milliy tizim - bir mamlakat hududida ikki yoki undan ortiq mintaqada, mintaqaviy - faqat bitta viloyat hududida, mahalliy - bitta tuman, shahar yoki undan kichikroq hududda ishlaydi. tashkilot.

**6. Identifikatorli va ishlatilmasdan, texnologik platforma turi bilan farq qiluvchi dasturlar.** Ushbu mezon bo'yicha barcha dasturlarni quyidagilarga bo'lish mumkin: ID (identifikatsiya qiluvchi) elementlarsiz; vizual ID elementlari; bo'rtirma ma'lumotlar; magnit chiziqli yozuv; shtrix kod; aqlli texnologiyalar, vizual kartalar, RFID va NFC texnologiyalari va biometrik texnologiyalar.

**7. Mukofot turi, mukofot mexanizmi bo'yicha farq qiluvchi dasturlar.** Sodiqlik dasturlari mukofot turiga ko'ra aniq qanday bo'linganligi haqida konsensus yo'q. Har qanday dasturning asosiy printsipli uni amalga oshirish mexanizmi bo'lib, u dasturda ishtirok etish intensivligini aniqlash sxemasi va sodiqlik mukofotlarining bir nechta turlari yoki kombinatsiyalaridan iborat bo'lishi mumkin bo'lgan tegishli mukofotga asoslanadi. Bundan tashqari, sodiqlik dasturlari elementlari turli xil aksiyalar va reklama kampaniyalarini o'z ichiga olishi mumkin.

### **11.2 Barri Berman majburlik dasturi bosqichlari**

Umuman olganda, sodiqlik dasturi deganda bir yoki bir nechta tashkilotlar tomonidan amalga oshiriladigan, mijozlarni ushlab qolish va korxonaga va uning iste'molchilari o'rtasidagi munosabatlarni ularga qo'shimcha imtiyozlar berish orqali mustahkamlashga qaratilgan chora-tadbirlar majmui tushuniladi. Har qanday sodiqlik dasturining asosiy mezoni, ta'rifga ko'ra, mijozga har xil turdagi afzalliklar yoki imtiyozlarni taqdim etishdir, bu esa Y.M.Pustynnikovani ikkita katta guruhga bo'lish mumkin: moddiy va moddiy bo'lmagan.

Mijozlarning sodiqligining aniq omillari iste'molchiga resurslarni (pul, vaqt) tejash imkoniyatini berishga asoslanadi. An'anaviy bo'lganlarga savdo shoxobchasi yoki kompaniya ofisining joylashuvi, taqdim etilayotgan tovarlar yoki xizmatlar sifati kiradi, dastur omillari esa turli chegirma va reklama dasturlarini, masalan, bonus tizimlari yoki chegirmali klub kartalarini nazarda tutadi.

Nomoddiy, o'z navbatida, mijozning hissiy qoniqishiga tayanadi. Agar protsessual nomoddiy omillar xizmat ko'rsatish yoki mahsulotni sotish jarayonining sifatiga bevosita ta'sir qiladigan o'zgaruvchilar bo'lsa, shaxsiy omillar, birinchi navbatda, tashkilotning u yoki bu xodimining mijozga munosabati. iste'molchi kim bilan aloqada bo'lsa.

Shuningdek, sodiqlik dasturining majburiy komponenti uning rivojlanishining aniq belgilangan bosqichlari bo'lib, ularning o'ziga xosligi kompaniya amalga oshiradigan faoliyatning o'ziga xos xususiyatlariga va bozor sharoitlariga bog'liq. Shunga qaramay, bir qator umumiy tasniflar mavjud bo'lib, ulardan birining muallifi, Hofstra universiteti professori Barri Berman majburiyat dasturini ishlab chiqishning barcha bosqichlarini quyidagilarga bo'lish mumkin, deb hisoblaydi:

1) dasturning maqsadlarini belgilash. Sodiqlik dasturining maqsadlari daromad, foyda olish, mijozlarning sodiqligini qozonish yoki ular haqida ko'proq ma'lumot olishga qaratilgan bo'lishi mumkin. Ushbu maqsadlar, qoida tariqasida, qo'shimcha mijozlarni jalb qilish, sodiq mijozlar bazasini ko'paytirish va sodiq mijozlarning ishdan chiqishini kamaytirishga qaratilgan;

2) byudjetni aniqlash. Sodiqlik dasturining byudjeti dastlabki va joriy reklama xarajatlarini, shu jumladan dastur ishtirokchilari bilan aloqa qilish xarajatlarini, zarur jihozlarni saqlash xarajatlarini, ma'lumotlar bazasini yaratishni, ko'zda tutilgan mukofotlarning bevosita xarajatlarini, shuningdek xarajatlarni aks ettirishi kerak. dasturni amalga oshirish bilan bog'liq;

3) dasturning ochiqlik darajasini aniqlash. Ushbu bosqichda sodiqlik dasturi to'g'risidagi ma'lumotlar kompaniyaning barcha mijozlari uchun ochiq bo'lishi kerakmi yoki faqat tanlangan iste'molchilar doirasi bilan cheklanishi kerakligini aniqlash kerak. Sotishni ko'paytirishga qaratilgan

dasturlar odatda ochiq, yopiq dasturlar esa foydani oshirishga qaratilgan dasturlar uchun xosdir;

4) dastur ishtirokchilari uchun mukofotlarni tanlash. Ish haqining tuzilishi dastur turiga va uning ishtirokchilariga bog'liq;

5) boshqa kompaniyalar bilan hamkorlik qilish imkoniyatini ko'rib chiqish. Bu o'zining zaif tomonlarini sherik tashkilotning afzalliklari bilan qoplash imkonini beradi. Bundan tashqari, sodiqlik dasturini yaratish bo'yicha hamkorlik kompaniyalarga bir-birining mijozlari haqidagi ma'lumotlar bazalariga kirish imkonini beradi, bu esa o'zaro savdoni tashkil etish imkonini beradi;

6) tegishli tashkilotni qurish. Avvalo, ushbu bosqichda tashkilot o'ylab topilgan dasturni to'g'ri rejalashtirish va amalga oshirish imkoniyatiga ega bo'ladimi yoki yo'qligini tushunish muhimdir. Agar kerak bo'lsa, tashkilot yuqoridagi harakatlarni amalga oshirish uchun outsorsingdan foydalanishi mumkin;

7) mijozlar va dastur ishtirokchilarining ma'lumotlar bazasini ishlab chiqish va yuritish. A'zolarning xatti-harakatlarini kuzatib boradigan va har bir asosiy iste'molchi guruhiga turli xil mukofotlar taklif qiladigan ma'lumotlar bazasi bo'lmasa, firma o'zining sodiqlik dasturining potentsial afzalliklarini to'liq anglay olmaydi. Shuni ham yodda tutish kerakki, ma'lumotlar bazasini vakolatli shaxs boshqarishi kerak;

8) sodiqlik dasturini amalga oshirishning mumkin bo'lgan foydalari va risklarini aniqlash. Ushbu bosqich dasturni amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan xatarlarning eng to'liq ro'yxatini aniqlashni, shuningdek barcha zarur ko'rsatkichlarni, masalan, rentabellikni oldindan hisoblashni o'z ichiga oladi, ularning qiymati bozor segmentiga qarab juda katta farq qilishi mumkin. .

9) tuzatish tadbirlarini amalga oshirish va dastur samaradorligini tekshirish. Sodiqlik dasturini ishlab chiqish jarayonidagi so'nggi qadam, sodiqlik dasturi maqsadga javob bermasa, tuzatish choralarini ko'rishdir.

Barri Bermanning so'zlariga ko'ra, sodiqlik dasturlarining to'rtta keng guruhi mavjud. Eng umumiy shaklda, dasturlarning birinchi guruhiga jalb qilingan mijozlar terminallarda yoki to'g'ridan-to'g'ri, ma'lum bir tashkilotning sodiqlik dasturining a'zosi maqomini beruvchi maxsus

kartalarni taqdim etish orqali muayyan tovarlar yoki xizmatlarga chegirma oladilar. Aksariyat hollarda tashkilot xodimlari mijozlarning karta raqamlarini maxsus reestrğa kiritadilar, bu esa ular bilan birga karta ma'lumotlari bo'lmagan iste'molchilarga qo'shimcha shartlarni taqdim etishga yoki hali ro'yxatdan o'tmagan mijozlarni aniqlashga yordam beradi. Ushbu formatni ba'zi chakana savdo tarmoqlari va iste'molchilar uchun sodiqlik dasturi sifatida ko'rish mumkin bo'lsa-da, bu mutlaqo to'g'ri emas, chunki u barcha mijozlar uchun ochiq a'zolik turi, shuningdek, ishtirokchilar o'rtasida chegirma bo'yicha tenglik bilan tavsiflanadi. Sotib olish tarixidan qat'iy nazar dasturda ishtirok etish. Birinchi guruh vakillarining o'ziga xos xususiyati shundaki, iste'molchilar uchun ham, tashkilotning o'zi uchun ham ro'yxatga olish tartibining qulayligi tufayli juda ko'p iste'molchilar ushbu dasturlarga a'zo bo'lishlari mumkin. Masalan, AQShdagi eng yirik supermarketlar tarmog'i "Giant Eagle" tomonidan ishlab chiqilgan "Giant Eagle -Advantage Card" a'zolari maxsus kartaning shtrix-kodini skanerlashganda avtomatik ravishda o'zlarining tegishli do'konlari tarmog'idagi yuzlab mahsulotlarga chegirmalarni olishadi.

Biroq, birinchi guruhga tegishli sodiqlik tizimlariga xos bo'lgan bir qancha muhim cheklovlar mavjud. Ushbu turdagi sodiqlik dasturlari sodiq xatti-harakatlarni mukofotlamaydi, ular karta egalarini mukofotlaydi.

Ular takroriy xaridlarni rag'batlantirmaydi va ko'proq elektron kuponlarga o'xshaydi, chunki barcha iste'molchilar o'tgan xaridlaridan qat'iy nazar bir xil imtiyozlarga ega bo'lishadi. Ba'zan doimiy mijozlarga va (faqat katta chegirma bilan taklif qilinadigan tovarlarni sotib oladigan iste'molchilarga) kompaniyaning eng yaxshi mijozlari bilan bir xil bonuslar taklif etiladi. Yana bir muhim cheklov - bu mijozlar ma'lumotlar bazasining nomukammalligi, chunki birinchi turdagi dasturlar faqat iste'molchining nomi va yashash manzilini hujjatlashtirish bilan tavsiflanadi. Shunday qilib, tashkilot eng daromadli mijozlar uchun maxsus takliflarni ishlab chiqish uchun mijozlar demografik yoki turmush tarzi ma'lumotlariga mos kela olmaydi.

### **11.3. Brending xususiyatlari va turlari**

Adabiyotlarda "brend" tushunchasining umumiy ta'rifi keltirilmagan, shuning uchun mavjud bo'lganlarning ayrimlarini keltirib o'tamiz.

Brend – raqobatchilardan farqlanish maqsadida aniq sotuvchi yoki sotuvchilar guruhining tovarlari va xizmatlarini belgilash uchun qo‘llanadigan so‘z, ifoda, belgi, simvol, dizaynerlik ishi yoki ularning kombinatsiyasidir ( bu ta'rif Amerika Marketing Assosiatseyasi (American Marketing Assosiations) tomonidan ishlab chiqilgan).

Brend – aniq bir ishlab chiqaruvchining tovarlari yoki xizmatlarini identifikatsiya qilish, shuningdek, uni raqobatchilar mahsulotidan differensiya qilish uchun mo‘ljallangan nom, termin, simvol yoki rasm yoki shu elementlarning kombinatsiyasidir (Karl Bondorff, Lindbi biznes kolleji professori, “Modeli i instrumenti marketinga» asaridan olingan fikr).

Brend - aniq tovar yoki kompaniyani identifikatsiya qilish uchun qo‘llanadigan noyob ism, simvol, dizayn yoki obrazdir.

Brend – mahsulot xususiyatlari: uning nomi, qadog‘i, narxi, tarixi, obro‘- e‘tibori, reklama qilish usulining yig‘indisidir. Brend - bu xaridorda tovardan foydalangandan keyin qoladigan taassurotlarning kompleksidir (David Ogilvi).

Brend quyidagilarda yordam beradi:

1) tovarni identifikatsiya qilish, ya'ni tovar islatilishi bilanoq tanilishi kerak;

2) raqobatchilar mahsulotlaridan ajralish, ya'ni mahsulotni umumiy massadan ajratish;

3) iste'mochilarda yoqimli obrazni hosil qilish, ya'ni brend ularda ishonch uyg‘otishi zarur;

4) tovar bilan bog‘langan turli emotsiyalarni jamlash;

5) xaridorda sotib olish haqida qarorning paydo bo‘lishi va tanlovining to‘g‘riligiga ishonch hosil qilish, ya'ni qabul qilgan qarorining to‘g‘riligidan qoniqish hissining paydo bo‘lishiga yordam beradi;

6) brend bilan o‘z hayoti obrazini assotsiatseyiya qiluvchi doimiy xaridorlar guruhini shakllantirish.

Brendning xarakterli xususiyati shundaki, u unga nom bergan tovardan ajralishi va o‘zi mustaqil tovarga aylanishi mumkin. Ya'ni haqiqiy brend har doim yuqori bahoga loyiq bo‘ladi. Aynan shu masala u yoki bu savdo markasini brend bo‘lishi yoki bo‘lmasligini hal qiladi. Psixologik nuqtai nazarga ko‘ra, insonlar o‘zaro reklama kommunikatsiyasiga

kirishish va o‘z-o‘zini namoyon qilish vositasi sifatida ham brenddan foydalanishi mumkin.

### **“Brend” va “Savdo belgisi”**

Odatda ko‘pgina mualliflar “savdo belgisi” va “brend” tushunchalari o‘rtasida farq borligini ta’kidlashadi, chunki bu kategoriyalarni tushunishda bir qator chigalliklar mavjud.

Yuridik jihatdan (fuqarolik Kodeksiga ko‘ra) “tovar belgisi” tushunchasi mavjud bo‘lib, u mahsulot individualizatsiyasining vositasi sifatida belgilanadi, bu belgiga tashkilot yoki mulkdorlik kompleksi ega bo‘lish huquqiga egadir. Parij konventsiyasiga ko‘ra, tovar belgisi - sotishga ruxsat berilgan har qanday mahsulotning zaruriy atributidir. **Tovar belgisi** – bu firmaning nafaqat reklamasi, balki u ishlab chiqargan tovar sifati uchun mas’ulligi hamdir. Dunyoda 5 mln.ga yaqin tovar belgilari mavjud. Kundalik nutqda “tovar belgisi”ni ko‘proq “tovar markasi” deb atashadi. Shu tariqa, “tovar belgisi” – bu yuridik tushuncha bo‘lib, “brend” esa marketing terminidir.

Savdo markasi nomidan, grafik tasvir (logotipdan) va kompaniya (tovar) ning tovushli simvollaridan iborat bo‘lib, barcha kompaniyalar savdo markasiga ega. Ammo juda kam kompaniyalar o‘z brendlariga egadirlar.

Brendni, o‘z navbatida (yuqorida bildirilgan fikrlar asosida), ijtimoiy, emotsional, funktsional va iqtisodiy faktorlarning o‘zaro ta’siri sistemasi sifatida qarash mumkin. Bundan shuni xulosa qilish mumkinki, brend – bu ongimizda savdo markasi va mahsulotning u mavjud bo‘lgan vaqtda foydalanuvchilarda yuzaga kelgan, emotsional munosabat bilan bezalgan barcha xarakteristikalarining qo‘shiluvidir. Masalan, uyali telefonlar haqida gapirilganda birinchi bo‘lib Nokia brendi yodga kelsa, atirlar to‘g‘risida so‘z ochilsa, CHANEL brendi esga olinadi.

### **Brend xususiyatlari va turlari**

Marketing amaliyotida brendlarning bir nechta xususiyatlari borligi ta’kidlanadi.

1) har bir brend unga xaridorlar va potentsial mijozlar tomonidan berilgan muayan atributlar - funktsional va emotsional assotsiatsiyalarga ega bo‘ladi. Brendning artibutlari pozitiv ham, negativ ham bo‘lishi



mumkin, ular bozorning turli segmentlari uchun har xil kuchga ega bo'lishi mumkin.

2) har bir brend uning mohiyatini belgilovchi bosh, asosiy xarakteristikaga ega bo'ladi (Brand Essence).

3) brendning barcha atributlari yig'indisi brend bo'yicha mutaxassis yaratadigan va saqlab turadigan brendning individualligini (Brand Identity) tashkil qiladi. Brendning individualligi brend nimani bildirishi va brend mualliflarining iste'molchilarga nisbatan uzoq muddatli va'dalarini ifodalaydi.

4) har bir aniq vaqt davomida har qanday brend muayan imidjga ega bo'ladi - bu shu damda iste'molchilar ongida mavjud bo'lgan assotsiatsiyalarning noyob yig'indisidir. Bu assotsiatsiyalar brendning aynan shu paytda nima ifodalayotganini bildiradi, ular brend mualliflarining iste'molchilarga aynan shu paytdagi va'dalaridir. Xususan, brend imidjini reklama kompaniyasi ham shakllantirishi mumkin.

**Brend imidji** – bu xaridorlarning aynan shu paytda ongida mavjud bo'lgani bo'lsa, brendning individualligi sa uzoq muddatlar bilan bog'lanuvchi tushunchadir.

### **Taniqlilik darajasi bo'yicha brendlar turlari**

Brend har qanday hodisa kabi iste'molchilar ongiga ta'sir ko'rsatish va ular xohishlarini shakllantirish imkoniyatiga ega.

Kuchli brend – bu shunday brendki (strong brand), uni mazkur tovar kategoriyasi iste'molchilarining 60% yaxshi biladi boshqa markalardan ajratib oladi.

Rivojlanayotgan brendni 30% dan 60% gacha iste'molchilar tanishadi va ajratishadi.

Zaif brend – bu raqobatchilar orasidan 30% iste'molchilar tanib oladigan brenddir.

### **Brending obyektlariga ko'ra brendlar turlari**

Brending nazariyasining yirik mutaxassislaridan biri Linn Anshouning fikricha, brend tushunchasi an'anaviy tarzda tushunilayotgan tushunchadan ancha kengdir.

U brendning bozorda o'z o'rniga ega bo'lgan bir nechta tiplari mavjudligini ta'kidlab, quyidagi tasnifni taklif qiladi:

1) tovarlar brendlari (Produkt brands) – bu bozorda paydo bo‘lgan brendlarning eng birinchisidir. Ular brandingning asosi, yadrosi hisoblanadi, chunki ular brendning boshqa tiplariga nisbatan miqdoriy ustunlikka ega va iste'molchilar tomonidan birinchi navbatda eslanadilar.

2) servis (xizmat) brendlari (Service brands) - bozorda bu brendlar tovarlar brendlariga nisbatan kam, chunki ko‘zga ko‘rinib, sezish organlariga ta'sir etishi qiyin bo‘lgan xizmatlarni chiroyli holda taqdim qilish ancha murakkabdir.

3) tashkilotlar brendlari (Organizational Brands) – bu korporatsiyalar, notijorat tashkilotlari, siyosiy partiyalar, ta'lim muassasalarining brendlaridir.

4) voqea-hodisalar brendlari (Event brands) – bu doimiy ravishda sport, shou biznes va san'at olamida yuz beradigan voqea-hodisalar brendlaridir. Bu kabi tadbirlar tashkilotchilari o‘z maqsadlariga ko‘pincha brandingning an'anaviy instrumentlaridan foydalanish orqali erishadilar. Ishlab chiqaruvchilar o‘z mahsulotlarini nufuzli sport turnirini namoyish qilish vaqtidagi tanafuslarda reklama qilishga intilishadi va bu brendning bahosi hisoblanadi.

5) shaxslar brendlari (Personal Brands) – sportchilar, xonandalar, siyosatchilar, biznesmenlar har doim ham insoniyat jamiyatida mavjud bo‘lishgan, ammo ular aynan bugungi kunda boshqa brendlarga o‘xshab qolishdi. Ularning brend sifatidagi xususiyati shundaki, ularning mashhurligi o‘z faoliyatidan tashqari juda keng sohalarga tarqaladi, sportchilar va siyosatchilar reklamada, xonandalar – kinoda suratga tushadilar, aktyorlar va biznesmenlar sport musobaqalari o‘tkazadilar.

6) geografik brendlar (Geographical brands) - bular shaharlar, mamlakatlar, kurortlardir. Brendning bu turi turistik biznesda juda ommalashmoqda. Masalan, Sent-Mortsdagi tog‘-chang‘i kurorti, Frantsiyadagi Riv era va Seyshel orollari shunday brendlarga misol bo‘la oladi.

## **Brendni yaratish bosqichlari.**

### **1. Tadqiq va tahlil qilish**

Ishlab chiqarishni rejalashtirishdan avval marketing tadqiqotlarini o‘tkazish va mahsulotni baholash lozim, ya'ni mahsulot :

- butunlay yangi;

- ishlab chiqaruvchi uchun yangi (raqobatchilarning harakatiga javob sifatida);

- yangi avlod vakili, yaxshilangan konfiguratsiyaga ega;

- an'anaviy (line extension), assortimentni kengaytiradigan, raqobatchilardan nishani olib qo'yadigan bo'lishini belgilab olish kerak bo'ladi.

So'ngra marketing nishasi ishlab chiqiladi. Ushbu guruhdagi raqobatchi-markalar va ularning qanchalik darajada o'rnashganliklari aniqlanadi. Kim ushbu mahsulotdan foydalanadi, kim uni sotib oladi, kim konsultatsiya beradi yoki ekspertizani o'tkazadi, bularning barchasi oxirigacha aniqlanadi. Bo'lg'usi brendning narx sifat sistemasidagi pozitsiyasi shakllantiriladi, ya'ni ushbu brendni qaysi xaridorga sotish va undan qanday foyda olish mumkinligi hisoblanadi.

## **2.Strukturasini ishlab chiqish**

Brendlar portfelini rivojlantirish strategiyasi yoki branding nuqtai nazariga ko'ra brendlar arxitekturasi ishlab chiqiladi (Promotion).

Portfelning ikkita modeli mavjud: "zontikli", uni yana Branded House deb ham atashadi (brend –tom, umumiy uy), ikkinchisi alohida brendlarning kompleksi - House of Branded (brendlar uyi).

Birinchi vaziyatda barcha kuchlar tovarlarning hamma guruhlarini qamrab oladigan yagona brendni yaratishga qaratiladi. Masalan: Jonson & Jonson (bunda tana va sochni parvarishlovchi vositalar bir nom ostida chiqariladi). Zontikli brendning yorqin namunasi – "Genius" savdo markasidir, u turli asbob-uskunlar, kompyuter sichqonchalaridan tortib skanerlargacha taklif qiladi.

Reklama byudjetining bir yo'nalishga yo'naltirilganligi ham iste'molchilar e'tiborini tortadi. Ba'zida mega brendlarning reklama byudjetlari alohida brendlar byudjeti summasidan yuqori bo'ladi. Firma magazinlari yoki butiklar ("Iv-roshe" kosmetikasi) uchun bu usul optimal hisoblanadi.

Ammo iste'mol bozorida tovarlarni supermarketlar tarmog'i orqali sotish vaqtida bitta peshtaxtada brendning barcha turdagi mahsulotlarini joylashtirish imkoni bo'lmaydi (shampunlar alohida, kremlar alohida joylashtirilishi ma'lum), shunda brend bo'linib ketishga majbur bo'ladi.

Bu kabi megabrendlar rivojida muayyan tavakkalchilik ham mavjud: birgina mahsulotning omadsizligi tovarlarning barcha guruhlariga ta'sir ko'rsatishi va brendni parchalanishi mumkin.

### **3.Nom tanlash (“Brand –name”)**

Har qanday brendga nom kerak. U tanlangan segmentga mos kelishi zarur, aksincha bo'lsa, stereotiplarni yengish uchun qo'shimcha xarajatlar qilishga majbur bo'linadi.

### **4.Brend imidjini yaratish. (“Brand Image”)**

“Brend qurilishi” bo'yicha mutaxassislarning ayrimlari (“Brand Building”) “brend-zina”ning quyidagi bosqichlaridan foydalanishni taklif qiladilar:

- identifikatsiya (u nima?)
- ahamiyati (u nima uchun?)
- reaktrsiya (men u haqida nimani o'ylayman?)
- munosabat ( u bilan qanday assotsiatsiyalar bog'liq?).

Kevin Keller esa brendni olti blokdan tarkib toptiradi:

- xarakterli xususiyatlari
- foydalanish xususiyatlari
- imidj
- baholash va his-tuygular
- rezonans (qanday his-tuygular).

Boshqalar nishon qurib, “nishonga otadilar” (brand target, brand wheel) yoki tovarga shaxsiy xususiyatlarni berishga urg'u beradilar. Bunda brendga insoniy fazilatlar beriladi va u shu tarzda “jonlantiriladi”.

Turli metodikalarni umumlashtirgan holda brend yaratishning quyidagi algoritmini hosil qilish mumkin:

Taqdim qilinayotgan xususiyatlar bir qator savollarga javob berishi zarur:

1)nima? Obyektning jismoniy va funktsional xususiyatlari. Atributlar.

2)qanday muammoni hal qiladi? Obyektdan foydalanishning ahamiyati. Ustunligi.

3)kim bilan? Obyektdan foydalanish qaysi ijtimoiy guruh bilan yaqinlashtiradi. Personallik.

4) iste'mol qilishda qanday emotsiyalar kuzatiladi. Nima assotsiatsiya hosil qiladi? Qiymati.

### **5. Vizual gavdalantirish. Atributlar**

Bu bosqichda logotip, qadoqlash, reklama, mahsulotini ishlab chiqishga yo'naltirilgan texnik vazifalar rasmiylashtiriladi, ayrim vaziyatlarda mahsulotning dizayni ham yaratiladi. Yana yangi brend kirib borishi zarur bo'lgan savdo makonini ta'riflovchi brif vazifaga ham ehtiyoj seziladi.

### **6. Brend hayotining tsikllari**

Brendni chiqarish (dastlabki qadamni bosish va o'sish). Bu brend-byuldingdagi eng ko'p xarajat talab qiladigan bosqichdir. U bir nechta davrlarga bo'linadi. Boshlang'ich davr uchun asosiy vazifa o'sish sur'atini oshirish yoki qisqa davr ichida maksimal darajadagi sotuvga yarishishdan iborat bo'ladi.

Sotishni joriy qilish boyicha texnik vazifalarni hal qilish va infrastrukturani rivojlantirishdan tashqari abl va btl instrumentlarining barcha guruhlari bo'yicha markani bozorga olib kirish uchun kompleks reklama kompaniyasi ishlab chiqiladi.

Mediarejalashtirish asosiy urg'uni auditori yani maksimal darajada qamrab olishga e'tibor qaratadi. Tovar aylanishi har qanday vaziyatda osib boradi ("Pivo Pit" 6 oy davomida oborotni 16% ga oshirdi, ammo shu tushunarliki, bu reklamaga emas, balki yangi tovarga bo'lgan reaksiyadir). Ammo bu davrda realizatsiya reklamaga bo'lgan xarajatlarni qoplashi mumkin emas, ya'ni bu davrda brend hali sof foyda keltirmaydi.

Massiv reklama kompaniyasi distributiv tarmoqning o'sishi bilan to'liq muvofiqlashtirilishi zarur. Peshtaxtalarda yoq mahsulotni reklama qilish mumkin emas. Shuning uchun brend-menejment, logistika, sotish jarayoni bitta zanjirning halqalari hisoblanadilar.

Bu davrda brendni chiqarish katta xarajatlar bilan bog'liq bo'ladi, ya'ni u uzoq muddatli investitsiyalarni talab qiladi.

Yetuklik davri. Asosiy vazifa - uzoq muddat davomida katta hajmdagi sotish darajasini ushlab turish va dividendlar olishni boshlash. Bir tomondan, xarajatlarning optimizatsiyasi, pasayishi kuzatilsa, boshqa

tomondan turli marketing tadbirlari o'tkaziladi, tashkilotning barcha zvenolari ishi yaxshilanadi, personal, dilerlar rag'batlantiriladi, foyda olish jarayoni boshlanadi.

Bu davrdagi marketing tadqiqotlari o'zining birinchi xaridini qilganlarga yo'naltirilgan bo'ladi. Reklama –informatsion tadbirlar tanlovning to'g'riligiga, imidjni shakllantirishga qaratilgan bo'ladi. Aynan shu davrda doimiy xaridorlarni rag'batlantirish dasturlari ishlab chiqiladi – “brand loyalty”.

Brendning eskirishi (inqirozi). Vaqt o'tishi bilan uchinchi bosqich – pastga qarab ketish bosqichi boshlanadi. Bu muddatning kelishini uzoqlashtirish uchun faqat reklama tadbirlari bilan cheklanib qolmaslik zarur.

Brendni sifatli tarzda rivojlantirish va tovarga xaridor diqqatini jalb qilishning yangidan - yangi usullarni o'ylab topish zarur bo'ladi. Hayot o'zgarib, yangi ustuvor yo'nalishlar paydo bo'lmoqda, bozordagi vaziyat o'zgarmoqda.

#### **Nazorat savollari:**

- 1.Loyallik tushunchasi qanday?
- 2.Hamkorlar soni bilan farq qiluvchi dasturlar?
- 3.Kirish jihatidan farq qiluvchi dasturlar?
- 4.Barri Berman majburlik dasturlari bosqichlari?
- 5.Brend tushunchasi?
- 6.Brend xususiyatlari va turlari?
- 7.Brending obyektlariga ko'ra brendlar turlari?
- 8.Brendni yaratish bosqichlari?
9. Brend hayotining tsikllari qanday?
10. Brend imidjini yaratish. (“Brand Image”) nima?

## **12 BOB. NARX SIYOSATI VA STRATEGIYASI**

### **12.1.Narx belgilash maqsadlari va tamoyillari**

**Narx siyosati** - bu odatiy xo'jalik operatsiyalarini amalga oshirishda kompaniyaning tovarlari va xizmatlariga narxlarni shakllantirishning standart tamoyillari va qoidalari tizimi.Narx siyosatini tanlash kompaniyaning bozor kuchiga bog'liq.

Agar firma o'z mahsulotiga raqobatchilardan farqli ravishda narxlarni belgilash uchun yetarli bozor kuchiga ega bo'lsa, unda bunday firma monopol mavqega ega bo'lib, narxlarni shakllantiruvchi firmalarga tegishlidir. Aksincha, bozor kuchi past bo'lgan firmalar o'zlarining narx siyosatini rivojlanayotgan o'rtacha bozor narxlari asosida qurishga majbur bo'ladilar.

Narx kompaniyaning tijorat siyosatining asosiy vositasi bo'lib xizmat qiladi, shuning uchun narx belgilash tamoyillari, usullari va qoidalarini tanlash uning maqsadlariga bog'liq. Shu munosabat bilan, firma faoliyatining asosiy maqsadi foydani ko'paytirish, ya'ni, uning maksimal qiymatini belgilangan vaqt oralig'ida olish - chorak, yil.

Bunday holda, quyidagi holatlar hisobga olinmaydi:

- firma uzoq vaqt davomida maksimal rentabellikka erisha olmaydi, chunki u kelajakda barcha tashqi cheklovlarni hisobga olishga qodir emas, masalan, kuchli raqobatchining kutilmaganda paydo bo'lishi firmalarni maksimal foyda olish haqida unchalik tashvishlanmaslikka majbur qilishi mumkin. narxlarni pasaytirish va kelgan qismini yo'qotish orqali sotishdagi o'z ulushini saqlab qolgan holda foyda;

- foydani ko'paytirish maqsadi - yuqori tartibli maqsadning hosilasi - firma egalari uning aktivlarini bozor narxlarida sotishdan olishlari mumkin bo'lgan pul miqdori bilan ifodalangan firma qiymatini maksimal darajada oshirish.

Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, narx muammosi ikki tomonlama muammo bo'lib, u firma tovarlarining haqiqiy bahosini va firma aktivlarining bahosini yoki firmaning o'zini uning biznes tizimi sifatida baholash muammosini o'z ichiga oladi.

Narxlar muammosi bozor faolligiga qarab firmalar yo innovator yoki konservativ pozitsiyani egallashi bilan yanada murakkablashadi. Darhaqiqat, innovatorga firma uchun aylanmani ko'paytirish yoki sotishni ko'paytirish orqali ifodalangan yuqori o'sish sur'atlariga erishishdan muhimroq maqsad yo'q. Bundan tashqari, rentabellikning o'sishi, umumiy holatda ikkinchi darajali maqsad sifatida, sotish hajmining oshishi bilan avtomatik ravishda erishiladi. Aksincha, konservativ firma uchun asosiy narsa ko'p yillik sa'y-harakatlar natijasida erishilgan bozor mavqeini saqlab

qolishdir, bu esa narxlarni barqarorlashtirish va firmaning rentabelligi sharoitida erishish mumkin.

O'z narx siyosatini shu asosda quruvchi firmalar narxlar urushini boshlash uchun bahona bo'lmaslik uchun narxlarning keskin pasayishiga ham, buning uchun uzrli sabablar bo'lsa ham sezilarli darajada oshishiga yo'l qo'ymaydi.

Bu aniq ehtiyotkorlikning asosiy sababi, firmaning raqobatchilarning bozorga kirishi uchun taniqli o'lja bo'lgan o'ta yuqori foyda marjasiga erishishni istamasligidir. O'rtacha rentabellik uzoq muddatli strategik maqsadga erishishning ishonchli kafolati - kompaniyaning o'zi qiymatining o'sishi. Oddiy biznes amaliyotida narx siyosatidan foydalangan holda ko'plab maqsadlarga erishish mumkin.

Narx siyosatining sanab o'tilgan va boshqa maqsadlari turli vaqtlarda amalga oshirilishi mumkin, ular o'rtasida har xil nisbat bo'lishi mumkin va ular turli oqibatlarga olib kelishi mumkin.

Narxlarni belgilash maqsadlari:

Korxonaning davom etishi qisqa muddatli foydani maksimallashtirish qisqa muddatli aylanmani maksimallashtirish sotishning maksimal o'sishi korxonaga ortiqcha quvvatga ega bo'lishi mumkin, bozorda ko'plab ishlab chiqaruvchilar mavjud, kuchli raqobat kuzatilmoqda, talab va iste'molchilarning xohish-istaklari o'zgargan. Bunday hollarda ishlab chiqarishni davom ettirish, zaxiralarni tugatish uchun korxonalar ko'pincha narxlarni pasaytiradi. Bunday holda, foyda o'z ma'nosini yo'qotadi. Narx hech bo'lmaganda o'zgaruvchan va doimiy xarajatlarning bir qismini qoplasa, ishlab chiqarish davom etishi mumkin. Biroq, korxonaning omon qolishi masalasini qisqa muddatli maqsad sifatida ko'rish mumkin. Ko'pgina korxonalar o'z mahsulotiga maksimal foyda keltiradigan narx belgilashni xohlashadi. Ushbu maqsadga erishish uchun har bir narx uchun dastlabki talab va dastlabki xarajatlarni aniqlash kerak (narxning muqobilligi). Keyin ushbu muqobil variantlardan qisqa muddatda maksimal foyda keltiradigan variant tanlanadi.

Ushbu maqsadni amalga oshirishda asosiy e'tibor qisqa muddatli foyda kutishlariga qaratiladi va uzoq muddatli istiqbollarni, shuningdek, raqobatchilarning qarama-qarshi siyosati va davlatning tartibga solish faoliyatini hisobga olmaydi.



Bu maqsad ko‘pincha beqaror iqtisodiy sharoitlarda uchuvchi-kecha korxonalar tomonidan qo‘llaniladi. Tovar aylanmasini maksimal darajada oshirishni rag‘batlantiruvchi narx mahsulot korporativ ishlab chiqarilganda tanlanadi va bu holda ishlab chiqarish xarajatlarining tarkibi va darajasini aniqlash qiyin. Shuning uchun faqat talabni aniqlash uchun etarli deb hisoblanadi. Belgilangan maqsadni (tovar aylanmasini maksimal darajada oshirish) amalga oshirish uchun vositachilar uchun savdo hajmining komissiya ulushi belgilanadi. Tovar aylanmasini qisqa muddatda maksimalashtirish uzoq muddatda maksimal foyda va bozor ulushini ta‘minlashi mumkin. Bu maqsadni ko‘zlagan korxonalar sotish hajmining oshishi bir birlik tannarxining kamayishiga va shu asosda foydaning oshishiga olib keladi, deb hisoblaydilar. Ushbu yondashuv "bozor hujumi bahosi" deb ataladi. Shunday qilib, agar korxonalar o‘z mahsulotiga narxlarni ruxsat etilgan minimal darajaga tushirsa, ishlab chiqarish o‘sishi bilan birlik xarajatlarini kamaytirishga intilib, bozordagi ishtirokini kuchaytirsa, u holda bu asosda narxlarni pasaytirishda davom etishi mumkin bo‘ladi. Mutaxassislar fikricha, bunday siyosat bir qator shartlar bajarilgan taqdirdagina ijobiy natija berishi mumkin:

- bozorning narxlarga sezgirligi juda yuqori (agar narxlar pasaytirilsa, talab ortdi);
- ishlab chiqarishni kengaytirish natijasida ishlab chiqarish va sotish xarajatlarini kamaytirish mumkin;
- past narxlar raqobatchilarni qo‘rqitadi va ular bunday misolga ergashmaydi

Narx siyosati imkoniyatlari va ularning oqibatlari

### **Muqobil narx siyosati variantlari**

Narx va iste'molchi bahosini saqlang, lekin iste'molchilarning bir qismini yo‘qoting. Iste'molchilarning yuqori ishonchi. Firma raqobatchilarga o‘zining yaxshi mijozlarining bir qismini berishga rozi bo‘ladi. Bozor ulushini kamaytirish, foydani kamaytirish. Mahsulot va uning reklamasini takomillashtirish orqali narx va iste'molchilarning qadr-qimmatini oshirish. Xarajatlarni qoplash uchun yuqori narx zarur. Narxlarning oshishi sifatni yaxshilash bilan oqlanadi. Bozor ulushining qisqarishi, foyda saqlanib qoladi.

Narxni ushlab turish va iste'molchining mahsulotga munosabatini yaxshilash Narxni pasaytirishdan ko'ra iste'molchini qadrlash darajasini oshirish arzonroqdir Bozor ulushining pasayishi, qisqa muddatli foydaning pasayishi, keyin esa ko'tarilishi.

Narxni biroz pasaytiring va iste'mol bahosini oshiring Narxni pasaytirish kerak, garchi iste'molchi bahosi ko'paygan bo'lsa-da, bozor ulushi saqlanib qolmoqda, ammo mahsulot ishlab chiqarishning ko'payishi hisobiga foyda o'sishda davom etmoqda.

Mahsulotning yuqori samaradorligini saqlab, narxni raqobatchining narxiga pasaytirish, raqobatchini narx hujumi bilan bostirish Bozor ulushi saqlanib qoladi, ammo qisqa muddatda foyda kamayadi.

Mahsulotning narxini ham, samaradorligini ham raqobatchi darajasiga tushirish Raqobatchini narx hujumi bilan bostirish va umumiy foyda miqdorini saqlab qolish Bozor ulushi va foyda marjasi saqlanib qoladi, keyin esa ular kamayadi.

Narxni saqlash va mahsulot samaradorligini sifat hisobiga kamaytirish Marketing xarajatlarini kamaytirish, xarajatlarni tejash Bozor ulushini kamaytirish, foyda marjasini saqlab qolish, keyin foyda kamayadi.

Narx belgilashning eng muhim tamoyillariga quyidagilar kiradi: narxlarning ilmiy asosliligi; narxlarning maqsadli yo'nalishi; narxlash jarayonining uzluksizligi; narxlarni shakllantirish jarayonining birligi va narxlarga rioya etilishini nazorat qilish.

### **Narxlarni belgilash tamoyillari**

Ilmiy narxlarning asosliligi, narxlarni maqsadli yo'naltirish printsiplari, narx shakllantirish jarayonining uzluksizligi printsiplari, narx shakllantirish jarayonining birligi va narxlarga rioya etilishini nazorat qilish printsiplari.

Narx belgilashda obyektiv iqtisodiy qonuniyatlarni hisobga olish zarurligi. Narx belgilashning ilmiy asosliligiga joriy narxlar, xarajatlar darajasi, talab va taklif nisbati va boshqa bozor omillari to'g'risidagi ma'lumotlarni to'liq to'plash va tahlil qilish yordam beradi. Makro va mikroiqtisodiy ko'rsatkichlarni prognozlash alohida ahamiyatga ega. Narxlarni shakllantirish jarayonini axborot bilan ta'minlashning to'liqligi narx darajasini asoslashda asosiy nuqtaga aylanadi. Korxonada qanday qilib belgilashi kerak?

Narx belgilashda tanlangan yondashuvdan foydalanish natijasida iqtisodiy va ijtimoiy muammolarni hal qiladi. Ishlab chiqarishning har bir bosqichida mahsulot o'z narxiga ega. Bundan tashqari, real bozor sharoitida bozorda ta'sir etuvchi narxlar darajasi doimiy ravishda o'zgartirilib boriladi. Nazoratning maqsadi qonun hujjatlarida belgilangan narx belgilash qoidalarining to'g'ri qo'llanilishini tekshirishdan iborat. Bu, birinchi navbatda, monopolist korxonalar mahsulotlariga va katta ijtimoiy ahamiyatga ega bo'lgan zarur mahsulotlarga narxlarni belgilash bilan bog'liq. Davlat tomonidan belgilangan narx tamoyillarini buzganlik uchun ma'muriy va iqtisodiy jazo choralari ko'riladi. Narx siyosatiga ta'sir etuvchi barcha omillarni ikki guruhga bo'lish mumkin: ichki va tashqi.

Ichki omillarga quyidagilar kiradi: ishlab chiqarilgan mahsulotning o'ziga xosligi, mahsulotning hayot aylanishining o'ziga xosligi, ishlab chiqarish jarayonining xususiyatlari, ishlab chiqarish jarayonining harakatchanligi, tovarlarni bozorga olib chiqish tizimining xususiyatlari, xizmat ko'rsatishni tashkil etish; bozor sig'imi va uning dinamikasi, ishlab chiqaruvchining imidji, boshqaruv tizimining mukammallik darajasi.

Tashqi omillar, mamlakatdagi siyosiy barqarorlik; iqtisodiy hayotning holati, xarid qilish xulq-atvori, bozorga kirish darajasi, narx raqobatining holati, narxlarni davlat tomonidan tartibga solish, bozorda axloq va muomala madaniyati, iste'molchilarning ma'lum bir mahsulotga bo'lgan afzalliklari, xaridorlarning daromadlari darajasi, narxlarning kelajakdagi o'zgarishi va o'z daromadlari, tegishli mahsulotlar narxi, narxlar va raqobatchilarning narx bo'lmagan rag'batlantirishlari bo'yicha iste'molchilarning kutishlari.

Eng mashhur va tanqidga uchragan konsepsiya mahsulotning hayot aylanishi tushunchasidir. U har bir tovarning eskirganligi sababli cheklangan vaqt bozorda bo'lishini va narx belgilash bilan bevosita bog'liqligini nazarda tutadi, chunki u mahsulotning hayot aylanishining turli bosqichlarida narx xatti-harakatlarini o'rganish va mahsulotning har bir bosqichi uchun narx siyosatini ishlab chiqish imkonini beradi.

Mahsulotning aylanishi siyosati narx belgilashda bir qator omillarni hisobga olishni o'z ichiga oladi:

- 1) mahsulot ishlab chiqarish hajmlarining kengayishi natijasida xarajatlarning o'zgarishi;

2) mahsulotning yangilik darajasiga qarab iste'mol talabining o'zgarishi;

3) tovarning bozorga chiqish vaqtini hisobga olish. Ushbu narxlash usuli tovarlarning hayot aylanishini doimiy monitoringini va narxlarni o'zgartirishni o'z ichiga oladi.

Har bir mahsulot quyidagi bosqichlardan o'tadi: rivojlanish va bozorga kirish, o'sish, etuklik, "tushish" va bozordan yo'qolishi, ya'ni. o'zining umumiy davomiyligiga ega bo'lgan o'zining hayotiy tsikliga ega, tsikl ichidagi alohida bosqichlarning turli muddatlari va tsiklning rivojlanish xususiyatlari. Mahsulotning hayotiy tsiklining har bir bosqichi uchun yagona narx kamdan-kam hollarda belgilanadi, har bir bosqichda bozorda narx-navoning turli xil sezgirligiga ega bo'lgan yangi iste'mol segmentlari paydo bo'ladi, bu narx amaliyotida hisobga olinadi.

### **12.2. Narxni shakllantirishga ta'sir etuvchi omillar.**

Tovarni xarid qilishning to'la qiymati. Xaridorning asl xarajatlari faqat to'langan narx emas, balki ayirboshlash shartlari bilan ham belgilanadi. Bu xarajatlar egalik huquqining o'tishidagi muayyan jarayonni: to'lov tartibi, yetkazib berish shartlari va muddatlari, sotishdan keyingi xizmat ko'rsatish va hokazolarni to'lig'icha qamrab oladi. Ba'zi hollarda, masalan, agar sotuvchi boshqa mintaqada bo'lsa, xaridor narxlarni taqqoslash, muzokaralar olib borish va bitimni imzolash jarayonida katta mablag'larni sarflaydi.

Xuddi shunga o'xshab, agar xaridorning texnik talablari muayyan ishlab chiqaruvchiga mo'ljallangan bo'lsa va u shu paytda yetkazib beruvchilarni almashtirsa, o'tish xarajatlari uning uchun katta bo'lishi mumkin. O'tish xarajatlarining asosiy manbalari quyidagilardir:

-ishlab chiqarilayotgan tovarlarni yangi yetkazib beruvchining mahsulotiga moslashtirish maqsadida yangilash xarajatlari;

-tovarni iste'mol qilish yoki undan foydalanish odatlaridagi o'zgarishlar;

-foydalanuvchilarni o'qitish yoki qayta tayyorlash xarajatlari;

-yangi tovarlardan foydalanish uchun zarur bo'lgan yangi asbob-uskunalarga ajratilgan investitsiyalar;

-qayta tashkil qilish va o'zgarishlar bilan bog'liq ruhiy muammolarga ketadigan xarajatlar.

O'tish xarajatlari mavjud bo'lganda xaridor uchun real qiymat tovarning sotuv narxidan bir necha baravar yuqori bo'ladi.

Shunday qilib, xaridorning nuqtai nazaridan qaraganda, narx tushunchasi nominal baho doirasidan chetga chiqib, xaridor oladigan barcha foydalarni va uning barcha xarajatlarini o'z ichiga oladi. Shuning uchun xaridorning narxga sezgirlik darajasida monetar narx bilan bir qatorda barcha ko'rsatib o'tilgan foyda va xarajatlar hisobga olinishi lozim.

Narx bo'yicha strategik qarorlarning muhimligi quyidagilardan iborat:

- o'rnatilgan narx - talabning darajasi va sotuvning hajmini aniqlaydi. Juda yuqori yoki past narx tovarning muvaffaqiyatiga ta'sir ko'rsatishi mumkin;

- sotuv narxi butun ish faoliyatining rentabelligini aniqlaydi, faqatgina foydaning darajasini emas, balki uning sotuv hajmi orqali aniqlaydi. Narxning ma'lum bir darajada o'zgarishi rentabellikka katta ta'sir ko'rsatishi mumkin;

- sotuv narxi umumiy qabul qilinishiga yoki markasiga ta'sir etadi va potentsial sotib oluvchilarning ko'z oldida markaning imidjini tashkil etuvchilardan biri hisoblanadi;

- narx markaning boshqa komponentlariga qaraganda bu raqobatli tovarlar va markalarni taqqoslash uchun qulay asos hisoblanadi. Narxning o'zina o'zgarishi bozor orqali tezgina seziladi va bu holat bozorning muvozanatini buzishi mumkin.

Narx bu raqobat sirlarining o'zaro bog'lanishida asosiy nuqta hisoblanadi. Narx strategiyasi marketing strategiyasi tashkil etuvchilari bilan o'zaro bog'liq bo'lishi kerak. Narxning ichida tovar pozitsiyasini mustahkamlaydigan tovarni qadoqlash, rivojlanishi va reklama xarajatlari bo'lishi shart. Har bir firmaning maqsadi shundan iboratki, u o'zining rentabelligini ta'minlash va foydaning katta hajmda kelishiga qaratiladi. Bu keng maqsadlar turli yo'llar bilan amalga oshirilishi mumkin.

Bozorda yoki sotuvchi (ishlab chiqaruvchi) tomonidan narxni shakllantirishga narxni shakllantiruvchi omillar kiradi:

Talab omillari:

- talabga yo'naltirilgan narx;

- haridorlarning didi va talablari;
- bozordagi o'xshash tovarlarning mavjudligi va ularga bo'lgan narx;

- bozorga kirish.

Xarajat omillari:

- ishlab chiqarish xarajatlari;
- marketing xarajatlari;
- foyda.

Raqobat omillari:

- tarmoqdagi firmalar soni;
- aynan o'xshash import tovarlar;
- raqobatchilar tovarlariga bo'lgan narxni bilish;

**Narx talab nuqtai nazaridan.** Bozor iqtisodiyotida qaysi tovarning sotilishi bu oxirgi qaror qilish huquqiga ega bo'lgan sotib oluvchiga bog'liq bo'ladi. Shuning uchun bozorni boshqaruvchi firma o'zining bozorga to'g'ri keladigan qarorlarida narxdan kelib chiqishi lozim.

**Egiluvchan narx strategiyasi.** Ko'p holda firmalar turli bozor sharoitlarida yagona narxni qo'llamasdan, balki bir qator narxlarni qo'llashadi. Agar mahsulot har xil sotib oluvchilarga turli narxlarda sotilsa, bu narxlar egiluvchan hisoblanadi. Bu hol sotib oluvchilarning har xilligidan kelib chiqib, ularning narxga bo'lgan munosabatlariga bog'liq bo'ladi. Narxlarning egiluvchanligi mintaqalarga, sotilayotgan vaqtiga (kuz, qish, bahor, yoz) yoki mahsulotning segment yoki shakllariga bog'liq bo'ladi. Iqtisodiyot tili bilan aytganda, bu narxlar diskriminatsiyasi deb ataladi.

**Narxning bozorga qarab egiluvchanligi.** Bu g'oya foydali bo'lishi uchun firma qo'shimcha ishlab chiqarish quvvatlariga ega bo'lishi va mahsulotni u uchun yangi bo'lgan segmentda xarajatlarni ko'paytirmasdan sotish imkoniyati bo'lishi kerak. Firma imkoni boricha eng kichik narxni qo'ysa xam, qilingan to'g'ri xarajatlar ham qoplanishi kerak. Bunday qarashni ro'yobga chiqarish, eksport qilish, sotuvchi markasi ostida qo'yiladigan tovarlar yoki mahsulotni ba'zi turdagi aholiga, ya'ni - talabalar, bolalar, qariyalarga sotish bilan bog'liqdir. Eng muhimi, bu holda past narxda sotib oluvchilar mahsulotni yuqori narxda sotib olib asosiy bozorga halaqit berishlarini ta'qiqlash kerak.

**Mavsumiylik - egiluvchan narx.** Mavsum boshi va oxiriga qarab qanday narx qo'yilishi kerak, qaysi vaqtda narx qabul qilinadi? Ba'zi sotib oluvchilar mahsulotni mavsum boshida sotib olishga tayyor bo'lib, uning narxiga ahamiyat bermaydilar; boshqalar bo'lsa, qachon bo'lsa ham sotib olishga tayyor bo'lib, mahsulotning narxiga katta ahamiyat qaratadilar. Bu holda firma mavsum boshida katta narx qo'yib, mavsum oxiriga kelib narxni pasaytiradi. Shu sababdan zamonaviy mahsulotlarga mavsumiy narx pasaytirish, ertalabki spektakllarga narxni pasaytirish va hokazolar qo'llaniladi.

### **12.3. Xarajat, talab, raqobat nuqtai nazaridan narx.**

Xarajatlarni tahlil qilish - bu so'zsiz narx strategiyasini ishlab chiqishga eng tabiiy yondashishdir. Ishlab chiqaruvchi tovarni ishlab chiqarishga ketgan xarajatlarni qoplaydi. Avvalo, u to'g'ri va doimiy xarajatlarni qoplashni ta'minlashga hamda foyda olishda narxning diapazonini aniqlashga intiladi.

Xarajatlar asosida hisoblangan narx "xarajatlardan kelib chiqqan narx" hisoblanadi. Xarajatlar va rentabellikni qoplaydigan uch turdagi narxlarni ajratish mumkin.

**Chegaralangan narx** - to'g'ri (o'zgaradigan) xarajatlarga to'g'ri keladi. U faqat xarajatlarni qoplaydi, ya'ni cheklangan foyda nolga teng bo'ladi.

Cheklangan narx = To'g'ri xarajatlar

**Texnikaviy narx yoki narx zararsizligi.** Texnikaviy narx zararsizlik nuqtasiga mos keladi. Texnikaviy narx doimiy xarajatlarni qoplash va mahsulotlarni almashtirish uchun ketgan xarajatlarni qoplash degan tushunchani bildiradi.

Texnikaviy narx = To'g'ri xarajatlar + Doimiy xarajatlar

Shunday qilib, texnikaviy narx aniq hajmdagi mahsulotni sotish xarajatlarini qoplaydi va boshqa hajmga taaluqli bo'lmaydi.

**Maqsadli narx** - texnikaviy narxga ba'zi qo'shimchalar orqali hamda investitsiya qilingan kapitalga qarab qo'yiladigan narxdir.

**Narxni hisoblab chiqish jarayonining pog'onali modeli:**

- narxni shakllantirish bo'yicha qo'yilgan vazifalar,
- talabni aniqlash,
- ishlab chiqarish xarajatlarini baholash,

- raqobatchilar tovarlari narxini xosil qilish,
- narxni shakllantirish uslubini tanlash,
- dastlabki narx hisob-kitobi,
- qo‘shimcha fikrlarni hisobga olish,
- pirovard narxni belgilash.

Korxonada narxni belgilash ekan, xarajatlarning jami manzarasi ko‘rib chiqiladigan, zarar ko‘rmaslikni ta‘minlaydigan tahlil usulidan foydalaniladi. Bunday tahlil narxlarni belgilashda foydali vosita hisoblanadi, ammo tor ishlab chiqarish ixtisoslashuv sharoitida o‘zgaruvchan xarajatlarni oson hisoblash mumkin bo‘lgan paytlarda uni qo‘llash yaxshi natija beradi.

Zarar ko‘rmaslikni tahlil qilishda asosiy e‘tibor mahsulot sotish hajmi nuqtasiga, to‘liq daromad to‘liq xarajatlarga teng bo‘lgan, ya‘ni na foyda, na zarar bo‘lmagan nuqtaga qaratiladi. Marketologlar bir qator har xil narxlarni tadqiq etadilar, so‘ngra har bir narx uchun zaruriy hajmlar qiyoslanadi.

Asosan narxni o‘zgartirish yo‘li bilan talabga ta‘sir ko‘rsatish raqobatning narx bilan bog‘liq ustunliklarini yaratadi. Narx bilan bog‘liq bo‘lmagan raqobat usullarida firmalar o‘z mahsulotining o‘ziga xos xislatlariga zo‘r beradi, mahsulot sotish, tovarlar harakati, reklama, mahsulotni joylashtirish, servis kabi marketing qismlariga katta e‘tibor beradi.

Narxni chegaraviy xarajatlar bo‘yicha belgilash usulini qo‘llash bilan firma mahsulotining qo‘shimcha hajm birligini bu mahsulotni ishlab chiqarishning alohida qiymatiga sotadi, bu holda xarajatlarning faqat bir qismi qoplanadi, foyda amlga oshmaydi. Narx belgilashning bu strategiyasi agar firma ishni to‘xtatish xavfi ostida qolgan va ishchi kuchini saqlab qolishni hohlagan sharoitlarda naf keltirish mumkin.

Savdoda do‘konlarga xaridorlarning kelishini ko‘paytirish uchun sotuvchilar ayrim tovarlarni to‘liq xarajatlardan pastroq baholab, “jalb etuvchi” narxlar yaratadilar. Xaridorlar oqimi ko‘payadi, ular arzon narxdagi tovarlar bilan birga narxi me‘yorda bo‘lgan tovarlarni ham xarid qiladilar.

**Tovarning “qabul qilinadigan qiymati” tushunchasi.** Tovarning “qabul qilinadigan qiymati” tovarning pirovard iste‘molchi tomonidan



qanday foydalanilishini to'liq bilish va tushunishga asoslanadi. Ushbu yondashuvning asosiy g'oyasi shuki, xaridor tovarni sotib olishdan oldin xaridning afzalliklarini va unga ketaigan xarajatlarni solishtirib ko'radi. Bu g'oya bir tomondina oddiy ko'rinsada, uning amalda qo'llanishi doim ham oson bo'lavermaydi.

Xaridor tovar uchun qanday narxni to'lashga tayyor ekanligini bilishi uchun tovar ta'minlaydigan qoniqish hissi yoki u qursatishi mumkin bo'lgan xizmatlarning turli shakllarini hamda uni sotib olishga ketadigan xarajatlarni yaxshi bilishi kerak bo'ladi.

Shu yerda **maksimal maqbul narx** tushunchasini kiritish maqsadga muvofiqdir. Maksimal maqbul narx bu xarajatlardan tejash nolga teng bo'lgannarxdir. Narx ushbu cheyegaradan ko'tarilgan sari, tovar xaridor uchun qimmatlashib boradi va aksincha, narx ushbu ko'rsatkichdan kamaysa, xaridorning unga bo'lgan qiziqishi ortadi. Ushbu yondashuvda quyidagi xarakatlar ketma-ketligiga rioya qilish taklif qilinadi:

- tovarning qanday maqsadda va qanday sharoitlarda ishlatilishini aniqlash;
- tovarning xaridor uchun narxga bog'liq bo'lmagan afzalliklarini aniqlash;
- xaridorning tovardan foydalanishdagi narxga bog'liq bo'lmagan barcha (ob'ektiv va sub'ektiv) xarajatlarni aniqlash;
- "afzallik-xarajatlar" muvozanitining maksimal maqbul narxga to'g'ri keladigan darajasini belgilash.

Agar maqsadli bozor segmentlangan bo'lsa, bunday tahlil barcha xaridorlar guruhlari uchun olib borilishi kerak.

**Raqobatdagi narx.** Firmaning narx strategiyasini tanlashdagi erkinligi ikki omilga: sektordagi raqobatchilar soniga bog'liq bo'lgan **raqobat vaziyati** va xaridorlar tomonidan his qilinadigan **tovar qiymatining roliga** bog'liqdir.

Raqobat vaziyati: monopoliya sharoitida firmaning narx mustaqilligi juda katta bo'lib, sof raqobatda eng kichik bo'ladi. Oligopoliya va monopolistik raqobat bu ikki vaziyatning oralig'idan o'rin oladi.

Tovarning his qilinadigan qiymati: firmaning tashqi raqobatli ustunlikka erishi maqsadida differentsiatsiyaga intilish bilan belgilanadi. Agar xaridor differentsiatsiya elementini qiymat deb his qilsa, u yuqoriroq

narxni to'lashga ham tayyor bo'ladi. Demak, firma narxga nisbatan ma'lum darajada mustaqillikka erishadi.

Ushbu ikki omil ikki xil darajada ko'rib chiqiladi, u esa narx belgilash muammosi turlicha hal qilinadigan to'rt xil vaziyatni ajratib olishga imkon beradi. Real voqelikda bu oson kechmasa ham, o'z tovari uchun ushbu to'rt kvadratdan birida joy topish narx belgilash muammosini to'g'ri tushunish uchun foydadan xoli bo'lmaydi.

- agar raqobatchilar kam bo'lsa va tovarning xis qilinadigan qiymati katta bo'lsa, vaziyat monopoliya yoki differentsiallangan oligopoliyaga yaqin bo'ladi.

- raqobatchilar ko'p bo'lib, tovarlar bir xil bo'lsa, vaziyat sof yoki mukammal raqobatga yaqin bo'ladi, bozor narxi talab va taklifning o'zgarishiga bog'liq bo'ladi.

- raqobatchilar kam va his qilinadigan qiymat past bo'lsa, differentsiallanmagan oligopoliya yuzaga keladi. Bunda peshqadamga yaqinlashib olib, unga ergashish taklif qilinadi.

- ko'plab raqobatchilar tomonidan kuchli differentsiallanmagan tovarlar taklif qilinayotgan bo'lsa, monopolistik yoki nomukammal raqobat vujudga keladi, narx belgilashdagi erkinlik raqobatning keskinligiga bog'liq bo'ladi.

Raqobatchilarning hatti-harakatini oldindan bilish uchun ko'pgina vaziyatlarda raqobatchilar bir-biriga kuchli ta'sir ko'rsatadi va ular uchun asosiy bo'lgan "bozor narxi" mavjud bo'ladi.

Narx sohasida raqobatni tahlil qilishdan maqsad - raqobatchilarning biror harakat yoki qarshi harakat qilish qobiliyatini tahlil qilishdir. Bunda birinchi navbatda eng xavfli raqobatchi reaksiyasining elastikligi aniqlanadi.

#### **12.4. Yangi tovarlar uchun narx strategiyasi.**

Yangi tovarlar uchun narx o'rnatish bu - boshqa tovarlar bilan solishtirishdan ham qiyin bo'lgan muammodir. Boshlang'ich narx fundamental ma'noga ega, ishlab chiqarishning tijorat va moddiy hayotiga katta ta'sir ko'rsatadi. Talab, xarajat, raqobat tahlilini olib borishda firma quyidagi ikki strategiyaning birini tanlashi shart: a) yuqori boshlang'ich narx strategiyasi, talabdan "qaymoq olish" uchun va b) eng past narxni qo'llab tez "yorib kirish" strategiyasi.

**“Qaymog‘ini olish” narx strategiyasi.** Bu strategiyadan aksariyat bozorga yangimahsulotni joriy qilishda foydalaniladi. Bunda narx qandaydir bir yuqori darajada belgilanadi, mahsulot esa segmentatsiya natijasida asosiy deb e'tirof etilgan bozorda sotiladi. Bozorning to‘yinishidan so‘ng iste'molchilarni jalb qilish maqsadida narx pasaytiriladi. Shunday yo‘l bilan to‘liq daromad eng ko‘p miqdorga yetkaziladi.

Ushbu strategiya yangi tovarni yuqori narxda sotishni oldindan ko‘ra biladi, shunday narxni to‘lashga tayyor bo‘lgan ma'lum bir sotib oluvchilar guruhi bilan belgilangan va pul tushumlarining tez tushishiga erishishdir.

Bu strategiyaning xislatlari ko‘p bo‘lib, uning muvaffaqiyati uchun quyidagi shartlarni bajarish zarur:

- yangi tovarning hayotiylik sikli qisqa bo‘lishi va raqobatchilarning uni tez qaytarishiga olib keladi deyish uchun asoslar mavjud;

- tovar qanchalik yangi bo‘lsa, sotib oluvchida taqqoslash bazasi shunchalik kam bo‘ladi va bozorning rivojlanishi sekinlashib, talab noelastik bo‘ladi hamda bu narsa firma uchun yuqori narxni belgilash keyinchalik raqobat narxlariga moslashish ustunliklarini qiziqish uyg‘otishga sabab bo‘ladi.

Yangi tovarni yuqori narxda ishlab chiqarish turli narx elastikligiga ega bo‘lgan bozorni turli segmenlarga bo‘ladi. Boshlang‘ich narxda kamroq narxni sezish xususiyatiga ega bo‘lgan sotib oluvchilardan “qaymoq olish” mumkin. Narxning keyingi pasayishlari segmentlarga katta elastiklik bilan kirib borishga yo‘l qo‘yadi. Bu narxlarning vaqtincha diskriminatsiyasiga asoslanadi.

Talab qiyinchilik bilan baholashga va tavakkal narxni tushishda bozorning kengayishi haqida prognozlar tuzilishiga beriladi. Bunday muammo, masalan ishlab chiqarish jarayoni to‘liq bo‘lmaganda va harakatlar kutilayotgan darajadan oshib ketish xavfi bo‘lganda kelib chiqadi.

Firma keng miqyosda yangi tovarlarni ishlab chiqarishda kerakli bo‘lgan aylanma vositalari, imkoniyatlari yo‘q va uning sotilishi yuqori narxda uni olishga olib kelishi mumkin.

Firma bozorda yangi tovarlar taklif qilishda monopol holatda bo'lsa, talab taklifdan yuqori, baland narx xaridorlar tomonidan yuqori sifatli tovar belgisi deb qabul qilingan vaqtlarda bu strategiya o'zini oqlaydi.

**Narxni “yorib kirish” strategiyasi.** Narxning “yorib kirish” yoki “past narx” strategiyasi boshidan bozorning eng katta ulushini egallab olish maqsadida eng past narxni o'rnatishdan iboratdir.

Tovarlar boshlang'ich narxi past o'rnatilib, talab rag'batlantiriladi, raqobatda yutib chiqiladi, raqiblar tovarini bozordan siqib chiqariladi, unda asosiy ulushni egallaydi va keyin tovar narxini oshira boshlaydi. Ammo “xaridorlar” bozorida bu strategiyani qo'llash juda qiyin, faqat “to'yinmagan sotuvchilar” bozorida biror natijaga erishish mumkin. Quyidagi shartlar ushbu strategiyani ta'minlashga qaratilgan:

- talab narx bo'yicha juda elastik ustunlik segmentlari mavjud emas, shuning uchun ham yagona strategiya - keng doiradagi sotib oluvchilarni qondirish maqsadida yetarli darajadagi narx bilan butun bozorga murojaat etish;

- sotuvning katta hajmi hisobiga mahsulotning bir-biriga ketadigan past xarajatlarga erishi imkoniyatlari mavjud;

- yangi tovarga bozorga chiqqandan so'ng tez orada keskin raqobatning yuzaga kelish xavfi paydo bo'ladi;

- qimmat tovarlar segmenti to'yingan bo'ladi, u holda bozor rivojlanishidagi yagona siyosat bu “yorib kirish” strategiyasidir.

#### **Nazorat savollari:**

1. Narx siyosati?
2. Narx muammosi?
3. Narxlarni belgilash maqsadlari?
4. Narx siyosati imkoniyatlari va ularning oqibatlari?
5. Narxlarni belgilash tamoyillari?
6. Narxga ta'sir etuvchi omillar?
7. O'tish xarajatlarning asosiy manbalari?
8. Narx bo'yicha strategik qarorlar?
9. Narxni shakllantiruvchi omillar?
10. Egiluvchan narx strategiyasi?
11. Narxni hisoblab chiqish pog'onalari modeli?
12. Yangi tovarlar uchun narx strategiyasi?

## **13 BOB. O‘Z ISHINI BOSHLASH UCHUN XARAJATLAR REJASI**

### **13.1. Ishlab chiqarish xarajatlarining mohiyati**

Bozor iqtisodiyoti sharoitida har qanday korxonani asosiy maqsadi foyda olishdir. Ammo ushbu maqsadni amalga oshirish, unga erishish, ishlab chiqarish xarajatlarini miqdori va korxonada ishlab chiqaradigan mahsulotga bo‘lgan talab bilan chegaralangandir.

Binobarin, ishlab chiqarish xarajatlari foydani asosiy chegaralovchisi va shu vaqtni ichida taklif xajmiga ta’sir etuvchi asosiy omildir. Shuning uchun ishlab chiqarish xarajatlarini hisobga olish, uning tarkibini tahlil etish korxonada samaradorligini oshirish, uni oqilona boshqarishining muhim shartlaridan biridir. Mehnat nazariyasiga asosan K. Marks ishlab chiqarish xarajatlarini tovar, ishlab chiqarishga sarflar (ish haqi, xomashyo, yoqilg‘i, mehnat qurollarini amortizatsiyasi) sifatida talqin etgan. Undan tashqari ishlab chiqarish xarajatlariga u savdodagi xarajatlarni ham qo‘shgan. Birinchi xil xarajatlarni u ishlab chiqarish, ikkinchi xilni esa muomala xarajatlari deb atagan. Bunda u bozordagi ahvol va boshqa hollarni e’tiborga olgan. Marks tovarning qiymatini ishlab chiqarish xarajatlari tashkil etadi degan fikrga asoslangan.

Hozirgi davrda iqtisodiyot nazariyasi xarajatlar tasnifiga boshqacha yondoshadi. U resurslarning chegaralanligini, noyobligidan va ulardan alternativ foydalanish deganda daraxtdan mebel, qurilish materiali, qog‘oz va boshqa mahsulotlarni ishlab chiqarish imkoniyatlari tushuniladi. Bundan ma’lum ishlab chiqarishda qo‘llanilayotgan biron-bir resursni iqtisodiy xarajatlari tovar ishlab chiqarish uchun eng oqilona ishlatish usuli qiymatiga teng. Resurslarni chegaralanganligi sababli har doim ishlab chiqarishni tashkil etish, tanlash muammosi oldida turadi. Tanlash bir vaqtning o‘zida biror bir narsadan voz kechishni anglatadi. Shunday qilib, iqtisodiy xarajatlar — korxonada tomonidan resurslarni yetkazib beruvchilarga to‘lov, shuningdek deb ishlab chiqarishni aniqlangan variantini amalga oshirish uchun xuddi shu korxonada tomonidan qo‘llanishini ta’minlovchi ichki xarajatlardir.

Yuqorida berilgan tarifdan biz xarajatlarni tashqi va ichki turlarga bo‘linishini ko‘rishimiz mumkin. Tashqi xarajatlarga o‘z mahsulotini

ishlab chiqarish uchun zarur narsalarni ya'ni ish haqi, yoqilg'i, xomashyo va shu kabilarga tushuniladi. Ichki xarajatlar bu xususiy korxonaga egasi yoki do'kon egasi o'ziga ish haqi to'lamaydi yoki o'z pulini savdoga qo'ygan bo'lsa, bankga qo'ygan taqdirdagi protsentini olmaydi. Ammo firma egasi normal foyda oladi. Aks holda bu ish bilan shug'ullanmas edi. Normal foyda xarajatlarni bir elementini tashkil etadi. Undan tashqari iqtisodiy yoki sof foyda ham farqlanadi, u umumiy tushumdan ichki va tashqi shuningdek normal foydani chegirib tashlash bilan aniqlanadi. Iqtisodiy foydadan buxgalteriya foydasi, umumiy tushumdan tashqi xarajatlarni chegirib tashlash orqali aniqlanadi.

### **13.2. Xarajatlar klassifikatsiyasi**

Korxonalarni yalpi xarajatlari (YX) doimiy (DX) va o'zgaruvchan (O'X) xarajatlardan iborat bo'ladi.

**Doimiy xarajatlar** — bu ijara to'lovi, qorovullik xizmati to'lovi, boshqaruvchi va muxandislar maoshi va shu kabilardan iborat bo'ladi va ishlab chiqarish xajmiga bog'liq bo'lmaydi.

**O'zgaruvchan xarajatlar** — doimiyga kirmagan boshqa hamma xarajatlar, ya'ni xomashyo, materiallar, yoqilg'i, elektr energiya, ish haqi va shunga o'xshashlardan iboratdir. Korxonaga faoliyatini tashkil etish va oqilona boshqarish mahsulot birligiga qilingan xarajatlar (MBQH) bilish muhimdir. O'rtacha xarajatlar, umumiy xarajatlar miqdorini korxonaga ishlab chiqargan mahsulot hajmiga bo'lish orqali hisoblanadi. Xuddi shu yo'sinda o'rtacha doimiy (O'DX) va o'rtacha o'zgaruvchan (O'O'X) xarajatlar farqlanadi.

Korxonaga faoliyatining asosiy maqsadi foyda olish uning miqdorini muttasil oshirib borishdan iboratdir, ushbu hol esa chegaraviy xarajatlar tushunchasini qo'llashga sabab bo'ladi.

Chegaraviy xarajatlar (ChX) deganda hisoblangan va aslida ishlab chiqarish hajmiga nisbatan har bir qo'shimcha mahsulot ishlab chiqarishga qilingan xarajatlar.

Yuqorida qayd qilingan endiki doimiy xarajatlar ishlab chiqarilgan mahsulot hajmiga bog'liq bo'lmaydi, aksincha o'zgaruvchan xarajatlar esa ishlab chiqarilayotgan mahsulot hajmiga bog'liqdir, ammo bu bog'liqlik bir xilda emasdir. Birinchi bosqichda o'zgaruvchan xarajatlar kamayib boradi, chunki ishlab chiqarish ko'lami oshib boradi. Ma'lum davrdan

boshlab o`zgaruvchan xarajatlar birligini (masalan mehnat) belgilangan resursga (yer, kapital) qo`shib borish kamayib boruvchi qo`shimcha yoki chegaraviy mahsulotni beradi. Bu hol iqtisodiyotda “kamayuvchi samara qonuni” degan nomni olgan. Masalan, stanokda xizmat ko`rsatuvchi ishchilarning soni ortib borsa unda ularning qanchalik ko`proq ishlab chiqarishga jalb etilishiga mos ishlab chiqarish hajmi sekin o`lib boradi.

Demak, korxonalarining ishlab chiqarish xarajatlarini miqdori qo`llanilayotgan resurslarni miqdoriga bog`liq. Ishlab chiqarishda qo`llanilayotgan resurslarning miqdorini ayrim hollarga nisbatan tez o`zgartirish mumkin, boshqa hollarda esa u uzoq davrni talab etadi. Binobarin, iqtisodiy tahlil jarayonida qisqa muddatli va uzoq muddatli davrlarni farqlash zarurdir. Iqtisodiy nuqtai nazaridan ular o`rtasidagi farq ishlab chiqarish quvvatlarini o`zgartira olishidadir. Qisqa muddatli davrda yangi ishlab chiqarish quvvatlarini tushurish mumkin. Shunga ham e`tibor berish kerakki, ushbu davrlarni chegarasi har xil tarmoqlarda turlichadir. Qisqa va uzoq davrni farqlash firmani foydasini ko`paytirish strategiyasi va taktikasini aniqlashda muhimdir.

Firmaga qisqa muddatli davrda qaror qabul qilishida mahsulot birligi xarajatlarni ta`siri muhimdir. Mahsulot birligiga xarajatlar, mahsulotni ishlab chiqarish o`lib borgan sari pasayadi, chunki ularni absolyut miqdori o`zgarmasdir. O`zgaruvchan xarajatlar boshlang`ich davrda, ishlab chiqarish ko`lamlarini ortishi sababli kamayib boradi. Undan so`ng esa ko`lam samarasini ustidan “kamayuvchi samara” qonuni ustun kelishi natijasida mahsulot birligi o`zgaruvchan xarajatlar o`lib boradi. Masalan, konditer fabrikada dastgohlarni uch smena ishlatish, ularni ishlash samarasini pasayishiga olib keladi, chunki uchinchi smenada ishlash dastgohlarni profilaktika qilishga imkon bermaydi, natijada dastgohlarni unumsiz to`xtashlari ko`payadi va u ishlab chiqarish natijalariga salbiy ta`sir ko`rsatadi.

Bunda yalpi xarajatlar ( $O^I H$ ) egri chizig`i uni tashkil etuvchi  $O^D X$  va  $O^O X$  har biriga nisbatan tezroq pasayib boradi.

Agarda bozor narxi  $S$  nuqtadan pasaysa unda korxonalar ushbu tarmoqni tashlab boshqa tarmoqqa o`tib ketadilar. Bu nuqtada faqat yangi mahsulotni ishlab chiqarishga o`tgan korxonalar davom ettirishi mumkin bo`ladi yoki korxonalar o`tkazgan tahlil ushbu tarmoqda ishlab

chiqarilayotgan mahsulotga qisqa muddatda talabni ko`tarilishi natijasida baxoni ko`tarilishini tasdiqlasa korxonada o`z faoliyatini davom ettirishi mumkin bo`ladi.

Bozorda sharoit o`zgardi — quvvatlarni oshirish yoki kamaytirish to`g`risida firma yangi qarorni qabul qilishi lozim bo`ladi. Ishlab chiqarish xarajatlarini muttasil kamaytirib borish, korxonani foydaliligini oshirishning asosiy vositasi bo`lib hisoblanadi. Chunki korxonaning xarajatlari qanchalik kam bo`lsa foyda miqdori shunchalik ko`p bo`ladi. Bizning mamlakatimizda buxgalteriya hisobida “xarajatlar” tushunchasini o`rniga “tannarx” tushunchasi ishlatib kelingan. Tannarx mahsulotni ishlab chiqarish va sotish xarajatlarini yig`indisidan iborat. Uni asl va me`yoriy xarajatlar asosida hisoblanadi. Bu tushunchalar o`rtasida farq mavjud.

Mahsulot tannarxiga:

- a. xomashyo va materiallar.
- b. yoqilg`i va moylash materiallari.
- c. elektr energiya xarajatlari.
- d. asosiy ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish amortizatsiya ajratmasi.
- e. ish haqi.
- f. ijtimoiy sug`urta ajratmalari.
- g. umumiy ishlab chiqarish xarajatlari (tsex, brigada boshliqlarining ish haqi).
- h. umumiy xo`jalik xarajatlari (korxonada boshqaruv xodimlari) ish haqlari kiradi.

Mahsulot tannarxi tarkibi har bir sanoat tarmoqlarida o`ziga xos xususiyatga ega. Masalan, neft sanoatida mehnatga haq to`lash va asosiy ishlab chiqarish fondlarining amortizatsiyasi uchun nisbatan ko`p xarajat qilinadi, yengil, oziq-ovqat sanoatida xomashyo va materiallar salmog`i 85—90% ga yetadi.

Qishloq xo`jalik mahsulotlari tannarxi tarkibi sanoatnikidan ancha farq qilib, urug`lik, o`g`it, yem-xashak qiymati, ishlab chiqarishni tashkil qilish va boshqarishga ketgan xarajatlar ham kiritiladi. Shu xo`jalikning o`zida yetishtirilgan urug`lik, yem-xashak va boshqa mahsulotlar o`z



tannarxiga ko`ra baholanadi. Sotib olingan urug`lik, yem-xashak, mineral o`g`itlar, yoqilg`i va boshqa mahsulotlarni olib kelishga ketgan xarajatlarni ham hisobga olgan holda baholanadi. Qurilishlarda tayyorlangan mahsulot tannarxini aniqlash o`ziga xos xususiyatga ega bo`lib bunda, xarajatlarning eng ko`p qismi qurilish materillari hisobiga tog`ri keladi, bu mahsulot tannarxini aniqlashda qilingan sarf-xarajatlar qiymatini bitkazilgan binoning miqdoriga taqsimlanadi.

Xarajatlarni doimiy ravishda pasaytirib borish korxonada foydasini oshirishning asosiy vositasi bo`lib xizmat qiladi. Zero mahsulot bahosi tarkibining asosiy elementlari bu xarajat va foydadir. Binobarin, xarajatlarning qanchalik qisqarib borsa shunga mos foyda miqdori oshib boradi.

Ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirishning asosiy yo`nalishlaridan biri bu fan-texnika taraqqiyotining (FTT) yutuqlaridan oqilona foydalanishga erishishdir. FTT yutuqlaridan foydalanish mavjud ishlab chiqarish quvvatlaridan, xomashyo materiallaridan yoqilg`i resurslaridan yanada to`laroq foydalanishga imkon beradi. Shuningdek, yangi unumdorligi yuqori bo`lgan, samarador mashina, dastgoh va yangi texnologik jarayonlar yaratilishi, uni ishlab chiqarishga joriy etish pirovard natijada korxonada ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga sharoit yaratadi. Fan-texnika taraqqiyotining XX asr ikkinchi yarmidagi o`ziga xos jihati prinsipial yangi texnologik ishlab chiqarish usuliga o`tishi bilan xarakterlanadi. Uning mavjud texnologik ishlab chiqarish usullaridan ustunligi faqat nisbatan yuqori iqtisodiy samaradorligida emas, balki sifat nuqtai nazaridan yangi moddiy ne`matlar va xizmatlarni ishlab chiqarish imkoniyatlaridadir.

Xarajatlarni pasaytirishning asosiy yo`nalishlaridan biri bu ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etishning takomillashtirishdir. Ushbu yo`nalish ishlab chiqarishda yo`qotishlarni kamaytirish yo`li bilan xarajatlarni pasaytirish bu esa o`z navbatida jonli mehnatni iqtisod qilishga ya`ni ishlab chiqarish unumdorligini oshirishga olib keladi.

### **13.3. Baho korxonada foydasi**

Narx — (baho) tovar qiymatining pulda ifodalanishi. Narxni tovar qiymati belgilaydi, ammo bozor sharoitida u aniq qiymatdan yuqori yoki kam bo`lishi mumkin, bu esa bozordagi o`sha tovarga bo`lgan talab va uning taklifiga bog`liq bo`ladi. Tovarning narxining darajasi, shuningdek,

tovarning ijtimoiy foydaligi sifati va boshqa tovarlar o`rnini bosa olishi, muomaladagi pulning harid quvvatiga ham bog`liq bo`ladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida baho yordamida korxonalar ishlab chiqarishni tashkil etishning asosiy muammolaridan biri — nima ishlab chiqarish kerakligini hal etadilar. Baho tovar taklifi, aholini to`lov qobiliyati, ishlab chiqarish resurslarini oshib yoki kamayib ketishi to`g`risida korxonaga egalariga axborot beradi.

Bahoning ya`na bir vazifasi qiymat o`lchovidir bunda qilingan xarajatlar va olingan natija (mahsulot yoki xizmatlar) biron bir narx yordamida hisob kitob qilinadi.

Rag`batlantirish vazifasi — foyda, tovar bahosi bilan uni ishlab chiqarish uchun ketgan xarajatlar o`rtasidagi farqqa teng bo`ladi. Muayyan baho sharoitida ko`proq foyda olish uchun xarajatlarni kamaytirish zarur. Shu sababli, korxonalar tejamli ish tutib xarajatni pasaytirishga harakat qiladi. Buning uchun, ishlar chiqaruvchilar resurslardan ratsional foydalanishi ilg`or texnika va texnologiyani, mehnatni ilmiy tashkil qilishni, ishlab chiqarishga joriy qilishga majbur bo`ldilar. Baho yana bir taqsimlash vazifasini bajaradi. Ma`lumki korxonalarining olgan daromadi tovarning narxiga bog`liq. Muayyan xarajatlar qilingan sharoitda bahoni qiymatga nisbatan pastga va yuqoriga o`zgarishi foydaning ishlab chiqaruvchilar o`rtasida har xil taqsimlanishga olib keladi. Buning natijasida bir xil ishlab chiqaruvchilarni daromadlari o`sadi, boshqalar esa tovar sotishdan zarar ko`radilar.

Baholar tovar pul muomalasi shakli va realizatsiya qilinadigan mahsulot turiga muvofiq farqlandi, ammo bahoning har xil turlari bir-biri bilan o`zaro bog`liq va yagona tizimini tashkil etadi. Bularga:

a) ulgurji baholar bilan firmalar o`z mahsulotlarini katta hajmda boshqa firmalarga yoki vositachilarga va ulgurji savdo tashkilotlariga sotadilar. Ulgurji baho korxonalarga ishlab chiqarish xarajatlarini qoplashni va zarur foydani olishni ta`minlab berishi zarur.

b) tovarlar aholiga chakana baholar yordamida sotiladi. Bu baholarga davlat savdosi, ite`mol kooeratsiyasi, kolxoz bozori, komission savdo baholari kiradi. Chakana baho darajasiga aholining real daromadlari bog`liq bo`ladi.

c) xarid baholari qishloq xo`jalik mahsulotlarini davlat tomonidan sotib olishda ishlatiladi.

g) dunyo baholari xalqaro savdo munosabatlarida qo`llaniladi.

Baholar ishlab chiqarishning rivojlanishiga o`zining vazifalari orqali ta'sir etadi. Korxonalarining ish faoliyatini aks ettiruvchi bir qancha ko`rsatkichlar mavjud. Ulardan birinchisi sotilgan mahsulot hajmi yoki korxonani yalpi mahsulotidir. Firma tomonidan bir yilda ishlab chiqarilgan mahsulotlar va xizmatlarni puldagi ifodasiga uning yalpi mahsuloti deyiladi. Masalan, korxonada bir yilda 20 ming dona mahsulot ishlab chiqaradi va uni har birligini 300 so`mdan sotdi, unda korxonada mahsulotini sotish hajmi yoki mahsulot 6 million so`mni tashkil etadi. ( $20 \text{ ming} * 300 \text{ so`m} = 6 \text{ mln. So`m}$ ).

Korxonada faoliyatini aks ettiruvchi asosiy ko`rsatkichlardan yana biri bu firmani yalpi foydasi. Korxonani yalpi mahsulotidan uning ishlab chiqarishga sarf etilgan xarajatlari chegirib tashlanadi. Bizning misolimizda, agar biz korxonaning xarajatlari 3 mln. So`mni tashkil etadi. ( $6 \text{ mln.} - 3 \text{ mln. So`m} = 3 \text{ mln so`m}$ ).

Korxonani yalpi foydasidan u soliq to`lashi lozim va hamma to`lovlarni to`lab bo`lgandan so`ng qolgan qismi korxonani sof foydasini tashkil etadi. Agar biz ushbu to`lovlar 1 mln. So`mni tashkil etdi deydigan bo`lsak, unda korxonani sof foydasi  $3 - 1 = 2$  mln so`mga teng bo`ladi.

Ana shu sof foydani korxonada mustaqil ishlatadi. U ishchilarni va xodimlarni moddiy rag`batlantirishga, ishlab chiqarishga, ijtimoiy sohaga va sug`urta fondlariga sarf etiladi.

Sof foydani ishlatish yo`llarini tanlashga davlat sog`liqlari, soliq imtiyozlari, shuningdek iqtisodiy choralar bilan ta'sir ko`rsatadi. Foydani taqsimlash asosida butun jamiyat manfaatlarini, mehnat jamoalarining manfaatlari bilan muvofiqlashtirish, ularda o`z faoliyatini takomillashtirishdan, foydani yaratilishi va undan ishlab chiqarishni kengaytirish, ijtimoiy rivojlantirish, ishchilarni moddiy rag`batlantirish uchun foydalanishdan manfaatdorlikni vujudga keltirishga ketadi.

O`zbekistonda bozor manfaatlariga o`tilishi korxonada va davlat o`rtasida o`zaro aloqalarning iqtisodiy asosini tubdan o`zgartirdi. O`zbekistonda soliqlar to`g`risidagi qonunga muvofiq hamma turdagi

korxonalar uchun foydadan yagona soliq joriy etildi. Bunda to`lanadigan soliqning eng yuqori miqdori 50 % belgilangan.

Davlatning amalga oshirayotgan soliq siyosati, rivojlanishi zarur bo`lgan tarmoq korxonalariga ma`lum imtiyozlar ham ko`zda tutilgan. Shuningdek yangi texnika — texnologiyani o`zlashtirishga, ilmiy tadqiqot ishlarini amalga oshirishga, tabiatni muhofaza qilish ishlariga sarf etiladigan mablag`larga ham imtiyozli soliq belgilangan. Korxonalariga foydadan olinadigan soliqdan tashqari yana, oborot solig`i, mahsulot sotish solig`i, eksport—import solig`i, tashqariga olib-chiqib ketiladigan xomashyo resurslarga solinadigan soliq turlari joriy etilgan. Korxonadan olingan foydani mutloq miqdori emas, uning foydaliligi darajasi yoki rentabilligi qiziqtiradi.

Rentabellik — xo`jalik faoliyatining samaradorlik darajasini bildiruvchi ko`rsatkichlardan biri bo`lib, u ma`lum vaqt (yil, oy, kvartal) davomida ishlab chiqarish faoliyatining foydaliligi (yoki zararliligini) ko`rsatadi. Korxonada rentabelligi olingan foydani qilingan sarflarga taqqoslash orqali aniqlanadi va u foizlarda ifodalanadi.

Rentabellik darajasini o`shishiga quyidagi omillar ta`sir ko`rsatadi: ishlab chiqarish unumdorligini oshishi, materiallar, yoqilg`i, xomashyo, asosiy fondlarni iqtisod qilish, korxonada fondlarini aylanishini tezlashtirish, ishlab chiqarishga xizmat ko`rsatish va boshqaruvga sarflarni kamaytirish va h.k.

### **Nazorat savollari:**

1. Ishlab chiqarish xarajatlari mohiyati?
2. Korxonaning yalpi xarajatlari?
3. Ishlab chiqarish xarajatlarini pasaytirishning asosiy yo`nalishlari?
4. Narx tushunchasi?
5. Rag`batlantirish vazifasi?
6. Korxonada faoliyatini aks ettiruvchi ko`rsatkichlar?
7. Rentabellik nima?
8. Mahsulot tannarxiga nimalar kiradi?
9. Xarajatlar klassifikatsiyasini qanday?
10. Yalpi xarajatlar qanday shakllanadi?

## **14 BOB. SAMARALI MOLIYA VA PUL OQIMINI REJALASHTIRISH**

### **14.1. Pul oqimlarining tasnifi, hisoblash usullari**

"Pul oqimi" tushunchasining o'zi jamoaviy bo'lib, biznes jarayonlarining uzluksiz o'tkazilishini ta'minlaydigan turli xil moliyaviy oqimlarni o'z ichiga oladi. Korxonadagi barcha oqimlarni maqbul boshqarish uchun ular o'ziga xos xususiyatlariga qarab alohida guruhlariga bo'linadi.

#### **1. Xalqaro buxgalteriya standartlariga muvofiq iqtisodiy faoliyat turlari bo'yicha:**

– Operatsion (asosiy) faoliyat uchun - (OF).

Xarajatlar qismiga tovarlar va xizmatlar uchun yetkazib beruvchilar va pudratchilar bilan hisob-kitoblar, xodimlarga to'lovlar, byudjetga va byudjetdan tashqari jamg'armalarga to'lovlar, shuningdek korxonaning asosiy faoliyati bilan bog'liq boshqa xarajatlar kiradi. Kvitansiyalarga tovarlar xaridorlarining kreditlari, ortiqcha to'langan soliq to'lovlarining qaytarilishi yoki qaytarilishi kiradi.

– Moliyaviy faoliyat uchun - (MF).

Aksiya va ustav kapitalini jalb qilish bilan bog'liq to'lovlar va pul tushumlari, har xil muddatdagi ssudalar va kreditlar, dividendlar va daromadlarni kompaniya egalariga depozitlardan to'lash va korxonaning boshqa tashqi pul oqimi.

#### **2. Firmaning pul oqimi yo'nalishi bo'yicha:**

– Ijobiy - RAP.

Pul oqimi, ya'ni korxonaning iqtisodiy faoliyatidan uning joriy hisob raqamiga tushgan barcha kreditlarning yig'indisi.

– Salbiy - MTO.

Naqd pul oqimi - bu korxonaning faoliyati natijasida yuzaga kelgan moliyaviy resurslarning umumiy qiymati.

#### **3. Hajmni hisoblash usuli bilan:**

– Yalpi - VAR.

Bu har bir vaqt oralig'ida korxonaning ma'lum bir davrdagi tushumlari va xarajatlari yig'indisidir.

– Sof - SDQ.

Bu ma'lum bir davr va vaqt oralig'idagi mablag'larning tushishi va sarflanishidan kelib chiqadigan farq. Aynan shu ko'rsatkich tashkilot faoliyatining natijasini va uning moliyaviy balansini aniqlaydi.

#### **4. Hajmning yetarlilik darajasi bo'yicha:**

– Haddan tashqari - IChHT.

Moliyaviy oqimlarning tushumlari kompaniyaning xarajatlariga bo'lgan haqiqiy ehtiyojlaridan sezilarli darajada yuqori bo'lgan holat. Xarakterli xususiyat - bu korxonaning operatsion faoliyatida ishlatilmaydigan sof pul oqimining katta ijobiy ko'rsatkichidir.

– Kam - IChFDF.

Qarama -qarshi vaziyat, unda xarajatlar hajmi daromad darajasidan ancha ustun turadi. Bundan tashqari, agar aniq pul oqimi ortiqcha belgiga ega bo'lsa -da, lekin tashkilotning rejalashtirilgan barcha xarajatlarini qoplay olmasa ham, moliyaviy oqimni defitsit deb ta'riflash mumkin. Agar sof pul oqimi indikatorini minus belgisiga ega bo'lsa, bu uni aniq bir nuqson sifatida belgilaydi.

#### **5. O'z vaqtida baholash usuli bo'yicha:**

– Haqiqat - NF.

Bu korxonaning moliyaviy oqimi bo'lib, uni kelajakda olish rejalashtirilgan, real vaqtgacha qiymatini kamaytiradi.

– Kelajak - KF.

Bu korxonaning pul oqimi, kelajakda ma'lum bir nuqtada joriy qiymati. Bu tovarlarning haqiqiy qiymatini hisoblash uchun asos bo'lib, kelajakda yoki ma'lum vaqt oralig'ida pul oqimining nominal qiymatini aniqlaydi.

#### **6. Ko'rib chiqilayotgan davrda shakllanishning uzluksizligi bo'yicha:**

– Oddiy - OF.

Bu aniq operatsiyalar natijasida aniq vaqt oralig'ida muntazam ravishda amalga oshiriladigan pul mablag'larini qabul qilish yoki sarflash bilan bog'liq bo'lgan pul oqimi sifatida tavsiflanadi. Bu oqimlar korxonadagi moliyaviy operatsiyalarning ko'p qismini o'z ichiga oladi: kreditlarga xizmat ko'rsatish, uzoq muddatli investitsiya loyihalarini amalga oshirish va boshqalar. Shunday qilib, kompaniyaning pul

oqimlarining asosiy qismi uning ichida hayot davrasi muntazam deb tavsiflash mumkin.

– Diskret - DF.

Ma'lum vaqt davomida bir martalik xo`jalik operatsiyalari bo`yicha moliyaviy tushumlar va xarajatlarni ko`rsatadi. Bu indikatoridan, masalan, har qanday ko`chmas mulk, sanoat majmuasi, franchayzing litsenziyasini bir martalik sotib olishda, shuningdek, hech qanday to`lovsiz yordam olishda foydalanish mumkin. Agar korxonaning pul oqimi minimal vaqt ichida ko`rib chiqilsa, ularning har birini diskret deb ta'riflash mumkin.

### **7. Ish jarayoniga xizmat ko`rsatish ko`lami bo`yicha:**

– Umuman olganda, firmaning pul oqimi WFT hisoblanadi.

Moliyaviy oqimning eng umumlashtirilgan turi, bu korxonaning iqtisodiy faoliyati bilan bog`liq bo`lgan barcha boshqalarni o`z ichiga oladi.

– Alohida tarkibiy bo`linmalar uchun - WPC.

Moliyaviy oqimni firmaning turli bo`linmalari o`rtasida taqsimlanishi, ularni alohida ob'ektlar sifatida aniqlash mumkin yaxlit tuzilma korxonaning iqtisodiy va tashkiliy tuzilishi (mas'uliyat markazlari deb ataladi).

– Ba'zi biznes operatsiyalari uchun - DPHO.

Korxonadagi biznes jarayonining umumiy tuzilishida bu o`zini o`zi boshqarishning boshlang`ich obyektini hisoblanadi.

### **8. Formalanish vaqt oraliqlarining barqarorligiga ko`ra:**

– ma'lum bir davr mobaynida tartibsiz vaqt oralig`ida pul oqimi.

Misol tariqasida, ijara to`lovlarini to`lash tartibini keltirishimiz mumkin, ular shartnoma taraflari kelishganidek, uning amal qilish muddati davomida turli vaqt oralig`ida amalga oshirilsa;

– ma'lum bir davr mobaynida moliyaviy oqimlar, bu annuitet sifatida tavsiflanishi mumkin.

Kompaniyaning umumiy moliyaviy holati har xil pul oqimlarini boshqarish sifatiga bog`liq.

**Tashkilotda pul oqimlarini samarali boshqarishning muhim rolini belgilovchi omillar:**

1) biznesni rivojlantirish jarayonida tashkilotning moliyaviy barqarorligi, shuningdek, uning tezligi pul oqimlarini oqilona boshqarishga, ularning bir -biri bilan vaqt va hajmga mos kelishiga bog'liq.

2) pul oqimlarining aniq tashkil etilishi kompaniyaning "moliyaviy salomatligi" darajasini ko'rsatadi va har bir biznes jarayonining yuqori rentabelligi va rentabelligiga erishishga yordam beradi, chunki ularning har birida pul oqimi ishlatiladi.

3) moliyaviy oqimlarni samarali boshqarish kredit yoki boshqa qarz mablag'lari ulushini kamaytirishga imkon beradi, shu bilan birga korxonaning ichki resurslaridan maksimal darajada foydalanadi va biznesni rivojlantirish tezligining tashqi moliyalashtirish manbalariga bog'liqligini kamaytiradi.

4) to'lovlar oqimining buzilishi tovarlar sotish hajmiga, mehnat unumdorligi ko'rsatkichlariga, moddiy va xom ashyo yaratilishiga va boshqalarga salbiy ta'sir ko'rsatadi, shuning uchun pul oqimlarining samarali yo'nalishi butun operatsion jarayonning ritmini yaxshilashga ta'sir qiladi.

5) pul oqimlarini faol boshqarish foyda marjasiga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. shunday qilib, aylanma mablag'larning bir qismi bo'lgan vaqtincha bo'sh moliyaviy zaxiralar, shuningdek jalb qilingan (investitsiya) resurslardan, malakali yondashuv bilan samarali foydalanish mumkin.

6) korxonada pul oqimlarini oqilona boshqarish kapitaldan foydalanish tezligiga bevosita ta'sir qiladi: aylanma qanchalik tez bo'lsa, foyda ham shuncha ko'p bo'ladi.

7) pul oqimlarini samarali boshqarish sizga mablag 'tushishi va sarflanishini korrelyatsiya qilishga va shu orqali korxonaning to'lovga layoqatsizlik xavfini kamaytirishga yoki butunlay yo'q qilishga imkon beradi.

8) umuman olganda, korxonadagi pul oqimi "moliyaviy qon aylanishi" tizimi ko'rinishida ifodalanishi mumkin. Shunday qilib, agar siz uning ishini samarali tashkil qilsangiz, siz biznes rentabelligining yuqori ko'rsatkichlariga erishish imkoniyatiga ega bo'lasiz.

### **Pul oqimlarini hisoblash va optimallashtirish usullari**



Agar korxonada pul oqimi yetishmayotgan bo'lsa, bu tashkilotning likvidligi va to'lov qobiliyatining pasayishiga, kontragentlar hajmining oshishiga ta'sir qilishi mumkin, bu esa oxir -oqibat kompaniya aktivlari va o'z mablag'larining past rentabelligiga olib keladi.

Pul oqimi profitsiti bo'lsa, salbiy oqibatlar ham bo'ladi. Bu vaqtinchalik bo'sh mablag'lardan mumkin bo'lgan daromadlarni olmaslik (masalan, ularni qisqa muddatga sarmoya kiritish mumkin) va foydalanilmagan pul oqimlarining inflyatsion yo'qotishlari. Xulosa bir xil - past rentabellik.

Kelgusida pul tushumlari hajmining oshishiga quyidagi yo'llar bilan erishish mumkin:

- qo'shimcha aksiyalar chiqarilishi;
- kattalashtirish;
- ko'paytirish ustav kapitali investorlarni jalb qilish orqali;
- moliyaviy investitsiya vositalarini qisman yoki to'liq amalga oshirish;
- korxonaning ishlatilmaydigan ko'chmas mulki va boshqa asosiy vositalarni sotish yoki ijaraga berish;
- uzoq muddatli kreditlarni jalb qilish.

Strategik rejalashtirishda xarajatlar moddalarini kamaytirish uchun quyidagilar zarur:

- investitsiyalarni kamaytirish yoki butunlay yo'q qilish;
- mavjud investitsiya loyihalari hajmi va sonini kamaytirish;
- tashkilotning joriy xarajatlari darajasini pasaytirish.

Ortiqcha mablag'lar oqimidan yanada samarali foydalanish uchun, aksincha, investitsiya faoliyatini kengaytirish tavsiya etiladi. Ushbu maqsadlar uchun siz:

- real investitsiya dasturlarini ishlab chiqish va amalga oshirishni tezlashtirish;
- joriy aylanmas aktivlarning kengaytirilgan takror ishlab chiqarilishini ko'paytirish;
- investitsiya portfelini imkon qadar tezroq shakllantirish;
- kredit qarzini muddatidan oldin qisman yoki to'liq to'lash;
- korxonada faoliyatining yo'nalishlarini hududlar bo'yicha taqsimlash.

- Shu bilan birga, vaqt o'tishi bilan ijobiy va salbiy pul oqimlari balansiga alohida e'tibor qaratish lozim.

Moliyaviy oqimlarni bashorat qilish darajasiga ko'ra ajratish mumkin: ular to'liq va yetarli darajada oldindan aytib bo'lmaydigan pul oqimlarini ajratadi. Mutlaqo oldindan aytib bo'lmaydigan oqimlar ham bor, lekin ularni optimallashtirish doirasida o'rganishning ma'nosi yo'q. Vaqt o'tishi bilan o'zgarishi mumkin bo'lgan pul oqimlarini optimallashtirishning eng samarali usuli. Buning uchun sinxronizatsiya va hizalama usullari qo'llaniladi.

Pul oqimlarining sinxronizatsiyasi ijobiy va salbiy pul oqimlarining o'zaro bog'liqligiga asoslanadi. Sinxronizatsiyani amalga oshirish uchun pul oqimlarining ikkala toifasi o'rtasidagi korrelyatsiya darajasini oshirish kerak. Uning natijasi tegishli koeffitsient yordamida aniqlanadi, uning qiymati "+1" bo'lishi kerak. KK DP (pul oqimlarining korrelyatsion koeffitsienti) quyidagi formula bilan aniqlanadi:

RPO - rejalashtirilgan davrda pul oqimlarining o'rtacha qiymatidan chetlashish ehtimoli;

RAP - rejalashtirish davrining ma'lum vaqt oralig'idagi ijobiy pul oqimi miqdorlari variantlari;

RAP - rejalashtirish davrining bir vaqt oralig'idagi musbat pul oqimining o'rtacha miqdori;

ODP - rejalashtirilgan davrning ma'lum vaqt oralig'idagi salbiy pul oqimi miqdorining variantlari;

Kompaniyaning moliyaviy oqimlarini optimallashtirishdagi muhim qadam - sof pul oqimini ko'paytirish. Bu uning o'sishi tufayli biznes o'sish sur'atlarini tezlashtirishni ta'minlaydi o'z mablag'lari va uning rivojlanish darajasining tashqi moliyalashtirish manbalariga bog'liqligini kamaytiradi, shu bilan birga kompaniyaning bozor qiymatini oshiradi.

Pul oqimi harakati va tahlili

Pul oqimi tahlili - olingan va sarflangan moddiy boyliklarning qiymatini aniqlash. Ushbu jarayonning asosiy maqsadi tashkilotning moliyaviy barqarorligi va rentabelligini tahlil qilishdir. Uning birinchi bosqichi - korxonaning asosiy operatsion faoliyatidan keladigan pul oqimlarini hisoblash. Moliyaviy oqimlarni tahlil qilish natijasida

tashkilotning o'zini o'zi ta'minlash darajasi, uning iqtisodiy salohiyati, rentabelligi va boshqalarni aniqlash mumkin.

**Tashkilotning iqtisodiy barqarorligi** ko'p hollarda naqd pul tushumlariga bog'liq bo'lib, ular imkon qadar mavjud majburiyatlar hajmiga mos kelishi kerak. Agar kompaniyada zarur bo'lgan minimal pul oqimi bo'lmasa, bu moliyaviy muammolarning mavjudligini ko'rsatuvchi omil bo'lishi mumkin.

Agar vaziyat teskari bo'lsa va naqd pul ortiqcha bo'lsa, bu foyda keltirmaydigan faoliyatning belgisi bo'lishi mumkin. Bunday yo'qotishlar nafaqat vaqtincha bo'sh mablag'lar aktivlarga qo'yilmaydigan vaziyatda yo'qotilgan foydaning paydo bo'lishi, balki pulning qadrsizlanishi va mamlakatda inflyatsiyaning yuqori darajasi bilan ham yuzaga kelishi mumkin. Shunday qilib, aynan pul oqimlarini tahlil qilish biznesning iqtisodiy holatini aniqlashga yordam beradi.

Umuman olganda, kompaniyaning moliyaviy tahlilini o'tkazishda, pul oqimlarini o'rganishni eng aniq lahzalardan biri deb atash mumkin, chunki bu ma'lumotlarni tahlil qilish natijasida moliyaviy menejment qanchalik yaxshi tashkil etilganligini ko'rish mumkin. doimiy ravishda yetarli mablag'ga ega bo'lish uchun korxonada, moliyaviy oqimlarni tahlil qilish uchun asosiy hisobot 7 -IAS xalqaro standartiga muvofiq tashkilotning faoliyat turlari (moliyaviy, joriy, investitsiya) kontekstida tuzilgan pul oqimi to'g'risidagi hisobotdir. Mablag' manbalari va ularning sarflanish yo'nalishlariga bog'liq. Shunday qilib, aynan shu hisobot korxonadagi pul oqimi to'g'risidagi ma'lumotlarning asosiy manbai bo'lib xizmat qiladi. Pul oqimi to'g'risidagi hisobot korxonaning moliyaviy, investitsiya va joriy faoliyati pul oqimiga qanday ta'sir qilishini aniqlash uchun tuziladi va shu bilan birga moliyaviy harakatning o'zgarishi sabablarini aniqlashga imkon beradi. Bunday hisobot nafaqat korxonaga egalari va tashkilot rahbarlari, balki qarz beruvchilar va investorlar uchun ham muhim ma'lumot manbai hisoblanadi.

Moliyaviy menejerlar pul oqimi to'g'risidagi hisobotdan korxonaning likvidlik darajasini aniqlash, dividendlarni hisoblash, investitsiya loyihalarini amalga oshirish uchun qabul qilingan ba'zi qarorlarni tahlil qilish uchun foydalanadilar. O'z navbatida, kreditorlar va investorlar dividendlarni hisoblashda va kredit qarzini to'lashda yetarli

miqdordagi mablag'ni ishlab chiqarish muammosini hal qilayotgan korxonalar rahbarlarining malaka darajasini aniqlash maqsadida ushbu hisobotni o'rganadilar. Pul oqimi to'g'risidagi hisobot pulning kirishi va sarflanishi to'g'risidagi ma'lumotlarni aks ettiruvchi bo'limlardan iborat bo'lib, ularni korxonaning moliyaviy, joriy va investitsion faoliyatiga taqsimlaydi.

1. Joriy faoliyat - oxir-oqibat foyda keltiradigan tijorat operatsiyalarini anglatadi. Bu ishlab chiqarish jarayonlarini ta'minlaydigan tovarlar, ishlar, xizmatlarni sotish yoki sotib olish, xodimlarga daromad to'lash, soliq va boshqa majburiy to'lovlar, qarz va kredit mablag'laridan foydalanganlik uchun foizlarni chegirish bo'lishi mumkin. Bu daromad olishning asosiy kanali bo'lgan joriy faoliyat, shuning uchun u ham pul oqimlarining asosiy manbai bo'lishi kerak.

2. Investitsion faoliyat- bu asosiy vositalar va boshqa nomoddiy aktivlarni, qimmatli qog'ozlarni sotib olish va sotish bo'yicha bitimlar, ssudalar va kreditlar berish va boshqalar.

Ushbu faoliyatning bir qismi sifatida ijobiy pul oqimlari asosiy vositalarni va boshqa aktivlarni sotish, shuningdek, uzoq muddatli investitsiyalardan daromad olishni o'z ichiga oladi. Salbiy pul oqimlari asosiy vositalarni sotib olishni, uzoq muddatli moliyaviy investitsiyalarni va boshqa kapital qo'yilmalarni o'z ichiga oladi. Vaqtinchalik pul mablag'larining chiqib ketishini biznesni malakali olib borishdagi odatiy hodisalar bilan bog'lash mumkin, chunki siz doimo ishlab chiqarishni ko'paytirish va mahsulot sifatini yaxshilashga intilishingiz kerak.

3. Moliyaviy faoliyat doirasida biznes egalaridan pul mablag'larini qabul qilish yoki qaytarish operatsiyalarini tushunish. Bu yerda aksiyalar chiqarish, kreditlar va kreditlar olish (qisqa muddatli va uzoq muddatli), boshqa maqsadli moliyalashtirish va boshqa xarajatlar-dividendlar berish, har qanday muddatdagi kredit qarzini qaytarish, veksellarning qaytarilishini bu yerda daromad deb atash mumkin. Moddiy resurslar harakati to'g'risidagi hisobotni shakllantirish pul oqimlarini aniqlashni o'z ichiga oladi:

- joriy faoliyat korxonalar;
- uning investitsiya faoliyati;
- tashkilotning moliyaviy faoliyati.

Hisobotni tuzish uchun buxgalteriya balansida va daromadlar to'g'risidagi hisobotda ko'rsatilgan ma'lumotlar ishlatiladi, ikkinchisi esa pul oqimlarini aniqlash uchun mos ravishda o'zgartirilishi kerak. Tuzatish sifatida daromad miqdori faqat real olingan mablag'lar, xarajatlar esa faqat real to'lovlar miqdori bo'yicha aniqlanadi. Siz daromadlar to'g'risidagi hisobotni to'g'rilashning bevosita va bilvosita usullarini qo'llashingiz mumkin:

- to'g'ridan -to'g'ri (pul oqimi) usulini qo'llagan holda, hisobotning har bir alohida moddasi konvertatsiya qilinadi, buning natijasida pul mablag'larini qabul qilish va iste'mol qilish to'g'risidagi haqiqiy ma'lumotlarni aniqlash mumkin bo'ladi.

- bilvosita usulni qo'llash uchun siz har bir elementni o'zgartirishingiz shart emas, lekin hisobot davri uchun foyda yoki zarar ko'rsatkichidan tuzatishni boshlashingiz kerak. Bundan tashqari, bu ko'rsatkich pul oqimi bilan bog'liq bo'lmagan xarajatlar miqdoriga ko'payadi (masalan, amortizatsiya) va shunga o'xshash daromad miqdoriga kamayadi.

Pul oqimi to'g'risidagi hisobotni shakllantirishdan oldin, balansning qaysi moddalari pul tushumlari va sarflanishining asosiy manbalari bo'lganligini aniqlash kerak (hech bo'lmaganda oxirgi ikki hisobot davrida). Bu korxonada pul oqimlarining shakllanish manbalarini, shuningdek ularni iste'mol qilish yo'nalishini aniqlaydigan maxsus jadval yordamida amalga oshirilishi mumkin.

#### **14.2. Pul oqimiga ta'sir etuvchi omillar, baholash va boshqarish**

Tashkilotning moliyaviy oqimiga ta'sir qiluvchi sabablar ichki va tashqi bo'linadi. Ichki omillar, birinchi navbatda, rivojlanish darajasi hozirda vaqt - bu tashkilot, mahsulot ishlab chiqarish va sotishning mavsumiyligi, ishlab chiqarish va operatsion tsikllarning davomiyligi, investitsiya loyihalarining dolzarbligi, kompaniyaning amortizatsiya strategiyasi, top - menejrlarning professionallik darajasi.

Tashqi omillar - qo'llaniladigan soliq tizimi, moliya va tovar bozorlarining konyunkturasi, hisob - kitoblarni amalga oshirish printsiplari, kontragentlarga kredit berish usullari (biznes aylanmasi qoidalari), tashqi moliyalashtirishni jalb qilish imkoniyati.

Pul oqimlarini boshqarish tizimi quyidagi printsiplarga asoslanadi:

- rejalashtirish va nazorat qilish;
- axborotning shaffofligi va ishonchliligi;
- samaradorlik va ratsionallik;
- likvidlik va to'lov qobiliyati.

Pul oqimlarini boshqarishning asosiy printsiplari buxgalteriya hisobining dolzarb va aniq ma'lumotlarining mavjudligi, ularning manbai boshqaruv va buxgalteriya hisobi. Bunday ma'lumotlarga kreditorlik va debitorlik qarzlari, tashkilotning kassasida va hisob -kitoblaridagi naqd pullar, qarz mablag'larini qaytarish va berish tartibi, shuningdek foizlar bo'yicha to'lovlar, soliq va boshqa majburiy to'lovlar miqdori, zarur mablag'lar kirishi mumkin, kelajakda oldindan to'lovni sotib olish va boshqalar.

Bunday ma'lumotlar bir nechta manbalardan to'plangan, shuning uchun ularning buxgalteriya hisobida to'g'ri aks etishini ta'minlash kerak, chunki birlamchi ma'lumotlarning o'z vaqtida kiritilmasligi yoki noto'g'ri ma'lumotlar kiritilishi butun korxonaga uchun oqibatlariga olib kelishi mumkin. Biroq, har bir kompaniya o'z xohishiga ko'ra, bu ma'lumot qaysi shaklda va qancha vaqt oralig'ida to'planishini hal qiladi, shuningdek hujjat aylanishining asosiy tamoyillarini belgilaydi.

Shu bilan birga, pul oqimlarini boshqarishning asosiy maqsadi ularning turlari, hajmlari, vaqt oralig'i va boshqa asosiy parametrlar kontekstida optimal muvozanatga erishishdir. Bunday muammolarni samarali hal qilish uchun tegishli buxgalteriya hisobi, rejalashtirish, nazorat va tahlil tizimlarini joriy etish zarur.

### **Pul oqimlarini baholash va boshqarish.**

Tashkilotning "moliyaviy salomatligi" ni har tomonlama tahlil qilish uchun pul oqimlari va ularni strategik rejalashtirishni baholash kerak. Bu quyidagilarni aniqlaydi:

- pul sarflashning asosiy yo'nalishlari;
- moliyaviy tushumlar hajmi va manbalari;
- foyda miqdori va naqd pulning haqiqiy miqdori o'rtasidagi farq sabablari;
- uzoq muddatli investitsiyalar uchun tashkilotning o'z mablag'larining yetarliligi.

Haqiqiy pul oqimini, pul mablag'larining tushishi va sarflanishini sinxronlashtirishni, foyda miqdorining pul oqimlarini boshqarishga bog'liqligini aniqlash uchun ularni olish va yo'q qilishning barcha manbalarini sifatli to'liq tahlil qilish zarur. .

Pul oqimlarini boshqarishning quyidagi asosiy printsiplari mavjud:

- barcha toifadagi tovar -moddiy zaxiralarning to'liq aylanish tezligini oshirish, defitsit yuzaga kelishini bartaraf etish (sotish darajasining pasayishiga olib kelishi mumkin).

- optimal narxlarda sotish hajmini oshirish. Shuni ta'kidlash kerakki, sotish narxining tarkibiy qismlari nafaqat haqiqiy xarajatlar, balki amortizatsiya xarajatlari hamdir.

- kreditorlik qarzlarni o'z vaqtida to'lash, kelajakda biznes - jarayonlarning buzilishiga olib kelmaydi.

- debitorlik qarzlarni o'z vaqtida va tez qaytarilishini ta'minlash (shu bilan birga, bu masalaga haddan tashqari tajovuzkorlik kelajakda sotish hajmining pasayishiga olib kelishi mumkinligiga e'tibor qaratish lozim).

Pul oqimi miqdorini hisoblashning ikkita asosiy usuli mavjud.

To'g'ridan -to'g'ri usul tashkilotning hisob -kitoblaridagi pul oqimlarini tahlil qilishga asoslangan va quyidagilarga imkon beradi:

- moliyaviy majburiyatlarning joriy majburiyatlarni bajarish uchun etarli ekanligi to'g'risida xulosa chiqarish;

- pul oqimlarining asosiy manbalarini va ularni sarflash sohalarini aniqlash;

- sotish darajasi va hisobot davrida olingan daromad o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlash.

Bu usul operatsion boshqaruvda foydaning shakllanishini nazorat qilish va joriy majburiyatlarni to'lash uchun moliyaviy resurslarning yetarliligini tahlil qilish uchun ishlatiladi. Biroq, to'g'ridan -to'g'ri usul olingan daromadning korxonadagi pul oqimi hajmining o'zgarishiga bog'liqligini ko'rsatmaydi, boshqa usullar bilan taqqoslaganda, bunday baholash ancha uzoq davom etadi va olingan ma'lumotlar bo'ladi.

Shuningdek, jami pul oqimi hisobot davri uchun moliyaviy oqimlarning ochilish va yopilish balansi o'rtasidagi farqga mos kelishi

kerakligiga e'tibor qaratish lozim. Bilvosita usul shundaki, sof foyda pulga aylanadi.

Shu bilan birga, bu ko'rsatkich moliya oqimi bilan bog'liq bo'lmagan xarajatlar moddalari va ularning kirib kelishiga olib kelmaydigan daromad moddalari ta'sir qilmasligi uchun tuzatiladi. Bilvosita usul balans moddalari va daromadlar to'g'risidagi hisobot ma'lumotlarini o'rganishga asoslangan va shu bilan birga quyidagilarga imkon beradi:

- sof foyda hajmining ma'lum vaqt ichida kompaniya aktivlarining o'zgarishiga bog'liqligini aniqlash;

- tashkilotning turli xil faoliyati o'rtasidagi munosabatni o'rnatish.

Pul oqimi miqdorini hisoblashning ushbu usulining muhim afzalligi, faoliyatning yakuniy moliyaviy natijasining korxonaning aylanma mablag'lariga bog'liqligini aniqlashdir. Uzoq muddatli rejalashtirish maqsadida bilvosita usul pul oqimida "turg'un hodisalar" mavjud bo'lgan yo'nalishlarni aniqlashga va aniqlangan muammolarning eng maqbul yechimini topishga yordam beradi. Pul oqimi to'g'risidagi hisobotni shakllantirishning quyidagi bosqichlari bilvosita usul bilan ajralib turadi:

- 1) Balansning har bir moddasi uchun o'zgarishlarni aniqlang va hajmning o'sishi yoki kamayishi bilan bog'liq omillarni aniqlang.

- 2) F-2 hisobotini o'rganish, daromad manbalarini tizimlashtirish va tashkilot moliyasini sarflash yo'nalishlari.

- 3) Olingan ma'lumotlarning mablag' harakati to'g'risidagi bayonotda to'planishi.

Pul oqimi menejmenti - bu korxonaning moliyaviy balansini va uning barqaror o'sishini ta'minlashga qaratilgan mablag'larning shakllanishi, taqsimlanishi va ishlatilishi va ularning aylanishini tashkil etish bilan bog'liq boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirish tamoyillari va usullari tizimi.

Korxonaning pul oqimini boshqarishning asosiy maqsadi korxonaning bozor qiymatini oshirish va korxonaning doimiy moliyaviy muvozanatini ta'minlashdan iborat. Ushbu maqsadlarni amalga oshirishda kompaniyaning pul oqimlarini boshqarish asosiy vazifalarni hal qilishga qaratilgan:



1) korxonaning bo'lajak iqtisodiy faoliyatining ehtiyojlariga muvofiq yetarli miqdorda moliyaviy resurslarni shakllantirish. Uni amalga oshirish quyidagi yo'llar bilan mumkin:

- korxonaning zarur miqdordagi moliyaviy resurslarga bo'lgan ehtiyojini aniqlash orqali;
- ularning ta'lim manbalari tizimini yaratish;
- ularni korxonaga jalb qilish xarajatlarini minimallashtirishni ta'minlash.

2) korxonaning pul mablag'larining shakllangan hajmini iqtisodiy faoliyat turlari va foydalanish sohalari bo'yicha taqsimlashni takomillashtirish. Bu vazifani amalga oshirishda korxonaning har xil turdagi faoliyatini rivojlantirish uchun moliyaviy resurslar yo'nalishi bo'yicha zarur maqsadga muvofiqligi ta'minlanadi.

3) korxonaning rivojlanish jarayonida moliyaviy barqarorligining yuqori darajasini ta'minlash. Bu vazifa quyidagilar bilan ta'minlangan:

- pul mablag'larini jalb qilish manbalarining maqsadga muvofiq tuzilishini shakllantirish;
- o'z va qarz manbalaridan ularni jalb qilish hajmining nisbati;
- ularni qaytarishning kelgusi shartlari uchun mablag'yig'ish hajmini optimallashtirish;
- yetarli miqdordagi pul resurslarining shakllanishi.

4) korxonaning doimiy to'lov qobiliyatini saqlab turish. Bu vazifani quyidagicha bajarish mumkin:

- pul mablag'lari va ularning ekvivalentlari qoldiqlarini samarali boshqarish;
- korxonaga pul oqimining bir xilligini ta'minlash;
- xo'jalik operatsiyalari bo'yicha hisob-kitoblarda eng yaxshi to'lov vositasini tanlash.

5) sof pul oqimini maksimal darajada oshirish. Maksimallashtirish korxonaning o'zini o'zi moliyalashtirish asosida iqtisodiy rivojlanishining ma'lum tezligini ta'minlaydi. Bu vazifani quyidagicha bajarish mumkin:

- korxonaning pul oqimini yaratish;
- korxonaning samarali amortizatsiya siyosatini tanlash;
- foydalanilmagan aktivlarni o'z vaqtida yo'q qilish.

6) korxonada iqtisodiy foydalanish jarayonida pul mablag‘lari qiymatining yo‘qotilishini minimallashtirishni ta‘minlash.

Pul oqimlarini boshqarishning barcha ko‘rib chiqilgan vazifalari, bir-biriga teng bo‘lishiga qaramay, o‘zaro bog‘liqdir. Natijada, kompaniyaning pul oqimlarini boshqarish jarayonida uning asosiy maqsadini eng samarali amalga oshirish uchun individual vazifalar optimallashtirilishi kerak.

“Amalda, pul oqimi ko‘pincha to‘g‘ridan -to‘g‘ri usul yordamida tahlil qilinadi”.

Pul oqimi byudjeti tashkilotning barcha moliyaviy tushumlari va xarajatlarini o‘z ichiga olgan jadval ko‘rinishida taqdim etilishi mumkin. Bunday jadval har qanday vaqt oralig‘ida tuzilishi mumkin. Bunday hisobotni tuzishning bevosita va bilvosita usullari mavjud. Birinchi holda, pul oqimi daromad va xarajatlar moddalari (masalan, sotishdan tushgan daromad, xodimlarga ish haqini to‘lash, soliq to‘lovlarini o‘tkazish) nuqtai nazaridan bo‘linadi.

Ikkinchi holda, joriy pul oqimlari o‘zgarishlarga tuzatilgan sof foyda indikatorida asosida hisoblanadi aylanma mablag‘ va amortizatsiya xarajatlari.

Ko‘p hollarda bilvosita usul bilan hisobot tuzish osonroq, lekin kelajakda bunday hisobotni tahlil qilish unchalik qulay bo‘lmaydi. Bunga asoslanib, to‘g‘ridan-to‘g‘ri pul oqimini hisoblash uchun ishlatiladi.

### **14.3. Pul oqimini rejalashtirish va to‘lov taqvimini ishlab chiqish**

Kelgusi yil uchun rejalashtirilgan pul tushumlarining manbalari va ularni oylar bo‘yicha sarflash yo‘nalishlari faqat pul oqimlarini boshqarish uchun asos bo‘lib xizmat qiladi, ammo har kuni moliyaviy mablag‘lardan samarali foydalanish uchun shunday deb nomlangan shaklni yaratish zarur.

"To‘lov taqvimi". Bunday hujjatni tuzishning asosiy maqsadi kompaniyaning pul oqimi tushumlari va xarajatlarining aniq sanalarini aniqlashdir, buning asosida tashkilot xodimlari uchun rejalar va vazifalar belgilanadi. To‘lov taqvimini tuzishda hisobot shakli ikki qismga bo‘linadi:

- 1) Rejalashtirilgan moliyaviy tushumlar jadvali.
- 2) Kelgusi xarajatlar jadvali.

Xarajatlar jadvalining standart taqsimoti har kuni, lekin boshqa vaqt oralig‘ida (haftalar, choraklarga) to‘lov jadvalini tuzishga ruxsat beriladi.

Kompaniyaning pul oqimlarini samarali boshqarish uchun to'lov kalendarining quyidagi turlari qo'llaniladi:

### **1. Tashkilotning joriy faoliyati doirasida:**

- debitorlik qarzlarni undirish taqvimini - to'lovlar unga tegishli shartnomalarda ko'rsatilgan miqdorda va muddatlarda kiritiladi. Agar muddati o'tgan qarz bo'lsa, shartnoma taraflarining oldindan kelishuvi bo'yicha kalendar to'lovlarini kiritish tavsiya etiladi;

- soliqlarni to'lash taqvimini - byudjet va byudjetdan tashqari jamg'armalarga soliqlar va boshqa majburiy to'lovlarning barcha summalari ko'rsatilgan;

- ish haqi taqvimini - ko'pincha ish haqi ko'p bosqichli jadval va tuzilma bo'yicha to'lanadigan tashkilotlarda qo'llaniladi kadrlar jadvali bir vaqtning o'zida bu juda murakkab;

- kreditorlik qarzlarni to'lash taqvimini - unda faqat "kreditni qaytarish jadvali" bo'limi bor, to'lovlar miqdori va shartlari esa kredit shartnomalari (kredit shartnomalari) shartlariga muvofiq belgilanadi;

Tovarlarni sotish taqvimini - ikki qismdan iborat:

1. Amalga oshirish bilan bog'liq xarajatlar jadvali (reklama, tarqatish tarmog'iga texnik xizmat ko'rsatish va boshqalar);

2. Yetkazib berilgan tovarlar uchun to'lovlar bo'yicha to'lovlarni qabul qilish jadvali (mahsulot sotishdan tushgan pul mablag'larini hisobga olish);

Zaxiralarni yaratish taqvimini - korxonaning moddiy -texnik ta'minoti bilan shug'ullanadigan bo'limlar uchun tuziladi. Bunga materiallar, xomashyo, butlovchi qismlar, mahsulotlarni saqlash va sug'urtalash, shuningdek logistika xarajatlari kiradi. Bunday taqvimga kontragentlarning kreditorlik qarzlarni qaytarish to'g'risidagi ma'lumotlarni kiritishga ruxsat beriladi;

Boshqaruv xarajatlari taqvimini - sotib olish xarajatlari ish yuritish, dasturiy ta'minot va ta'minotlar ofis uskunalari, sayohat xarajatlari, pochta va boshqa xizmatlar uchun. Ushbu moddaning umumiy xarajatlari smeta bilan oldindan belgilanadi va shartlar tegishli boshqaruv bo'linmalari bilan kelishiladi.

### **2. Investitsiya faoliyati doirasida:**

Quyidagi bo'limlardan iborat uzoq muddatli investitsiya portfelini yaratish taqvimini:

- uzoq muddatli investitsiya vositalarini sotib olish xarajatlari rejasi;
- investitsion investitsiyalardan foizlar va dividendlar olish jadvali;

Haqiqiy investitsiya loyihalarini amalga oshirish taqvimini ham ikki bo'limdan iborat:

- har bir manbani ajratish bilan investitsiyalar uchun resurslar oqimi jadvali;

- kapital xarajatlari jadvali;

Individual investitsiya dasturlarini amalga oshirish taqvimini shu kabi bo'limlardan iborat bo'lib, mas'uliyat markazlariga qarab tuziladi.

### **3. Moliyaviy faoliyat doirasida:**

- aksiyalarni chiqarish taqvimini ikki turga bo'linadi: agar bunday byudjet aksiyalarni birlamchi fond bozorida sotish boshlanishidan oldin tuzilgan bo'lsa, unda faqat "aksiyalar emissiyasini tayyorlash uchun to'lovlar jadvali" bo'limi mavjud; agar taqvim qimmatli qog'ozlarni sotish jarayonida tuzilgan bo'lsa, u ikki qismdan iborat bo'lishi kerak: "aksiyalarni sotishni ta'minlash uchun to'lovlar jadvali" va "aksiyalar chiqarilishidan ijobiy pul oqimlari jadvali" bo'limlari;

- obligatsiyalar chiqarish taqvimini - ehtiyojlar aksiyalar chiqarilish taqvimini tuzishda qo'llaniladigan printsiplarga muvofiq shakllanadi;

- ssudalar bo'yicha asosiy qarzni amortizatsiya qilish taqvimini - "asosiy qarzni amortizatsiya qilish jadvali" yagona bo'limidan iborat. Bunday taqvimdagi ko'rsatkichlar har bir kredit shartnomasi bo'yicha alohida bo'linadi, unga muvofiq qarzni to'lash miqdori va shartlari belgilanadi.

Yuqoridagi to'lov kalendarlarining barcha turlari tashkilotning yo'nalishi va biznes yuritishning murakkabligiga qarab to'ldirilishi mumkin. Hozirgi vaqtda bu maqsadda maxsus dasturiy ta'minotdan foydalanish imkoniyati tufayli har xil to'lov taqvimlarini shakllantirish juda soddalashtirilgan.

Shu bilan birga, buxgalteriya hisobotidan ma'lumot olish ortiqcha bo'lmaydi, chunki ular korxonaning butun operatsion faoliyati to'g'risidagi so'nggi ma'lumotlarni aks ettiradi. Shunday qilib, pul oqimi byudjetini shakllantirishdan oldin, bu hisobotdagi ma'lumotlar buxgalteriya

hisobotlari ma'lumotlariga qanday mos kelishi kerakligini aniqlash kerak. Buning uchun siz quyidagi qoidalardan foydalanishingiz mumkin:

1) pul oqimi byudjeti moliyaviy hisobot kabi batafsil bo'lishi shart emas, ya'ni bu hujjat faqat buxgalteriya ma'lumotlariga asoslangan bo'ladi.

2) byudjetdagi jami summaning korxonaning joriy hisobidagi aylanmasi bilan mos kelishiga erishish kerak, shu bilan birga barcha nuanslarni hisobga olib, eng kichik noaniqliklarga e'tibor berish kerak, bu esa kelajakda samarali nazorat qilishga yordam beradi.

3) moliyaviy hisobot ma'lumotlarini tahlil qilishda, birinchi navbatda, keraksiz nuanslarni chetlab o'tib, operatsiyalarning iqtisodiy ma'nosini ajratib ko'rsatish kerak (masalan, maqolalarga bo'linganda xarajatlarni hisobga olishning nozik tomonlarini hisobga olmaslik).

- uzoq muddatli rejalar uchun (masalan, 5 yilga), to'lovlar jadvali kutilayotgan oborot hajmini hisobga olgan holda tuziladi;

- qisqa muddatli rejalar uchun (bir necha haftadan bir necha oygacha) to'lovlar jadvali to'g'ridan-to'g'ri usul bilan tuziladi, bunda korxonaning ham daromadlari, ham xarajatlari aniq miqdori va muddatlari ko'rsatiladi. Buning uchun har bir alohida shartnoma doirasida to'lovlar jadvalini, shuningdek mahsulotni jo'natish yoki ishlarni bajarish xizmatlarni ko'rsatish to'g'risidagi ma'lumotlarni batafsil bayon qilish kerak;

- yillik rejani tuzish uchun ko'pincha aralash yondashuv qo'llaniladi, bunda ba'zi bo'limlar to'g'ridan -to'g'ri usul yordamida rejalashtiriladi va to'lovlarning ko'p qismi aylanma tamoyili (bilvosita usul) bo'yicha belgilanadi.

Shunday qilib, rejalashtirish davri qancha uzoq bo'lsa, byudjetdagi o'ziga xos xususiyatlar shunchalik kam bo'ladi (moliyaviy yoki buxgalteriya hisobotidan olingan ma'lumotlar) va taxminiy hisoblar. Bu mavzuning ahamiyati shundaki, biz korxonada moliyasini boshidanoq pul mablag'lari va pul oqimi deb ta'riflaganmiz. Oqimlar mablag'larning ishlashini ta'minlaydi. Hamma ega bo'lgan pul oqimisiz pul fondi- ustav kapitali, jamg'arish va iste'mol jamg'armasi va boshqalar. Bu fondlar ishlay olmaydi, ular shakllanmagan va ishlatilmagan. Shuning uchun korxonada moliyaviy menejmentning muhim tarkibiy qismi bu pul oqimlarini boshqarishdir. Kompaniya moliyasini boshqarishning

muvaffaqiyati mablag'larni taqsimlash, ishlatish va to'ldirish qobiliyatiga bog'liq. Pul oqimlarini boshqarishning ahamiyati, shuningdek, ular biznes-jarayonlarga xizmat qilishidan kelib chiqadi. Shunday qilib, pul oqimlarini boshqarish kapital aylanishini tezlashtirishni ta'minlaydi, foydani ko'paytirishga imkon beradi, shu bilan korxonaga moliyaviy barqarorlik beradi va uning ishlash ritmini beradi.

Agar qarz mablag'lari pul oqimlarini boshqarishning yaxshi ishlashi sharoitida jalb qilingan bo'lsa, u eng katta daromad bilan oqimlarni boshqarishning umumiy oqimida ishlatiladi va korxonaga uchun asoratlarsiz qarz beruvchiga qaytariladi. Bir so'z bilan aytganda, pul oqimining holati o'ziga xos "qon aylanishi" tizimi sifatida korxonaning moliyaviy "salomatligini" aks ettiradi.

**Pul oqimi** - bu mablag'larning uzluksiz oqimi bo'lib, ularning kirishini (kirishini) va xarajatlarini (chiqishini) ifodalaydi. Bu harakat vaqt va hajm bo'yicha taqsimlanadi. Xizmat qilish iqtisodiy faoliyat, o'zi bu faoliyat natijasida hosil bo'ladi. Pul oqimlarini boshqarishning maqsadi - mablag 'tushumlari va xarajatlari balansini (muvozanatini) ta'minlash va ularning maqbul balansini saqlash.

**Pul oqimlarini boshqarish quyidagi vazifalarni hal qilishni anglatadi:**

1. Daromad manbalarini va mablag'larni sarflash yo'nalishlarini belgilash;
2. Pul oqimiga ta'sir etuvchi omillarni (ichki, tashqi, to'g'ridan - to'g'ri, bilvosita va hokazo) o'rganish;
3. Pul mablag'lari yetishmasligi yoki oshib ketishining sabablarini tahlil qilish va ularni muvofiqlashtirish choralarini ko'rish;
4. Pul oqimlarini tartibga solish va nazorat qilish mexanizmini takomillashtirish.

Olingan tushumlar va to'lovlarni o'z vaqtida va hajmda sinxronlashtirish sizga mablag'larning zaxira qoldig'ini kamaytirishga, uning hajmini optimallashtirishga va bo'sh mablag'larni investitsiyalashga imkon beradi.

**Pul oqimlarini tasniflash mumkin:**

1. *NSO miqyosi* biznes -jarayonlarga xizmat ko'rsatish va shunga mos ravishda bo'linadi *umumiy* umuman korxonaning pul oqimlarining

barcha turlarini to'playdigan pul oqimi, *ba'zi turlari uchun* iqtisodiy faoliyat, *alohida tarkibiy bo'linmalar tomonidan* (mas'uliyat markazlari) korxonalar, *yakka tartibdagi operatsiyalar uchun*;

2. **NSO turlari iqtisodiy faoliyat pul oqimlarining bu turlarini ajratib ko'rsatish:**

- *operatsion faoliyat to'g'risida* (joriy) - qandaydir tarzda, xomashyo va materiallar yetkazib beruvchilarga to'lovlar, ish haqi, soliq to'lovlari va boshqalar, va mahsulot xaridorlaridan tushumlar, soliqni qaytarish va hk .;

- *investitsiya faoliyati uchun*-uzoq muddatli aktivlarga (yer uchastkalari, binolar, uskunalar va boshqalar) investitsiyalar, boshqa tashkilotlar va sho'ba korxonalarining ustav kapitaliga investitsiyalar va shunga mos ravishda uzoq muddatli aktivlarni sotishdan tushgan tushumlar va investitsiya investitsiyalaridan tushgan daromadlar;

- *moliyaviy faoliyat uchun*- yangi aksiyalar va obligatsiyalarni joylashtirish, kreditdan foydalanish va boshqalar, shuningdek dividendlar va foizlar to'lash, o'z aksiyalarini sotib olish, obligatsiyalar va o'z vekselarini qaytarish orqali qo'shimcha ustav kapitali va ustav kapitalini jalb qilish bilan bog'liq tushumlar. kreditlar va ular bo'yicha foizlarni to'lash va boshqalar.

3. **NSO yo'nalishlar** pul oqimlari farqlanadi *ijobiy* pul oqimi (kirish, tushum) va *salbiy* pul oqimi (chiqish, to'lovlar).

4. **NSO hisob** ajratmoq *qo'pol* pul oqimi ma'lum bir davrdagi mablag 'tushumlari yoki xarajatlari to'plami sifatida va *toza* pul oqimi pul mablag'larining tushishi va sarflanishi o'rtasidagi farq sifatida.

*Taqchillik* pul oqimi - pul mablag'larini sarflashga bo'lgan haqiqiy ehtiyojdan past bo'lgan tushumlar. Sof pul oqimi miqdorining ijobiy qiymati bo'lsa ham, agar olingan mablag ' korxonaning naqd pulga bo'lgan minimal ehtiyojini qondirmasa, uni kamomad sifatida tavsiflash mumkin.

Sof pul oqimi miqdorining salbiy qiymati uni avtomatik ravishda defitsitga olib keladi. Moliyaviy tahlilda yetarlilik darajasini nafaqat har bir faoliyat turi uchun, balki faoliyatning barcha turlari majmui sifatida aniqlash maqsadga muvofiqdir. Bunday holda, ayrim turdagi faoliyat uchun pul oqimi taqchilligi, boshqalar uchun ijobiy pul oqimi bilan qoplanadi.

5. **O‘z vaqtida baholash usuli** ajratmoq *hozirgi va kelajak (chegirmali)* vaqt o‘tishi bilan pul qiymatini baholashni aks ettiruvchi pul oqimi. Pulning tabiiy qadrsizlanishi tufayli u boshqacha. Masalan, yigirmanchi asrning boshlarida AQShda tabiiy matodan tikilgan qimmatbaho kostyum 50 dollar turadi va bugungi kunda bunday kostyumning narxi taxminan 3000. Shuning uchun chegirmaning maqsadi kelajakda pulning sotib olish qobiliyatining pasayishini aks ettirishdir.

6. **Shakllanishining uzluksizligi** o‘ylab ko‘ring: *muntazam*, ya'ni doimiy ravishda, shu jumladan bir xil va notekis vaqt oralig‘ida (ko‘p hollarda kompaniyaning pul oqimi muntazam bo‘ladi va iqtisodiy vaziyat o‘zgarganda vaqt oralig‘i buzilishi mumkin) va *alohida* - pul mablag‘larini bir martalik qabul qilish yoki sarflash (tekin yordam, boshqa korxonani sotib olish va boshqalar) sifatida.

7. **IN narxlarga bog‘liq farq** qilmoq *joriy narxlarda pul oqimi; prognoz narxlardagi pul oqimi va deflyatsiya qilingan narxdagi pul oqimi*(belgilangan vaqtda narx darajasiga tushiriladi).

8. **Amalga oshirish shakli** ga bo‘linadi *naqd va naqdsiz* pul oqimi.

9. **Aylanish sohasi** baham ko‘rish *tashqi va ichki tomonga*(korxonaga bo‘linmalari o‘rtasida).

10. **Bashorat qilish** - rejalashtirilgan va o‘z -o‘zidan paydo bo‘lgan (ba'zi favqulodda hodisalar tufayli).

Pul oqimlarining uzluksizligi pul oqimlarining takrorlanishini keltirib chiqaradi, Bu ularning davriyligini bildiradi. Tsikl davomida aktivlarga qo‘yilgan pul mablag‘lari ushbu aktivlar faoliyati davomida olingan natija sifatida qaytariladi (masalan, tovarlar va xizmatlarni sotishdan tushgan daromad yoki qo‘yilgan kapital bo‘yicha foizlar). Korxonaga faoliyatining har bir turiga xizmat qiladigan pul oqimi o‘z davriga ega - joriy faoliyat, investitsiya faoliyati, moliyaviy faoliyat uchun.

Joriy faoliyat tsikli (ishlab chiqarish va tijorat tsikli)-bu ishlab chiqarishdan oldingi zaxiralarga (xom ashyo, materiallar va boshqalarni sotib olish) pul qo‘yilgan paytdan to mahsulot va xizmatlarni qabul qiluvchilardan (qarzdorlardan) olingan vaqtgacha bo‘lgan davr. Investitsiya faoliyati tsikli, pul mablag‘larini daromad olishdan oldin, ularni uzoq muddatli aktivlarga kiritish vaqt parametrlari bilan o‘lchanadi va boshqalar. Pul oqimlari davrlarini aniqroq aniqlash uchun ularni pul



oqimlarining moddiy asosi sifatida iqtisodiy aktivlarning aylanishi bilan bog'lash zarur. Keyin kapital elementlarining aylanishi ko'z oldida bo'ladi: **joriy faoliyat haqida**- xom ashyo va materiallar zaxiralari - yetkazib beruvchidan ishlab chiqarishga topshirish uchun qabul qilingan paytdan boshlab, shu jumladan korxonada omborida o'tkazilgan vaqt; tayyor mahsulotlar - yaratish tugagandan to sotilgunga qadar, shu jumladan omborda qoladigan vaqtgacha; debitorlik qarzlarning aylanish muddati - sotilgan paytdan boshlab ushbu mahsulotlar uchun mablag 'tushgunga qadar.

Tsikl bilan ishlash sizga pul oqimlarining muvozanatini o'z vaqtida ta'minlashga, korxonaning iqtisodiy aktivlari aylanishining barcha bosqichlarida pul oqimlarini yaratish uchun zaxiralarni izlashga imkon beradi.

### **Naqd pul aylanishi bir qator shartlarga bog'liq, jumladan:**

Korxonaning sanoatning o'ziga xos xususiyatlari (texnologik tsikl);

Kompaniya o'z mahsulotlarini sotadigan va sanoat ehtiyojlari uchun zarur bo'lgan narsalarni sotib oladigan bozorning xususiyatlari;

Mamlakatdagi iqtisodiy sharoitlar (soliq siyosati, inflyatsiya, foiz stavkalari va boshqalar);

Korxonani umumiy boshqarish darajasi va olib borilayotgan moliyaviy siyosat.

Biroq, pul oqimlarini boshqarishning bevosita maqsadi moliyaviy tsiklni qisqartirishdir. Tabiiyki, bu ishlab chiqarish tsiklini qisqartirishga asoslangan bo'ladi (aylanma mablag'larni sotib olish va vaqtni qisqartirish paytidan boshlab) ishlab chiqarish jarayoni tayyor mahsulotni jo'natishdan oldin), debitorlik qarzining aylanish muddatini qisqartirish (tovar qabul qiluvchiga jo'natilgan paytdan boshlab ishlab chiqaruvchining joriy hisob raqamiga pul tushguncha). Amalda, pul oqimi va ularni qo'llab -quvvatlash sxematik tasvirlarga qaraganda ancha murakkab. Masalan, tovar -moddiy zaxiralar va asosiy vositalar to'lov vositasi vazifasini bajarishi va ishlab chiqarish jarayonini chetlab o'tib pul shaklida bo'lishi mumkin.

Taqdim etilgan sxemada alohida element - bu kreditorlik qarzlari. Bu uy -ro'zg'or buyumlariga taalluqli emas. Ammo uning o'zgarishi pul oqimi aylanishini tartibga solishga imkon beradi va korxonadan naqd pulni

ko'paytirishning qisqa muddatli manbai bo'lib xizmat qiladi. Pul oqimini tartibga solish va boshqarishning asosiy yo'nalishi debitorlik va kreditorlik qarzlarning nisbati hisoblanadi. Avvalo, debitorlik qarzni kamaytirishga, qarzdorlarga maqbul muddatga kredit berishga va uning kechikishiga yo'l qo'ymaslikka harakat qilish kerak. Ammo shuni esda tutingki, muqarrar ravishda debitorlik qarzni keltirib chiqaradigan kechiktirilgan to'lov va bo'linmalardan foydalanish mahsulot sotish hajmini oshirishi mumkin. Bu debitorlik qarzining "to'planishi" ning ijobiy daqiqasidir. Kreditorlar qarzni to'lash muddatidan oshadigan muddatga kredit izlashlari va olingan mablag'lardan maksimal darajada samarali foydalanishi kerak. Aks holda, kompaniya kreditorlik qarzni to'lamaganligi va kontragentlarini yo'qotishi, hatto texnik bankrotligi uchun ham jarimaga tortiladi.

Pul mablag'larini qabul qilish va sarflash hajmini muvozanatlash va ularni sinxronlashtirish orqali korxonaning moliyaviy muvozanatini ta'minlash quyidagilar orqali amalga oshiriladi:

- pul oqimlari davrlarining sxemalarini muntazam tuzish;
- pul oqimlarining individual davrlarining har bir komponentini tahlil qilish va uni optimallashtirish;
- pul oqimi davrlarini nazorat qilish va agar kerak bo'lsa, restrukturizatsiya qilish.

- pul oqimlarini tashkil etishning maqsadga muvofiqligini va ularning samaradorligini hisoblash ikkita usul bilan amalga oshirilishi mumkin - to'g'ridan -to'g'ri va bilvosita.

*To'g'ridan -to'g'ri usul* - hisobot davridagi yalpi va sof pul oqimi to'g'risidagi ma'lumotlarni taqdim etadi. U iqtisodiy faoliyatning ayrim turlari (joriy, investitsiya, moliyaviy) va umuman korxonaga uchun pul tushumlari va xarajatlarning butun hajmini aks ettiradi. Ya'ni, to'g'ridan -to'g'ri usulning mohiyati aylanma hajmini hisobga olgan holda, ushbu davrning boshida va oxirida mablag' qoldig'ining holati orqali ma'lum bir davr uchun pul mablag'larining kirishi va chiqib ketishini tavsiflashdan iborat mablag'. Buning uchun ma'lumotlar ishlatiladi buxgalteriya va hisobot, barcha turdagi mablag'larning tushishi va sarflanishini tavsiflaydi.

**Bu usulning afzalliklari va kamchiliklari bor. Afzalliklar:**

Operativ ma'lumotni taqdim etish va joriy majburiyatlar bo'yicha to'lovlar uchun mablag'larning yetarliligini baholash qobiliyati;

Ijobiy oqimlarning asosiy manbalarini va salbiy oqimlarning yoʻnalishini aniqlash imkoniyatlari;

Pul oqimining ijobiy va salbiy natijalari yuqori boʻlgan ob'ektlarni aniqlash imkoniyatlari;

Buxgalteriya registrlarining umumlashtiruvchi koʻrsatkichi sifatida pul oqimlarining holatini kuzatish va tartibga solish imkoniyatlari (Bosh kitob, buyurtma jurnallari va boshqa hujjatlar);

Pul oqimlari holatini va korxonaning toʻlov qobiliyatini prognoz qilish imkoniyatlari.

Kamchilik - bu axborotni elektron qayta ishlashning yoʻqligi va pul oqimlarini tashkil etish samaradorligining ishonchliligidagi xatolar, chunki mehnat zichligi, chunki moliyaviy hisobotning ba'zi qatorlari korxonada faoliyatining tasnifi boʻyicha ajratilmagan. (ish haqi, ijtimoiy xarakterdagi toʻlovlar).

Shu sababli, moliyaviy natijalar va boʻsh pul qoldiqlari oʻrtasidagi tafovut sabablarini aniqlash nuqtai nazaridan, shuningdek korxonaning har xil faoliyatdan rentabellik holatini bilgan holda, bilvosita usul afzalroqdir.

*Bilvosita usul*- sof foydani hisobot davrida olingan, soʻngra sof pul oqimi koʻrsatkichiga aylantirilgan asosiy element sifatida ishlatilishiga asoslangan aniq pul oqimi hisobini taʼminlaydi. Bunday hisoblash iqtisodiy faoliyat turlari va umuman korxonada uchun amalga oshiriladi. Bilvosita usul aniq pul oqimining asosiy moliyaviy manbasini faoliyat turlariga qarab aniqlashga va uning shakllanishiga taʼsir etuvchi barcha omillarning dinamikasini aniqlashga imkon beradi.

Pul oqimi sof foyda, amortizatsiya, balans aktivining alohida moddalarining kamayishi va kreditorlik qarzlari moddalarining koʻpayishidan iborat. Operatsion faoliyatdan tushgan pul oqimini hisoblash uchun quyidagi formula qoʻllaniladi:

*CFop* - koʻrib chiqilayotgan davrda kompaniyaning operatsion faoliyatdan sof pul oqimi yigʻindisi;

*Favqulodda holat* - kompaniyaning sof foydasi miqdori;

*Aos* - asosiy vositalarning amortizatsiya miqdori;

*Ana* - nomoddiy aktivlarning amortizatsiya miqdori;

*DZ* - debitorlik qarzlari miqdorining kamayishi (ortishi);

*Z<sub>tm</sub>* - aylanma aktivlar tarkibiga kiruvchi tovar -moddiy zaxiralar miqdorining kamayishi (ortishi);

*KZ* - kreditorlik qarzlari miqdorining oshishi (kamayishi);

*R* - zaxira va boshqa sug'urta fondlari miqdorining oshishi (kamayishi).

Nazariy jihatdan pul oqimi oddiy harakatlar uchun normal faoliyat ko'rsatayotgan korxonalar uchun ularning chiqib ketishi oshishi kerak. Bu ishlab chiqarish faoliyati davomida kapital narxining oshishi bilan bog'liq, chunki olingan qiymat dastlabki tadbirkorlik avansidan katta bo'ladi.

Ammo, aslida, oqimning oqimdan oshib ketishining mumkin bo'lgan oshishini aniqlaydigan bir qator omillar mavjud, ular orasida qarzdorlarning hisob-kitoblarini o'z vaqtida bajarish, sotilgan tayyor mahsulotlar va ishlab chiqarishdan oldingi zaxiralar narxining o'zgarishi ("qaychi" bo'lishi mumkin, "korxonaga foydasiga emas"), qarzdorlarning pul o'tkazmalariga xizmat ko'rsatuvchi banklarning hisob -kitoblarini o'z vaqtida amalga oshirishi, amalga oshirayotgan korxonalar uchun valyutalarni hisoblashda qo'llaniladigan kurs farqlarining o'zgarishi. tashqi iqtisodiy faoliyat va boshqalar.

Investitsiya faoliyati uchun aniq pul oqimi miqdori ma'lum turdagi uzoq muddatli aktivlarni sotish miqdori va ularni hisobot davrida sotib olish summasi o'rtasidagi farq sifatida aniqlanadi. Ushbu investitsiya faolligining ko'rsatkichi quyidagi formula bo'yicha hisoblanadi:

*CFin* - ko'rib chiqilayotgan davrda kompaniyaning investitsiya faoliyati uchun aniq pul oqimi summasi;

*Ros* - ishdan chiqqan asosiy vositalarni sotish summasi;

*Rna* - eskirgan nomoddiy aktivlarni sotish summasi;

*Rdfi* - korxonaning investitsiya portfelining uzoq muddatli moliyaviy vositalarini amalga oshirish miqdori;

*Rca* - korxonaning ilgari sotib olingan o'z aksiyalarini qayta sotish summasi;

*Dp* - investitsiya portfelining uzoq muddatli moliyaviy vositalari bo'yicha kompaniya olgan dividendlar (foizlar) miqdori;

*Pos* - sotib olingan asosiy vositalar miqdori;

*D NCS* - tugallanmagan kapital qurilish hajmining oshishi miqdori;

*Dushanba* - nomoddiy aktivlarni sotib olish summasi;

*Pdf* - korxonaning investitsiya portfelining uzoq muddatli moliyaviy vositalarini sotib olish miqdori;

*Vsa* - korxonaning sotib olingan aksiyalari miqdori.

Moliyaviy faollik bo'yicha sof pul oqimi miqdori tashqi manbalardan jalb qilingan moliyaviy resurslar miqdori bilan asosiy qarz miqdori, shuningdek korxonaga egalari to'lanadigan dividendlar (foizlar) o'rtasidagi farq sifatida aniqlanadi. Moliyaviy faoliyat uchun ushbu ko'rsatkichni hisoblash formulasi quyidagicha:

*CF f* - ko'rib chiqilayotgan davrda kompaniyaning moliyaviy faoliyatdan sof pul oqimi yig'indisi;

*Psk* - tashqi manbalardan o'z ustav kapitali yoki ustav kapitalidan qo'shimcha jalb qilingan mablag' miqdori;

*PDK* - qo'shimcha jalb qilingan uzoq muddatli kreditlar va kreditlar miqdori;

*Pkk* - qo'shimcha jalb qilingan qisqa muddatli kreditlar va kreditlar miqdori;

*BCF* - korxonani tekin maqsadli moliyalashtirish tartibida olingan mablag' miqdori.

*Vdk* - uzoq muddatli kreditlar va kreditlar bo'yicha asosiy qarzni to'lash (qaytarish) miqdori;

*VKK* - qisqa muddatli kreditlar va qarzlarni bo'yicha asosiy qarzni to'lash (qaytarish) miqdori;

*Du* - korxonaga egalari (aksiyadorlarga) qo'yilgan kapital (aksiyalar, aksiyalar va boshqalar) bo'yicha to'lanadigan dividendlar (foizlar) miqdori.

Ushbu turdagi faoliyat uchun aniq pul oqimi miqdori uning barcha faoliyat turlari bo'yicha hisobot davrida korxonaga uchun umumiy hajmini ifodalaydi.

Bilvosita usulning operatsion boshqaruvda qo'llanilishining afzalligi shundaki, u moliyaviy natija va o'z aylanma mablag'laridan foydalanish o'rtasida yozishmalarni o'rnatishga imkon beradi. Uzoq muddatda bilvosita usul pul oqimlarini boshqarish va korxonaning iqtisodiy faoliyatining eng muammoli sohalarini aniqlash imkonini beradi, ya'ni. harakatsiz (ishlatilmaydigan) mablag'larning shakllanishi. Ammo, ehtimol, bu usulning eng muhim afzalligi shundaki, o'z mablag'larini, qarz

mablag'larini va qarz mablag'larini ishlatishda pul oqimlarini boshqarish korxonada faoliyatining yakuniy natijasiga qaratilgan.

*Sof daromad olish.* Ammo bu usul kamchiliklardan xoli emas. Chunki pul oqimlari va foyda holatiga bir vaqtning o'zida ta'sir ko'rsatadigan omillarning mutlaq birligi yo'q. Shunday qilib, uzoq muddatli aktivlarning, shu jumladan asosiy vositalarning muddatidan oldin chiqib ketishi, ularning qoldiq qiymati miqdorida foydaning kamayishiga olib keladi. Ammo bu operatsiya pul oqimini keltirib chiqarmaydi. Bundan tashqari, xarajatlar va daromadlarni olish vaqtidagi mavjud tafovut va ularning moliyaviy hisobotda aks etishi hamda ushbu operatsiyalar uchun mablag'larning real harakatini hisobga olish zarur.

Masalan, buxgalteriya ma'lumotlariga ko'ra, korxonada daromadli bo'lishi mumkin, lekin shu bilan birga majburiyatlarni to'lashda muayyan qiyinchiliklarga duch keladi. Bu yerda hisobotdagi ma'lumotni aks ettirishning o'ziga xos xususiyati, pul mablag'larining haqiqiy harakatidan oldin, chunki u ishlatilgan hisoblash usuliga bog'liq. Pul oqimi to'g'risidagi ma'lumotlar naqd pulda tuziladi va ularning harakati faktini aks ettiradi. Olingan foyda, birinchi navbatda, hisoblangan ko'rsatkich, ikkinchidan, debitorlik qarzlarni to'lashdan oldin aniqlanishi mumkin. Pul oqimining likvidlik koeffitsienti ham qo'llaniladi, bunda asosiy tayanch nuqtasi kompaniyaning pul aktivlari qoldiqlarining dinamikasi bo'lib, ularning o'lchami mutlaq to'lov qobiliyatini ta'minlaydi. Ijobiy pul oqimining samaradorligini foydaning ushbu oqim hajmiga nisbati bilan ham ifodalash mumkin. Bu rentabellik koeffitsienti har xil faoliyatning ijobiy pul oqimlari asosida hisoblanadi.

Korxonaning pul oqimlarining holatiga ishlatilgan pul hisob - kitoblarining turlari va shakllari katta ta'sir ko'rsatadi. Ular pul oqimining tezligiga ta'sir qiladi. Shunday qilib, naqd pul bilan hisob -kitob qilishdan foydalanish operatsiya vaqtida pul tushishini ta'minlaydi. Naqd pulsiz hisob -kitoblar to'lov hujjatlarini kontragentlarga xizmat ko'rsatuvchi banklar orqali o'tkazishni o'z ichiga oladi, bu esa ko'proq vaqtni talab qiladi.

Hozirgi pul oqimlarini boshqarish uchun pul oqimi rejasi, daromad va xarajatlar rejasi, byudjetlashtirish tizimi, to'lov taqvimini va naqd pul rejasi qo'llaniladi. Korxonaning pul oqimi - bu vaqt o'tishi bilan

taqsimlangan, uning xo‘jalik faoliyati natijasida hosil bo‘lgan pul tushumlari va to‘lovlarining yig‘indisi

1. Korxonaning samarali tashkil etilgan pul oqimi uning iqtisodiy faoliyatining yuqori natijalariga erishish uchun zarur shartdir.

2. Pul oqimlarini samarali boshqarish korxonaning moliyaviy barqarorligini ta'minlaydi.

3. Pul oqimlarini samarali boshqarish kompaniyaning qarz mablag‘lariga bo‘lgan ehtiyojini kamaytirishga yordam beradi.

4. Pul oqimlarini samarali boshqarish kompaniyaning to‘lovga layoqatsizlik xavfini kamaytirishni ta'minlaydi.

Korxonaning pul oqimi iqtisodiy faoliyatga xizmat qiladigan ushbu oqimlarning ko‘p turlarini o‘z ichiga oladi.

Korxonaning pul oqimi quyidagi asosiy xususiyatlarga ko‘ra tasniflanadi:

1) iqtisodiy jarayonga xizmat ko‘rsatish ko‘lami bo‘yicha:

- umuman korxonaga uchun pul oqimi pul oqimining barcha turlarini to‘playdigan eng umumiy pul oqimi turi;

- korxonaning alohida tarkibiy qismlari uchun pul oqimi;

- yakka tartibdagi tadbirkorlik operatsiyalari uchun pul oqimi.

2) iqtisodiy faoliyat turi bo‘yicha:

- operatsion faoliyatdan keladigan pul oqimi. u quyidagilar bilan tavsiflanadi:

- xomashyo va materiallar yetkazib beruvchilarga naqd to‘lovlar;

- operatsion faoliyat ko‘rsatadigan xizmatlarning ayrim turlari bo‘yicha uchinchi tomon pudratchilariga;

- korxonaning barcha darajadagi byudjetlarga va byudjetdan tashqari jamg‘armalariga soliq to‘lovlari.

Investitsion faoliyatdan keladigan pul oqimi. U quyidagilar bilan tavsiflanadi:

- haqiqiy va moliyaviy investitsiyalarni amalga oshirish bilan bog‘liq mablag‘larning to‘lovlari va tushumlari;

- ishdan chiqqan asosiy vositalar va nomoddiy aktivlarni sotish.

Moliyaviy faoliyatdan keladigan pul oqimi. U quyidagilar bilan tavsiflanadi:

- qo'shimcha ustav kapitali yoki ustav kapitalini jalb qilish bilan bog'liq mablag'larning tushumlari va to'lovlari;

- uzoq va qisqa muddatli kredit va qarz olish;

- dividendlar va egalarining omonatlari bo'yicha foizlarni naqd pulda to'lash.

3) pul oqimi yo'nalishi bo'yicha:

- kompaniyaga pul tushumlarining umumiylikini tavsiflovchi ijobiy pul oqimi;

- salbiy pul oqimi, bu korxonadan naqd to'lovlarning umumiylikini tavsiflaydi.

4) hajmi hisoblash usuli bilan:

- yalpi pul oqimi, bu mablag'larning barcha tushumlari yoki xarajatlarini tavsiflaydi;

- ijobiy va salbiy pul oqimlari o'rtasidagi farqni tavsiflovchi aniq pul oqimi.

5) shakllanishning uzluksizligi bo'yicha:

- yakka tartibdagi xo'jalik operatsiyalari uchun mablag'larning tushishi yoki sarflanishini tavsiflovchi muntazam pul oqimi;

- korxonaning yakka tartibdagi operatsiyalarini amalga oshirish bilan bog'liq mablag'larning tushishi yoki sarflanishini tavsiflovchi diskret pul oqimi.

6) hajmning yetarlilik darajasi bo'yicha:

- haddan tashqari pul oqimi, bunda pul tushumlari korxonaning real ehtiyojidan sezilarli darajada oshadi;

- naqd pul oqimi - bunda pul tushumlari korxonaning real ehtiyojlaridan ancha past bo'ladi.

7) o'z vaqtida baholash usuli bilan:

- hozirgi pul oqimi, bu korxonaning pul oqimini bir vaqtning o'zida solishtiriladigan qiymat sifatida tavsiflaydi, u hozirgi vaqtda pasayadi.

- kelgusi pul oqimi, bu korxonaning pul oqimini bir xil taqqoslanadigan qiymat sifatida tavsiflaydi, uning qiymati ma'lum bir yaqin vaqtgacha kamayadi.

Korxonada pul oqimlarining tasnifi korxonalarda pul oqimlarini hisobga olish, tahlil qilish va rejalashtirish imkonini beradi.

### **Nazorat savollari:**



1.Xalqaro buxgalteriya standartlariga muvofiq iqtisodiy faoliyat turlari?

2.Firma pul oqimi yo‘nalishlari?

3.Samarali boshqarishning muhim rolini belgilovchi omillar?

4.Pul oqimlarini hisoblash va optimallashtirish usullari?

5.Pul oqimlarini sinxronizatsiyasi?

6.Tashkilotning iqtisodiy barqarorligi?

7.Pul oqimi to‘g‘risidagi hisobot?

8.Pul oqimiga ta‘sir etuvchi omillar?

9.Pul oqimlarini baholash va boshqarish?

10.Pul oqimi menejmenti?

11.Pul oqimini rejalashtirish?

12.Pul oqimlarini samarali boshqarish uchun to‘lov kalendarining turlari?

13.Pul oqimlarini tasniflash?

## **15 BOB. INSON KAPITALINI SAMARALI BOSHQARISH**

### **15.1. Mamlakat aholisining faol qismi va uning milliy iqtisodiyotda tutgan o‘rni**

Jamiyatning rivojlanish darajasi ko‘p hollarda mamlakatda mavjud aholining soni va tarkibi bilan aniqlanadi. Bilimga asoslangan va global bilim iqtisodiyotida inson kapitalini boshqarish (tashkilot xodimlarining malakasi, iqtidori, bilimi) tashkilot uchun raqobatdosh ustunlikning deyarli yagona barqaror manbai hisoblanadi. Tashkilotlar bozor o‘zgarishlariga javob berish uchun ko‘proq moslashuvchan bo‘lishga intilmoqda.

Jahon iqtisodiyotining maqsadi mahsulot yoki xizmatni tez va arzon ishlab chiqarishdir. Mahsulot va xizmatni tez va arzon narxlarda ko‘paytirish yoki nusxalash mumkin, innovatsiya va bilimlarni nusxalash qiyin va aktiv sifatida olish ancha qiyin. Inson kapitali aktivlarini boshqarish konsepsiyasi o‘z ma‘nosini ishchi kuchining "inson kapitali" ishlab chiqarish vositasi yoki usuli sifatida ishlatilishini tushunishdan oladi.

Mamlakat aholisining faol qismi mehnat qilishga, mahsulot ishlab chiqarishga, xizmat ko‘rsatishga o‘z kuchini, bilimi va malakasini sarflaydi. Aholining faol qismi mehnatga layoqatli va mehnatga yarakli aholidan tashkil topadi. Mehnatga layoqatlilik davri inson yoshining

belgilangan darajasigacha bo‘lgan davrni, mehnatga yaroqlilik esa aqliy va jismoniy qobiliyatining yetarlilik darajasini bildiradi. Shunday qilib, aholining faol qismi inson resurslari, deb ataladi. Zarur jismoniy va aqliy qobiliyat yosh bilan bog‘lik bo‘lib, yoshlik va o‘smirlik davrlarida shakllanib, rivojlanib boradi, tegishli mezonga yetganda susayadi va yo‘qoladi. Tarixan mehnatga qobiliyatli yosh chegarasi ijtimoiy va iqtisodiy jixatdan o‘zgarib kelgan va o‘rtacha 30-50 yilni tashkil etgan. Hozirgi davrda mehnatga qobiliyatlikning quyi chegarasi respublikamizda 16 yosh. Bu chegara ayrim davlatlarda 14-15 yosh, ayrimlarida 18 yosh. Mehnatga qobiliyatlikning yuqori chegarasi esa ko‘pchilik davlatlarda ikki jins bo‘yicha erkaklar uchun 65 yosh (AQSh, Shvetsiya), ayollar uchun 60 yosh (Germaniya, Angliya, Frantsiya) qilib belgilangan.

O‘zbekistonda bu chegara erkaklar uchun 60 yosh, ayollar uchun 55 yosh hisoblanadi. Mehnatga qobiliyatli yosh chegarasi o‘rtacha yashash yiliga ham bog‘liq.

Moddiy ne‘matlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko‘rsatish ikkita zaruriy tarkibiy qismdan: bir tomondan, moddiy resurslar (xomashyo, asbob-uskunalar va h.k.)dan va ikkinchi tomondan, inson resurslaridan, ya'ni kasb malakalari va bilimlariga ega bo‘lgan xodimlardan iborat. Boshqacha qilib aytganda, mamlakat aholisining bir qismi bo‘lgan inson resurslari moddiy resurslar bilan bir qatorda iqtisodiy rivojlanish omili sifatida ham namoyon bo‘ladi. Biroq, bu omillar o‘z xususiyatlariga qarab, bir-biridan muhim belgilari bilan farqlanadi.

«Ishchi kuchi» tushunchasi XX asrdan hozirgi kungacha amal qilib kelmoqda. U o‘zida insonning qobiliyati va sifat jihatlarini mujassamlashtirgan. Mehnat jarayonida ishlab chiqaruvchi sifatida foydalanish mumkin bo‘lgan jarayon ishlab chiqarish jarayonini anglatadi. «Mehnat resurslari» tushunchasi XX asrning 20-yillaridan boshlab hozirgi davrgacha amal qilib kelmoqda. Bu iqtisodiy kategoriya bo‘yicha inson tashqi boshqaruvning passiv obyektini hisoblanib, reja-hisob birligi sifatida aks etadi. Vujudga kelish omili iqtisodiyotni boshqarishning markazlashgan rejalashtirish sharoitida ishchi kuchining takror ishlab chiqarish ko‘rsatkichlarini o‘lchash zaruriyatidan kelib chiqqan.

Inson kapitalini boshqarish raqobatdosh ustunlikka erishish va uni saqlab qolish uchun inson kapitalini shakllantirish, boshqarish va rivojlantirishning ilg'or metodologiyasi bilan zamonaviy texnologiyalarni birlashtiradi. Inson kapitalini boshqarish deganda kadrlar xizmatlari, ishga olish, inson kapitalini baholash, xizmatlarni tekshirish, iqtidorlarni boshqarish, HR boshqaruvi, autsorsing, inson kapitalini boshqarish yechimlari dasturiy ta'minoti kiradi. Inson kapitalini boshqarish tashkilotdagi odamlarni boshqarish va rivojlantirish uchun foydalaniladigan amaliyotlar, jarayonlar va tizimlarni anglatadi ("aktivlar"). Menejmentda inson komponenti bir tomondan barcha aktivlarning eng og'ir qismi bo'lsa, ikkinchi tomondan, odamlar mahsulot qiymatini ishlab chiqarish qobiliyatiga ega bo'lgan yagona elementdir.

Tashkilotning inson kapitalining samaradorligi har doim ham oldindan aytib bo'lmaydi va ish beruvchining nazorati ostida. Inson kapitalini boshqarish amaliyoti, yer, binolar va jihozlar kabi boshqa aktivlar singari, mehnat ham kompaniya kapitalining bir qismi ekanligiga ishonishga asoslanadi. Inson kapitalini muvaffaqiyatli boshqarish odatda ishchi kuchini topish va yollash jarayonidan boshlanadi.

## **15.2. Inson kapitalini boshqarish konsepsiyasi**

Inson kapitalini boshqarish konsepsiyasi xodimlarni boshqarishning an'anaviy konsepsiyasidan farq qiladi, chunki xodimlarni boshqarish yollash, ish haqi, nafaqalar va mehnat munosabatlarining boshqa fundamental jihatlarini nazarda tutadi. Dinamik rivojlanayotgan tashkilotlarda ular xodimlarni boshqarishning an'anaviy funktsiyalarini, inson resurslarini o'zgartirish va mehnat, inson kapitalini raqobat vositasi sifatida ishlatadigan tashkilotning inson kapitalini boshqarish uchun muhit yaratish zarurligini tan oladilar. Dinamik tashkilotlar inson kapitaliga investitsiyalarini maksimal darajada oshiradi, ishchi kuchini aktiv sifatida qabul qiladi va shaxsdan faol bo'lishni va kuchli ishbilarmonlik qobiliyatini talab qiladi. Bunday tashkilotlarda inson kapitalini boshqarish samaradorligini oshirish nafaqat bozor rivojlanishini rag'batlantiradi va ishlab chiqarish jarayonlarini yaxshilaydi, balki ularga doimiy ravishda raqobatchilardan oldinda bo'lishga imkon beradi. Raqobatbardosh

ustunlikka intilayotgan tashkilotlar o'zlarining konfor zonasidan tashqariga chiqib, yangi hududlar, bozorlar va tarmoqlarga tarqalmoqdalar. Kichik tashkilotlar uchun mos bo'lgan inson kapitalini boshqarish amaliyoti yuqori o'sayotgan kompaniyalarning qiyinchiliklariga dosh bera olmaydi.

Nazariy nuqtai nazardan, inson kapitalini boshqarish konsepsiyasi xodimni tashkilotning umumiy maqsadlarining strategik doirasida so'zning keng ma'nosida "inson aktivi" sifatida ko'radi. Inson kapitalini boshqarish konsepsiyasi har bir xodimning qobiliyatlarini rivojlantiradi, tashkilot muvaffaqiyatiga ko'proq hissa qo'shishga yordam berish uchun uning kuchli va zaif tomonlarini aniqlaydi.

Xodimning vaqt o'tishi bilan to'plangan tajribasi tashkilotning inson kapitali hajmini oshiradi. Inson resurslari boshqa resurslar kabi cheksiz emas.

### **Inson kapitalini boshqarish tamoyillari.**

Inson kapitalini boshqarish tamoyillari innovatsiyalar bilan bog'liq.

Kuchli inson kapitalini yaratish kompaniyadan faktlar, harakatlar va jarayonlarni o'z xodimlaridan ko'proq qadrlash uchun strategiya ishlab chiqishni talab qiladi.

Yangi texnologik echimlardan foydalanish inson kapitalini boshqarishning yangi yondashuvlari va usullarining paydo bo'lishi uchun katalizator hisoblanadi.

Korxonaning biznes modeli va inson kapitali strategiyasi mos kelishi kerak.

Inson kapitali optimallashtirilishi kerak bo'lgan xarajat emas, balki aktivning qiymati sifatida ko'rib chiqilishi kerak.

Inson kapitalini boshqarish usullari va texnologiyalari

Inson kapitalini o'lchash va boshqarish san'atga, fanning bir qismiga aylanadi. Inson kapitalini boshqarish kadrlarni jalb qilish, rivojlantirish, saqlab qolish va boshqarishga qaratilgan jamoalardan iborat.

**Korporativ muhitda inson kapitalini boshqarish usullariga quyidagilar kiradi:**

- maqsadlar bo'yicha boshqarish;
- jamoaviy ish faoliyatini yaxshilash uchun har bir xodimning shaxsiy rivojlanishiga ko'maklashish;

- har bir alohida xodimning maqsadlarini tashkilot maqsadlari bilan birlashtirish.

**Inson kapitalini boshqarishning asosiy usullari va texnologiyalari quyidagilardan iborat:**

- xodimlarni boshqarishning konseptual masalalari;
- iste'dodlarni boshqarish, iste'dod global bilim iqtisodiyotida, iste'dodlarni boshqarish strategiyasi va amaliyotida yagona barqaror ustunlikdir;

- xodimlarni rag'batlantirish va baholash;
- mehnat munosabatlarining huquqiy jihatlari;
- kadrlar tayyorlash, malaka oshirish;
- kadrlarni tanlash, ishga olish, moslashtirish;
- HR strategiyalari.

**Inson kapitalini boshqarish yechimlarining asosiy xususiyatlari:**

Inson kapitali yechimlari tashkilotlarga mehnat munosabatlari va inson resurslarini boshqarishda yordam beradigan kuchli, boy xususiyatga ega IT-texnologiya ilovalarini o'z ichiga oladi.

**Inson kapitalini boshqarishning asosiy funktsiyalariga quyidagilar kiradi:**

a) Global ishchi kuchini boshqarish;

Ko'pgina tashkilotlar butun dunyo bo'ylab o'z faoliyatini kengaytirmoqda. Ishchi kuchining rivojlanishiga madaniy to'siqlar, madaniy muhit, turli tartibga soluvchi talablar va boshqa omillar ta'sir ko'rsatadi. Inson kapitalini boshqarish tizimlari yordamida global kompaniyalar real vaqt rejimida bir nechta qit'alarni qamrab olgan turli joylarda xodimlarning faoliyatini yanada samaraliroq muvofiqlashtirishi mumkin.

b) Yollash;

Har bir ochiq lavozim uchun to'g'ri nomzodni topish har qanday biznes muvaffaqiyati uchun juda muhimdir. Inson kapitalini boshqarish bo'yicha yechimlar kompaniyalarga rezyumelarni yaxshiroq ko'rib chiqish va nomzodlarni baholash, ularning ish tavsiflarini yaratish va saqlash usullarini yaxshilash hamda to'g'ri malaka va tajribaga ega nomzodlarni yaxshiroq tanlashda yordam beradi. Muvaffaqiyatli mutaxassis hozir ega

bo'lishi kerak bo'lgan asosiy ko'nikma - bu tez o'zgarish va doimiy o'zgarishlar sharoitida samarali ishlash qobiliyati.

c) Ta'lim;

Inson kapitalini boshqarish bo'yicha IT ilovalari kompaniyalarga Internetda mavjud bo'lgan turli o'quv materiallari orqali yangi xodimlarni yollash va o'rganish jarayonini tezlashtirishga yordam beradi. O'quv materiallaridan mavjud xodimlarning malakasini oshirish yoki xodimlarga bilim olishga yordam berish uchun ham foydalanish mumkin.

Xodimlarning ta'lim darajasini oshirish quyidagilar bo'lishi mumkin:

- qisqa muddatli (treninglar, mahorat darslari, ustaxonalar);
- o'rta muddatli (kurslar, shu jumladan til kurslari);
- uzoq muddatli (qo'shimcha, MBA);
- masofaviy ta'lim (e-learning).

Ta'lim va ta'lim orqali o'quv dasturlarining samaradorlikka ta'sirini o'zgartirishdagi muvaffaqiyatlar nazorat qilinadi.

d) Ish haqi fondi;

Inson kapitalini boshqarish bo'yicha ko'plab echimlarni avtomatlashtirish ish haqini hisoblash funksiyasi bilan bog'liq, jumladan, soatlik ish haqini hisoblash, kasallik ta'tillari, ta'tillar va ish soatlaridan foydalanish.

e) Vaqtni kuzatish;

f) Samaradorlikni boshqarish;

g) Mukofotlar, mukofotlarni boshqarish.

### **Inson kapitalini boshqarishning afzalliklari**

Inson kapitalini boshqarishning eng katta afzalliklaridan biri bu yo'nalishni virtualizatsiya qilishdir. Axborot texnologiyalarining rivojlanishi bilan kompaniyalar o'z ishchi kuchini boshqarishning yanada ilg'or usullarini topdilar. Inson kapitalini boshqarish bo'yicha innovatsion yechim - bu bulutga asoslangan dasturiy tuzilmada inson kapitalini boshqarish xizmatlarini amalga oshirish. Bulutli inson kapitalini boshqarishning nazariy asosi shundaki, tashkilotdagi odamlar turli xil ehtiyoj va maqsadlarga ega bo'lgan shaxslardir va shuning uchun uskunalar yoki jihozlar kabi odatiy biznes aktivi sifatida qaralmasligi kerak. Xodimning mehnat unumdorligini oshirishning asosiy muammolari

bilimning etishmasligi, etarli darajada tayyorlanmaganligi va xodimning inson kapitalini boshqarish jarayonida muvaffaqiyatsizliklardir.

Inson kapitalini boshqarish yechimlari samaradorlikni oshirish uchun zarur bo'lgan vositalar va texnologiyalarni taqdim etish orqali kompaniyalar uchun asosiy imtiyozlarni beradiqobiliyatli xodimlar uchun biznes ishtirokchilari o'rtasida raqobat mavjud.

Mehnat munosabatlarini boshqarish, g'ayratli va sodiq xodimlarni shakllantirish. Inson kapitalini boshqarish amaliyotida ilg'or tajribalarni (bulutli xizmatlar) qo'llash tashkilot faoliyatining yaxshilanishiga olib keladi. Inson kapitalini boshqarish bo'yicha ilg'or tajribalar orasida ish xavfsizligi, tanlab yollash, malaka oshirish, keng qamrovli trening, ma'lumot almashish, o'zini o'zi boshqarish guruhlari, samaradorlikka asoslangan yuqori maosh va natijada tashkilotga foyda kiradi.

Eng yaxshi xodimlarni tanlashda inson kapitalini boshqarish usullari, xodimlarning samaradorligini oshirish ularni tashkilot uchun ajralmas manbaga aylantiradi.

Inson kapitalini boshqarish yuqori va bo'ysunuvchilar o'rtasida erkin ma'lumot oqimini yaratadi, shaxslararo munosabatlar va xodimlarning shaxsiy rivojlanishining muhimligini ta'minlaydi.

Inson kapitalini boshqarish usullari ishchi kuchi samaradorligini oshirish uchun asosiy HR ustuvorliklariga qaratilgan.

### **15.3. Inson kapitali, resurslari, mehnat salohiyati tushunchalari.**

«Mehnat salohiyati» tushunchasi XX asrning 70-80 yillaridan hozirgi kunga qadar amal qilib kelmoqda. U insonning mehnat sohasidagi ehtiyojlari va qiziqishlari subyekti sifatida yuzaga keladi. Yuzaga kelish omili sifatida esa, shaxsiy omil imkoniyatlarini faollashtirish va ulardan samarali foydalanish zaruriyatidan kelib chiqadi.

«Inson omili» tushunchasi XX asrning 80-yillari oxiri va 90-yillaridan amal qilmokda. Darvoqe, inson ijtimoiy ishlab chiqarishning asosiy harakatga keltiruvchi kuchi hisoblanadi.

«Inson kapitali» tushunchasi o'tgan asrning 90-yillari boshidan hozirgacha qo'llanilmoqda. Inson kapitali - investitsiyalar natijasida shakllangan bilimlar, ko'nikmalar, malakalar va sabablar zahirasi iborat bo'lib, u shaxsning jismoniy aqliy va psixologik sifatleri hamda qobiliyatlarini aks ettiradi. Binobarin, inson uz bilimlarini amalga

oshirishning eng samarali obyekt bo'lib xizmat qiladi, o'z intellektual bilimlari orqali ishlab chiqarish rivojlanishini ro'yobga chiqaradi.

«Inson resurslari» tushunchasi XX asrning oxirlarida yuzaga keldi. Bu davrda yirik korxonalar kadrlarga ehtiyoj sezga boshladi. Kadrlar tayyorlashni rejalashtirish va ulardan samarali foydalanish yo'llarini izlab topish harakati kuchaydi. Har bir xodimning qobiliyatini oshirish maqsadida katta mablag'lar ajratila boshlandi. Ishchi kuchining tarkibi va unga qo'yiladigan talablar oshib bordi. Ishchilarda yuqori egiluvchanlik, turli imtiyozlarga moyillik, kasbiy tayyorgarlik va kompyuterlashgan ishlab chiqarishda ishtirok etish ishtiyoqi paydo bo'ldi. Fan-texnika taraqqiyotining tezlashishi iqtisodiyotda ham tub burilishlar yasadi. Inson texnologik jarayonlarni nazorat qiluvchi va tartibga soluvchiga aylandi. Undan yangi bilimlarni egallash, kasbiy malakasini oshirish, mustaqil fikrlash, ijodiy faollik va tashabbuskorlik talab etila boshladi.

Inson resurslari – odamlardir. Ular faqat moddiy ne'matlar yaratibgina qolmay, ne'matlarni iste'mol ham qiladilar. Odamlar o'zlarining moddiy va ma'naviy ehtiyojlari jihatidan bir xil emaslar. Bunga ularning jinsi, yoshi, sog'ligi, oilaviy ahvoli, ma'lumot darajasi va boshqa ijtimoiy, psixo-fiziologik sifatlari sabab bo'ladi. Shuning uchun biri ikkinchisiga o'xshamaydi.

Mehnat sohasida odamlarning muhim ehtiyojlari amalga oshadi, lekin xamma ehtiyojlari ham ro'yobga chiqavermaydi. Shu boisdan inson mehnatidan samarali foydalanish uchun uning shaxs sifatidagi talablarini ham esda tutish muhimdir. Boshqacha aytganda, iqtisodiyotning muvaffaqiyatli rivojlanishi shuni taqozo qiladiki, murakkab xo'jalik mexanizmining amal qilishi inson resurslarining sifat darajasi bilan belgilanadi.

#### **15.4. Inson resurslarining tavsifi.**

Inson resurslari tavsifini 2 turga bo'lish mumkin:

1.Son jihatlari;

2.Sifat jihatlari.

Sifat jihatlari quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- ruhiy fiziologik (asab tizimlari);
- malakaviy (ta'lim, kasb, tajriba);
- shaxsiy (qadriyatlar, maqsadlar).



Jamiyatda insonning rivojlanishi korxonalar talablari va ijtimoiy munosabatlar bilan chambarchas bog'lik. «Inson resurslari iqtisodiyoti» aholi faol qatlamining salohiyatga ega qismiga ijtimoiy mehnat munosabatlarining asosiy elementi sifatida qaraydi. U:

- inson resurslarini ifodalovchi «mehnat resurslari», «mehnat salohiyati» tushunchalarini aniqlab olish;
- ijtimoiy-iqtisodiy va demografik omillar ta'siri ostida inson resurslari va mehnat salohiyatining shakllanishini;
- inson resurslaridan, mehnat salohiyatidan foydalanish nima ekanligini;
- inson resurslarining shakllanishi va ulardan foydalanishni hududiy jihatdan o'rganishning ahamiyatini anglash ko'maklashadi;
- bozor munosabatlari, iqtisodiy islohotlar inson resurslaridan foydalanishda qanday talablar qo'yishini ko'rsatib beradi.

Inson resurslaridan foydalanish har bir korxonalar miqyosida ham o'z ko'rsatkichlariga ega. U jamiyat miqyosida ishchi kuchini takror ishlab chiqarish bilan bog'likdir. Demak, «Inson resurslari iqtisodiyoti» – inson resurslarining shakllanishi, aholining demografik ko'rsatkichlari, inson resurslarini to'ldirib turish, migratsiya, korxonalar va tashkilot miqyosida uning samaradorlik ko'rsatkichlari va istiqbolini belgilashni o'rganuvchi fandır.

### **Nazorat savollari:**

1. Mamlakat aholisining faol qismi va milliy iqtisodiyotdagi qismi?
2. Moddiy ne'matlar ishlab chiqarishning tarkibiy qismi?
3. Inson kapitalini boshqarish?
4. Inson kapitalini boshqarish konsepsiyasi?
5. Inson kapitalini boshqarish tamoyillari?
6. Inson kapitalini boshqarishning asosiy funksiyalari?
7. Inson kapitalini boshqarishning afzalliklari?
8. Inson resurslari tavsifi?
9. Mamlakat aholisining faol qismi xorijda qanday aniqlanadi?
10. Korporativ muhitda inson kapitalini boshqarish usullariga qaysilar?

## **16 BOB. BIZNESDA MUZOKARA STRATEGIYALARI**

### **16.1. Muzokaralar usullari**

Murojaatlarni hal qilishning asosiy usuli - muzokaralar. Ularning ushlab turish har qanday tashkilot faoliyati uchun eng muhim partiyalardan biridir. Shuning uchun muzokaralar jarayonining eng muhim xususiyatlarini batafsil ko'rib chiqish kerak.

Muzokaralar doirasida ular duch keladigan muammolarni hal qilishga qaratilgan to'g'ridan-to'g'ri bo'ysunish bilan bog'liq bo'lmagan ikki yoki bir nechta shaxslarning maxsus faoliyatining maxsus turi sifatida tushuniladi. Muzokaralar vazifasi mumkin bo'lgan natijalarni optimallashtirishga imkon beradigan ushbu variantni topishdir. Bunga o'z maqsadlari hamjamiyati asosida tomonlarning pozitsiyalari, ularning yutuqlariga erishishning turli usullari, o'zaro imtiyozlar, yo'qotishlar bo'yicha manfaatlarining turli xil usullari mavjud bo'lgan holda erishiladi.

Muzokaralar har qanday nizolarni yengib o'tishda, ko'pincha ular davom ettirish yoki samaradorlik bo'yicha hamkorlik nuqtai nazaridan o'tkaziladi.

Muzokaralarning muhim bosqichi munozaralar, uning maqsadi o'zaro maqbul yechimlarni amalga oshirish uchun umumiy pozitsiyani ishlab chiqish. Ushbu bosqichda asosiy e'tibor qo'shma echimlarni muhokama qilishga qaratilgan. Murojaat qilish holati sharoitida muzokaralar jarayonining eng qiyin bosqichi.

Muvaffaqiyatli operatsiyalar odatda argumentatsiya bilan yaxshi qo'llab-quvvatlanadi. Asosiy dalillar "foydali-zararli" deb baholash kerak (foйда har qanday biznesning markazida), umumiy qiymat tushunchalari uchun emas: "Yaxshi- yomon" yoki "oson-qattiq". Ular umuman biznes aloqasi juda kam darajada qo'llaniladi. Tadbirkorlik aloqalarining mazmunli tomoni hal qilingan muammolar toifalarida farq qiladi.

Muzokaralarda o'zaro maqbul yechimni birgalikda qidirish sifatida muzokaralar olib borish Rim N.G-dan mashhur tamoyillarga asoslanadi. Chernishevskiy "Nima qilish kerak?" "Oqilona xudbin" nazariyalari:

- muzokaralarda sherik yondoshuvi yolg'on gapiradi;
- ish-konstruktiv muloqot;
- muammoni hal qilish uchun qo'shma usullarni izlash,
- ogohlantiruvchilarni o'chirish;
- yolg'iz yechimlarni birgalikda tahlil qilish;

Muammoni boshqa tomonning ko'zlari bilan ko'rish qobiliyati.

Shunday qilib, oqilona kelishuv har bir partiyalarning manfaatlarini maksimal darajada oshirishi, kelajakda kelishmovchiliklarning paydo bo'lishi uchun asos bo'ladi.

Ko'rinib turibdiki, pozitsiyani hal qilish bu talablarni qondiradi. Birinchidan, savdoni boshqa tomonini chalg'itishga qaratilgan turli xil fokuslar uchun qulay muhit yaratadi; Ikkinchidan, bu dastlabki talablarning ongli ravishda haddan tashqari e'tiborini va ikki qattiq mavqega ega bo'lgan uzoq muddatli yondashuvga hissa qo'shadi.

Muzokaralarda "oqilona xudbinlik" printsipi o'zaro maqbul tomonlarning ehtiyojlari va manfaatlarini chuqur tahlil qilish asosida o'zaro maqbul yechimni birgalikda qidirishni o'z ichiga oladi.

Bundan tashqari, ikkala sherikning manfaatlarini to'liq hisobga olishda muzokaralar natijalari shaffof, maqbul va partiyalarning qayta ko'rib chiqilishi kerakligini keltirib chiqarmasligini kafolatlaydi.

Muzokaralar bir nechta funktsiyalarni bajaradi:

1) yuzaga keladigan muammolarni muhokama qilish orqali hal qilish;  
2) qaror qabul qilmasdan fikr almashish orqali amalga oshiriladigan axborot funksiyasi;

3) mulkulyatsion, vayronagarchilik (muzokaralarni buzish), tartibga soluvchi, targ'ibot funktsiyalari.

Muzokaralar asosan tomonlarning manfaatlariga javob beradigan kelishuvga javob beradigan va unga mos keladigan natijalarga erishadigan kelishuvga erishish uchun kelishuvlar (muammoni hal qilish uchun turli takliflar shaklida) buni ta'minlash uchun mo'ljallangan. Muzokaralar harakatda boshqaruvdir. Ular nutqlar va javob, savollar va javoblardan, e'tirozlar va dalillardan iborat. Muzokaralar osonlikcha yoki keskinlashishi mumkin, sheriklar o'rtasida kelishib olishlari mumkin. Shuning uchun, har bir muzokaralar uchun texnik xizmat ko'rsatish uchun maxsus taktikalar va texnikani ishlab chiqish va qo'llash kerak.

Muzokaralarning xilma-xilligi bilan bog'liq holda, ularning aniq modelini taqdim etish mumkin emas. Ularning xolding sxemasi quyidagi shaklga ega:

- muzokaralar tayyorlash (i bosqich);
- muzokaralar (ii bosqich);
- muammoni hal qilish, muzokaralar tuzilishi (iii bosqich);

- muzokaralar natijalarini tahlil qilish (iv bosqich).

Muzokaralar boshlanishidan oldin biznes muzokaralarini tayyorlash ularning modeli ularning ular tomonidan ishlab chiqilishi kerak: muzokaralar mavzusini aniq tasavvur qiling va ulanish muammosini aniq tasavvur qiling va ulanish muammoni hal qiling. Muzokaralardagi tashabbus muammoni yaxshiroq biladigan va tushunadiganlar ham bo'ladi. Taxminiy dasturni, muzokaralar ssenariysini tuzing. Muzokaralarning qiyinchiliklariga qarab, bir nechta loyihalar bo'lishi mumkin. Kamchiliklaringiz, shuningdek, muzokaralarda kutilmagan holatda tugagan bo'lsa, siz voz kechishingiz mumkin bo'lgan muammolar haqida eslatma; O'zingiz fikringizdagi savollar bo'yicha o'zingiznikidan yuqori va pastki darajalarini aniqlang, sizning fikringizcha, eng issiq munozarani keltirib chiqaradi.

Ushbu modelni amalga oshirish muzokaralar olib borish jarayonida quyidagi masalalar o'rganiladi:

- 1) muzokaralarning maqsadi;
- 2) muzokaralar bo'yicha sherik;
- 3) muzokaralar mavzusi;
- 4) vaziyat va muzokaralar shartlari;
- 5) muzokaralarda mavjud ishlar;
- 6) muzokaralarni tashkil etish.

Muzokaralarning mazmunli tayyorlanishi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- vaziyatning muammosi va diagnostikasi tahlili;
- umumiy yondashuv, asosiy maqsad va maqsadlarni shakllantirish;
- muzokaralar pozitsiyasini aniqlash, muammoni hal qilish va manfaatlar bo'yicha muvofiqlashtirish uchun mumkin bo'lgan variantlar;
- takliflarni shakllantirish va ularning dalillarini shakllantirish.

Tashkilotni tashkiliy muzokaralarni tayyorlash:

- delegatsiyani shakllantirish;
- muzokaralarga tayyorgarlik usullari.

Delegatsiyaning miqdoriy va sifatli tarkibi muhokama qilinadigan masalalar soniga qarab belgilanadi, ba'zi masalalarni muhokama qilish, vakillik darajasi bo'yicha parallel ravishda jalb qilish zarur. Delegatsiyani shakllantirishda har bir ishtirokchining muzokaralarida asosiy funksiyalari

aniqlanadi. Uchrashuvlar ishtirokchilar sonida, ularning xulq-atvorining chastotasi, muhokama qilinayotgan muammolar soni farq qiladi. Uchrashuvlar yaqinlashib kelayotgan muzokaralarning vazifalari va maqsadlarini aniqlashga qaratilgan. Muzokaralar olib borish jarayonida biznes yoki simulyatsiya o'yinlari ham yaqinlashib kelayotgan muzokaralar bo'yicha vaziyatni takrorlashga imkon beradi. Parallel biznes o'yinlari muzokaralar ko'nikmalarini rivojlantirishga yordam beradi. Muzokarada muzokaralar ishtirokchilari va o'zaro maqbul yechimlar uchun mumkin bo'lgan variantlarni aniq belgilash juda muhimdir.

Muzokaralar olib borish. Menejment amaliyotida, biznes muzokaralarini olib borishda quyidagi asosiy usullardan foydalaniladi:

Varital usul. Kompleks muzokaralarga tayyorlanayotganda (masalan, qarama-qarshi tomondan salbiy zulmni oldindan aytib bersangiz), quyidagi savollarni bilib oling: Bu murakkab (amalga oshirish shartlaridan qat'iy nazar) Kompleksdagi muammoni hal qiladimi? Ideal eritmaning qaysi jihatlaridan (murakkab, sherik va uning taxminiy reaksiyasida) siz rad qila olasizmi? Kutilayotgan oqibatlarga, qiyinchiliklarga, aralashuv, aralashma bilan bog'liq muammoni hal qilishning maqbulligini (amalga oshirishning yuqori darajasi) ko'rishim kerak?

Integratsiya usuli. Bu sherikni jamoat munosabatlarini hisobga olgan holda, jamoat munosabatlarini hisobga olgan holda, bu yerda rivojlanishning ehtiyojlarini hisobga olgan holda muammoli muzokaralarni baholash zarurligini ishontirish. Ushbu usuldan foydalanish, albatta, batafsil ma'lumotdagi shartnomaga erishishni kafolatlamaydi. U, masalan, sherik jamoatchilik munosabatlarini e'tiborsiz qoldiradigan holatlarda ishlatilishi kerak va uning manfaatlariga javob beradigan pozitsiyalarning manfaatlariga mos keladi.

Balanslash usuli. Ushbu usuldan foydalanganda quyidagi tavsiyalarni ko'rib chiqing. Sheriklikni sizning taklifingizni qabul qilishga undash uchun qanday dalillar ishlatish tavsiya etiladi. Siz sherikning joyiga bir muncha vaqtga intilishingiz kerak, ko'zlari bilan ishlarga qarang. Hamkordan kutilgan dalillar nuqtai nazaridan, suhbatdoshning bu ustunligi bilan bog'liq bo'lgan nuqtai nazaridan muammolarni ko'rib chiqing. Shuningdek, sheriklarga qarshi kurashish, "ularga sozlaning", "sozlang" va dalillar jarayonida ularni ishlatishga tayyor bo'ling. Muzokarada nomzod

bo'lgan sherikni e'tiborsiz qoldirishga harakat qilish befoyda: ikkinchisi sizning e'tirozlar, zaxiralar, qo'rquv va boshqalarga munosabatingizni kutmoqda. Bunga o'tishdan oldin bunday sherik xatti-harakatlarini bilib oling.

Murosa qilish usuli. Muzokaralar qatnashchilari murosaga tayyorlikni aniqlay olishlari kerak: agar sherikning manfaatlariga mos kelmasa, sheriklar o'zlari orasida kelishib olishmaganidan so'ng, sheriklar bilan kelishmovchilik qilishlari sababli, hisob qaydnomasi qisman ularning talablaridan chiqib ketadi. Hamkorning pozitsiyasiga murojaat qilish uchun o'z manfaatlari yechimining mumkin bo'lgan oqibatlarini intizorlik bilan kutish kerak va imtiyozlarning ruxsat etilgan chegaralarini tanqidiy baholash kerak. Bu amalga oshirilgan murosali yechim sizning vakolatingizdan oshishi mumkin. Muzokaralar asosida kelishuv muzokaralarning umumiy maqsadiga erishishdir, chunki ularning buzilishi sheriklar uchun salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Takliflarning batafsil asoslanishi (argumentatsiya). Hamkor bizning g'oyalarimiz va takliflarimizga qiziqishi mumkin, ularning uslubini tushunishi mumkin, ammo u baribir o'zini diqqat bilan kuzatib boradi va o'z tashkilotida o'z g'oyalari va takliflarimizdan foydalanish imkoniyatini ko'rmaydi.

Foizlarni tuzatish va raqibni korxonaning maqsadga muvofiqligini ishontirish, biz uning xohishlarini aniqlashimiz va farqlashimiz kerak. Shu sababli, biznes muzokaralari tartibidagi navbatdagi qadam - bu yakuniy qarorning manfaatlarini o'zgartirish uchun muzokaralarning manfaatlarini aniqlash va bartaraf etishdir .

Muzokaralarni davolash. Agar muzokaralar kursi ijobiy bo'lsa, yakuniy bosqichda muzokaralar jarayonida ta'sir ko'rsatgan asosiy qoidalarni umumlashtirish va tomonlarning roziligi bo'lgan ushbu ijobiy lahzalar xususiyatlarini aytib berish kerak.

Bu muzokaralardagi barcha ishtirokchilar kelajakdagi kelishuvning asosiy qoidalarining mohiyatini aniq namoyish etishlarini ta'minlaydilar, har bir inson muzokaralar davomida ma'lum yutuqlarga erishganiga ishonch hosil qiladi. Muzokaralarning ijobiy natijalariga ko'ra, yangi uchrashuvlar istiqbollari muhokama qilish tavsiya etiladi. Muzokaralarning salbiy natijasi bilan muzokaralar bo'yicha sherik bilan

subyektiv aloqalarni saqlash kerak. Bunday holda, e'tibor muzokaralar mavzusiga, balki muzokaralar davomi bilan bog'liq bo'lgan taklifning amal qilishiga imkon beradigan, ammo kelajakda biznes aloqalarini saqlab qolish bo'yicha taklifning amal qilishiga imkon beradi. Siz ijobiy natijalarga erishilmaydigan bo'limlarni umumlashtirishdan bosh tortishingiz kerak.

Protokol tadbirlari muzokaralarning ajralmas qismi bo'lib, muzokarlarda o'rnatilgan vazifalarni hal qilishda katta yukni olib, muvaffaqiyatsizlikka yoki aksincha, muvaffaqiyatsizlikka yordam beradi. Biznes protokoli o'z faoliyatining keng sohasini qamrab oladi: bu uchrashuvlarni tashkil etish, yodgorliklarni tashkil etish, ya'ni esdalik, kiyim-kechak, madaniy dastur va boshqalarni yaratish, ularda protokol guruhini yaratish tavsiya etiladi protokol rasmiylashtiradigan tashkilot.

### **16.2. Muzokaralarni tahlil qilish**

Biznes muzokaralari natijalarini tahlil qilish. Agar ularning natijalarini sinchkovlik bilan va mas'uliyat bilan tahlil qilsangiz, muzokaralarni bajarish mumkin. Ularni amalga oshirish uchun zarur choralar ko'riladi. Muzokaralar natijalarini tahlil qilish quyidagi maqsadlarga olib keladi:

- ularning natijalari bilan muzokaralar maqsadlarini taqqoslash;
- muzokaralar natijalaridan kelib chiqadigan chora-tadbirlar ta'rifi;
- kelgusi muzokaralar uchun biznes, shaxsiy va tashkiliy xulosalar.

Muzokaralar tugaganidan keyin quyidagi uchta sohani tahlil qilish bo'yicha muzokaralar natijalari tahlil qilinishi kerak.

1) Bu muzokaralar kurslari va natijalarini baholashga va muzokaralar natijalari bilan bog'liq ustuvor tadbirlarni (tayinlovchilar tayinlash va kelishilgan shartnomani belgilashni aniqlashga yordam beradi);

2) Tashkilotni boshqarishning eng yuqori darajasi. Muzokaralar natijalarining bunday tahlili quyidagi maqsadlarga ega:

- muzokaralar natijalari to'g'risidagi hisobotni muhokama qilish va ilgari belgilangan ko'rsatmalardan og'ishlarni aniqlash;
- o'tgan va javobgarlik bo'yicha chora-tadbirlar to'g'risidagi ma'lumotlarni baholash;
- muzokaralarni davom ettirish bilan bog'liq takliflarning amal qilishini aniqlash;

- muzokaralar bo'yicha sherik haqida qo'shimcha ma'lumot olish;

3) Biznes muzokaralarini individual tahlil qilish har bir ishtirokchining vazifalari va umuman tashkilotga mas'uliyatli munosabatini bilishdir. Bu muzokaralardan darslar va ekstraksiya qilish va ajratish hissi, muzokaralardan tortib olinadigan tanqidiy tahlildir.

Individual tahlil qilish jarayonida siz quyidagi savollarga javob olishingiz mumkin: Muzokaralar bo'yicha sherikning manfaati va sabablari to'g'ri aniqlandimi? Vaziyat va talablarni o'rnatgan haqiqiy sharoitlarning muzokaralariga tayyorgarlik ko'rildimi? Dalillar yoki murosaga oid mulohazalar qanchalik to'g'ri?

Qanday qilib bahs va uslubiy rejada dalilning samaradorligini oshirish mumkin? Muzokaralar natijasini aniqladi? Kelgusida muzokaralar tartibida salbiy nuansni qanday istisno qilish kerak? Muzokaralar samaradorligini oshirish uchun kim va nima qilishi kerak?

Biznes muzokalarining muvaffaqiyati bo'yicha muzokalarining samaradorligi uchun sharoitlar obyektiv va subyektiv omillar va shartlar ta'sir qiladi. Birinchidan, muzokaralar bo'yicha sheriklar quyidagi shartlarni bajarishlari kerak:

- ikkala tomon ham muzokaralar mavzusiga qiziqish uyg'otishi kerak;

- ular yakuniy qarorlar qabul qilishda yetarli kuchga ega bo'lishi kerak (muzokara qilish huquqi);

- yetarli darajaga ega bo'lishi kerak, muzokaralar mavzusi to'g'risida zarur bilimlarga ega;

- boshqa tomonning subyektiv va obyektiv manfaatlarini hisobga olish va murosaga keltirish;

- muxlislar bir-birlariga ma'lum darajada ishonishlari kerak.

Muzokaralar samaradorligini ta'minlash uchun muayyan qoidalar bajarilishi kerak. Asosiy qoida shundaki, ikkala tomon ham muzokaralar natijasida biron bir narsani yutganliklari to'g'risida ishonchga kelishadi. Muzokaralardagi eng muhim narsa sherik. Jumlani qabul qilishiga amin bo'lishi kerak. Muzokaralar tartibini, barcha dalillarni yo'naltirish kerak. Muzokaralar hamkorlik. Har qanday hamkorlik umumiy bazaga ega bo'lishi kerak, shuning uchun sheriklarning turli xil manfaatlariga umumiy denominatorni topish juda muhimdir. Kamdan-kam muzokaralar



muammosiz amalga oshirilmoqda, shuning uchun murosaga kelish tendentsiyasi muhimdir. Har qanday muzokaralar muloqot bo'lishi kerak, shuning uchun savoldan to'g'ri va sherikni tinglash imkoniyatiga ega bo'lish juda muhimdir. Muzokaralarning ijobiy natijalari tabiiy xulosa sifatida ko'rib chiqilishi kerak, shuning uchun xulosa qilish, sheriklarning barcha manfaatlarini aks ettiruvchi shartnoma mazmuni to'g'risida to'xtalish kerak. Agar ularning natijalari batafsil tahlil qilinsa, tegishli xulosalar chiqarilgan bo'lsa, muzokaralar yakunlandi.

Xulosa qilib shuni aytishimiz mumkinki, muzokara jarayonini uning darajasi va ko'lamidan qat'iy nazar, muvaffaqiyatli o'tkazish uchun muzokaralar madaniyatini, ya'ni, muzokarachilar - davlat arboblari, siyosatchilar, diplomatlar, ishbiarmonlar o'rtasidagi muvaffaqiyatli muloqot vositasiga aylanadigan tushunchalar, qadriyatlar va me'yorlar tizimi.

Har qanday muzokaralar puxta tayyorgarlikni talab qiladi: ular qanchalik intensiv o'tkazilsa (tahlillar, iqtisodiy samarani hisoblash, xulosalar va boshqalar), muvaffaqiyatga erishish imkoniyati shuncha katta bo'ladi. Muzokaralar jarayonida turli xil ob'ektiv va psixologik jihatlar hisobga olinmagan taqdirda, teskari rasm kuzatiladi. Muzokaralarga kirgan har bir kishi asl haqiqatni bilib olishi foydalidir: nizolarning o'zaro ta'siriga tayanish, har qanday holatda ham bir martalik g'alabaga intilish nihoyatda foydasiz. O'zaro manfaatlarga maksimal darajada javob beradigan yechimni topish uchun muammo sherik bilan birgalikda tahlil qilinsa, sheriklik varianti ancha samaralidir. Muloqot san'ati, psixologik xususiyatlarni bilish va psixologik usullardan foydalanish, ishi "odamdan odamga" tipidagi doimiy aloqalarni o'z ichiga oladigan mutaxassislar uchun juda zarur-siyosatchilar, ishbiarmonlar, menejerlar va boshqalar. Shunday qilib, odamlar bilan munosabatlarni o'rnatish, ularga yondashuvni topish, ularni yutib olish qobiliyati hamma uchun zarurdir. Tadbirkorning har qanday tashabbusi muvaffaqiyatining kaliti, u qanday vazifani hal qilmasin, ishbiarmonlik hamkorligi, ishonch va hurmat muhitini yaratishdir.

#### **Nazorat savollari:**

1. Muzokaralar usullari?
2. Chernishevskiy nazariyalari?

- 3.Muzokaralar funksiyalari?
- 4.Muzokaralarning xolding sxemasi?
- 5.Muzokaralar olib boorish jarayonida nimalar olib boriladi?
- 6.Muzokaralarning mazmunli tayyorlanishi?
- 7.Muzokaralar olib boorish usullari?
- 8.Muzokaralarni tahlil qilish?

## **17 BOB. BIZNES ETIKA**

### **17.1.Biznes etikasi haqida umumiy tushuncha,shakllanishi.**

Biznes munosabatlari - bu rasmiy sohada odamlar o'rtasidagi aloqalarni rivojlantirishning murakkab ko'p qirrali jarayoni. Uning ishtirokchilari rasmiy maqomlarda harakat qilishadi va maqsad, aniq vazifalarga erishishga qaratilgan. Nomlangan jarayonning o'ziga xos xususiyati tartibga solish, ya'ni. milliy-madaniy an'analar, kasbiy axloqiy tamoyillar bilan belgilangan cheklovlarga bo'ysunish. Ishbilarmonlik munosabatlari jarayonida zaruriy shart - bu odamlarning muloqotidir, ishbilarmonlik munosabatlari axloqini aloqa, munosabatlar misolida ko'rib chiqamiz, chunki, to'g'ri muloqot bilan, suhbatdoshni o'zingiz bilan tartibga solish qobiliyati, yakuniy natija ham bog'liq. Biznes munosabatlari aloqa, o'zaro ta'sir, ishlab chiqarish faoliyati bilan chambarchas bog'liq - bu ijtimoiy aloqaning eng ommaviy turi.

Bu tijorat va ma'muriy-huquqiy, iqtisodiy-huquqiy va diplomatik munosabatlar sohasidir. Yangi iqtisodiy va ijtimoiy sharoitlar aholining keng qatlamini tijorat va tashkiliy faoliyat bilan shug'ullanishga undadi. Ushbu holat ishbilarmonlik muloqotining til shakllarini o'rganish zarurligini, ijtimoiy-huquqiy munosabatlarga kiruvchi shaxslarning lingvistik kompetentsiyasini takomillashtirish, odamlarning harakatlarini boshqarish zarurligini birinchi o'ringa qo'ydi. Bozor sharoitida lingvistik kompetentsiya menejerlar, munitsipal xodimlar, referentlar va barcha darajadagi rahbarlarning umumiy kasbiy tayyorgarligining ajralmas qismiga aylanadi. Biznes aloqalari bugungi kunda jamiyat hayotining barcha sohalariga kirib bormoqda. Barcha mulk shaklidagi korxonalar, xususiy shaxslar tijorat, tadbirkorlik munosabatlariga kirishadilar. Ishbilarmonlik aloqalari sohasidagi kompetentsiya har qanday biznesdagi muvaffaqiyat yoki muvaffaqiyatsizlikka bevosita bog'liq: fan, san'at, ishlab chiqarish, savdo. Menejerlar, tadbirkorlar, ishlab chiqarish tashkilotchilari,

menejment sohasida ishlaydigan odamlarga kelsak, ushbu kasblar vakillari uchun kommunikativ kompetentsiya ularning professional imidjining eng muhim qismidir.

Zamonaviy biznes etikasi uchun korporativ ijtimoiy mas'uliyat masalalari ustuvor hisoblanadi. Kompaniyaning moliyaviy farovonligi uni axloqiy me'yorlarga rioya qilishga undaydigan oxirgi narsa degan fikr tubdan noto'g'ri; biznesning hayoti va amaliyoti quyidagi fikrni ilgari surdi: "Yaxshi axloq - yaxshi biznesni anglatadi". Aks holda, mijozlar va hamkorlarning salbiy munosabati muqarrar ravishda kompaniya rentabelligining sezilarli darajada pasayishiga olib keladi va ommaviy axborot vositalari tomonidan takrorlanadigan shubhali obro' unga nisbatan ishonchsizlikka olib keladi.

Nobel mukofoti sovrindori Milton Fridmanning yozishicha, "biznesdagi haqiqiy rol o'yin qoidalariga rioya qilgan holda, o'z energiyasi va resurslarini daromadni oshirishga qaratilgan faoliyatda ishlatishdir. Firibgarlik va yolg'onga murojaat qilmasdan, ochiq raqobatda qatnashadi". Axloq biznesga cheklovlar tizimini joriy qiladi, bu muayyan jamiyatda shakllangan axloqiy qoidalar va an'analar yig'indisi.

Biznes etikasi - halollik, ochiqlik, berilgan so'zga sodiqlik, amaldagi qonunchilik, belgilangan qoidalar va an'analarga muvofiq bozorda samarali faoliyat ko'rsatish qobiliyatiga asoslangan ishbilarmonlik etikasi. Xalqaro biznes tajribasi firma muvaffaqiyatini shakllantirishda biznes etikasining muhimligini tasdiqlaydi. 80-yillarning boshlariga kelib. Biznes etikasida uchta asosiy yo'nalish rivojlangan: xayriya etikasi, adolat etikasi, shaxsiy avtonomiya etikasi,

Ulardan birinchisi ezgulikni ezgulik olib boradigan natija bilan bevosita bog'laydi va tadbirkorlikni xayriya ishlariga chorlaydi.

Ikkinchisi kompaniya xodimlari o'rtasida tenglik va adolatni e'lon qiladi. Uchinchi yo'nalish esa boshqa subyektlar - biznes sheriklar, mijozlar va raqobatchilarning huquqlariga rioya qilishni asosiy axloqiy qoida deb biladi. Biznes etikasini muhokama qilish shaxsiy munosabatlar etikasiga asoslanadi. "Etika" so'zining o'zi yunoncha kelib chiqishi bo'lib, so'zma-so'z "odat", "xarakter", "harakat" deb tarjima qilingan. Etika falsafiy kategoriya sifatida Arastu tomonidan belgilab berilgan.

U “Buyuk axloq”, “Nikomax etikasi”, “Yevdemik etika” asarlarini ana shu falsafiy yo‘nalishga bag‘ishlagan, unda manbalar, axloqning tabiati, adolat, oliy ezgulik, hayot mazmuni va boshqa ko‘plab masalalarni ko‘rib chiqqan. Biznes etikasiga nisbatan Aristotel oqilona xulq-atvor va mo‘tadillikni targ‘ib qilgan.

Etika ko‘plab faylasuflarning asarlariga bag‘ishlangan bo‘lib, ular orasida Platon, Foma Akvinskiy, Hegel, Feyerbax bor edi. Qarashlar turlicha bo‘lishiga qaramay, ularning barchasi axloqni o‘rganish obyekti sifatida belgilagan.

Aksariyat falsafiy ta’limotlarda eng oliy yaxshilik (Aflotun), mutlaq g‘oya (Gegel), ilohiy qonunlar axloqning asosi hisoblangan, bu ilohiyot etikasini o‘rganishda alohida o‘rin tutgan va “oltin qoida”dir. Eski va Yangi uchun umumiy bo‘lgan, hamma vaqtlarda eng yaxshi axloqiy yo‘l-yo‘riq hisoblangan.

O‘rta asrlardagi katolik ilohiyotshunosligi "pul topish" ning har qanday usuliga nisbatan shafqatsiz edi. “Masih savdogar va savdogarlarga savdoni tashlab, unga ergashish uchun bir maslahat berdi”, deb yozadi Devid J. Vogel. Protestantizm foyda olish istagini muqaddaslagan va uning qonunlariga ko‘ra, "faqat mehnat qilish orqali Xudoga xizmat qilish mumkin, balki bu boylikdan to‘g‘ri foydalanish orqali boylikni Allohning ulug‘vorligi uchun ko‘paytirish ham mumkin. Mehnatkash odam kamroq jozibador bo‘lib chiqadi. iblisga va moliyaviy muvaffaqiyat bilan mukofotlash Xudoning marhamatining belgisi sifatida tushunila boshlandi. XVI -asr protestant dinshunosi Jon Kalvin hatto moliyaviy muvaffaqiyatni yuqoridan kelgan ne'mat sifatida talqin qildi. Aynan Islohot davrida muvaffaqiyatli tadbirkor “axloqli odam” deb hisoblana boshladi.

### **17.2. Biznes etikasining asosiy tamoyillari**

Bugungi kunda biznes munosabatlari etikasini umumiy qabul qilingan insoniy qadriyatlarga asoslangan va bitta kompaniya a'zolarini birlashtiruvchi qoidalar tizimi deb atash odatiy holdir. Qoidaga ko‘ra, biznesdagi axloq nafaqat o‘z xodimlarining manfaatlarini, balki maqsadli auditoriyani, potentsial va hozirgi hamkorlarni va hatto raqobatchilarni hurmat qilishga asoslanadi.

Oddiy qilib aytganda, biznesdagi ijtimoiy axloq muayyan qoidalar bilan adolatli o'ynashni o'z ichiga oladi. Shu bilan birga, tadbirkorlar o'rtasida ishbilarmonlik odob-axloq qoidalariga rioya qilish bilan bozor munosabatlarida muvaffaqiyatga erishish o'rtasida mutanosiblik yo'q, degan noto'g'ri tushuncha keng tarqalgan. Biroq, biznes etikasi va uning asosiy tamoyillariga rioya qilish ko'pincha biznes sohasida istalgan yuksaklikka erishishning kafolati hisoblanadi.

Biznes axloqining asosiy tamoyillari ko'p jihatdan bizning asrimizga ko'chirilgan va zamonaviy dunyo tiliga tarjima qilingan Injil amrlarini eslatishi juda qiziq.

Ehtimol, biznes sohasi uchun axloq kodeksida eng muhim rolning uning ijtimoiy mas'uliyatini tartibga solishga yordam beradigan umuminsoniy qadriyatlar o'ynaydi. Bu bandda korxonalar xodimlariga g'amxo'rlik qilish, yangi ish o'rinlari yaratish, ish haqi bilan ta'minlash, sog'liqni saqlash, ijtimoiy nafaqalar va boshqalar kiradi.

Biznes etikasi iste'molchilarga nisbatan muayyan munosabatni ham nazarda tutadi. Bu yuqori sifatli tovarlar va xizmatlar va ular uchun maqbul (ya'ni o'rtacha) narxlar. Bu, shuningdek, reklama kampaniyalarida eng halollikni va biznesni ilgari surishning turli usullarini o'z ichiga olishi kerak.

Hamkorlar, investorlar va aksiyadorlarga nisbatan professional ishbilarmonlik etikasi oldindan kelishilgan miqdorlarni o'z vaqtida to'lashni, turli xil biznes shartnomalarining barcha bandlariga rioya qilishni va zarur ma'lumotlarni taqdim qilishni talab qiladi.

Bundan tashqari, biznes etikasi ma'lum bir bozordagi biznes munosabatlariga ham, global hamkorlikka ham tegishli. Birinchi holda, ishbilarmonlik odob-axloqi mehnat bozorida kamsitishlarni bartaraf etishni, xususiy mulkka munosib e'tibor berishni va raqobat qoidalariga rioya qilishni nazarda tutadi. Ikkinchi holda, bu xodimlar, iste'molchilar, etkazib beruvchilar, sheriklar va boshqalar bilan munosabatlarda axloqiy me'yorlarga rioya qilishni nazarda tutadi.

**Biznes etikasi tadbirkorning quyidagi asosiy fazilatlarini nazarda tutadi:**

- kollegiallik hissi;
- odoblilik va halollik;

- konstruktiv tanqid qilish qobiliyati;
- malaka va professionallik;
- egallab turgan lavozimiga muvofiqligi;
- ziddiyatsiz;
- mulk huquqini hurmat qilish;
- korrupsiyaga qarshi kurash;
- xabardorlik;
- korporativ ijtimoiy mas'uliyat.

Kompaniyaning obro'si o'z xodimlarining yaxshi xulq-atvori misollarining oddiy yig'indisidan iborat bo'lib, buni quyidagilar ko'rsatadi:

- kompaniyaning mulkiga nisbatan;
- turli manfaatlar to'qnashadigan vaziyatlarda;
- tashqi biznes aloqalarini o'rnatishda;
- davlat organlari bilan ishlashda;
- mijozlar va raqobatchilar bilan munosabatlarda;
- juda nozik vaziyatlarda, kompaniya xodimlari tanlash muammosiga duch kelganda: hamkasblar tomonidan kompaniyaning ichki qoidalari va qoidalarini buzish misolini oshkora qilish yoki sir saqlash.

Har qanday darajadagi menejer uchun axloq asoslarini tushunish juda zarur, chunki u doimiy ravishda muayyan qarorlar qabul qilishga majbur. Ular tengdoshlar tomonidan qanday baholanadi? Bu qarorlar qanday oqibatlarga olib keladi? Ushbu savollarga javob olish uchun ma'lum bir jamiyatda va kompaniyada qanday axloqiy iqlim rivojlanganligini aniq tushunish kerak.

Menejer kompaniya egalari, iste'molchilar, kreditorlar, yetkazib beruvchilar, ish beruvchilar bilan uzoq muddatli va o'zaro manfaatli munosabatlarni saqlab turishi kerak. Ko'pincha bu munosabatlar tomonlarning manfaatlari bir-biriga to'g'ri kelmagan holatlarda rivojlanadi. Bu yerda asosiy qoida - axloqiy tamoyillarga rioya qilish, yomonlik uchun yomonlik qilish niyatidan qochish. Menejerning qat'iyatliliigi uning qadr-qimmatini ko'rsatadi.

Amerikalik tadqiqotchilar biznes axloqining quyidagi tamoyillarini shakllantirdilar:

- adolat tamoyili;
- huquq tamoyili;

- utilitarizm (amaliyotizm) tamoyili.

Ushbu tamoyillar menejerlarga tanlangan qarorni qabul qilishdan oldin uning sifatini to'g'ridan-to'g'ri ko'rib chiqish usulini taklif qiladi.

Huquq printsipli har bir shaxsning huquqlari daxlsizligi haqidagi postulatsiyaga asoslanadi. Huquqlar e'tibordan chetda qolsa, axloqi buzilish sodir bo'ladi. Huquqiy yondashuv har bir huquq uchun tegishli burch yoki javobgarlik mavjudligini ham isbotlaydi.

Huquq sohasida bahsli masalalar mavjud. Ulardan biri, ayniqsa, yetarli bo'lmagan resurslarni taqsimlashda shaxs huquqlari o'rtasidagi ziddiyatdir. Bundan tashqari, muammo jamiyatning ayrim holatlarida shaxs huquqlari bilan kelishmovchilikdan kelib chiqadi.

Uchinchi tamoyilga kelsak - utilitarizm - bu holda qaror xarajatlar va foyda nisbatiga bog'liq. Muayyan yechimlar zarurligini isbotlovchi odamlar, bu nuqtai nazarga asoslanib, shunday deyishadi: "Eng katta yaxshilik va undan ko'p". Ular biznesning har bir bosqichida foyda bilan bir qatorda xarajatlarni ham aniqlaydi. Utilitalarning ta'kidlashicha, eng maqbul harakat yo'nalishi eng katta foyda keltiradigan yo'nalishdir.

Yuqoridagi uchta tamoyilga asoslanib, biznes qarorini har doim ham oqlash mumkin emas. Shunday qilib, xodimlarni ishdan bo'shatish orqali menejer o'z qarorini utilitarizm tamoyili asosida quradi, ba'zan to'g'ri, lekin adolat emas. Aksincha, xodimni korxonada qoldirib, u o'zining adolat va uning huquqlarini hurmat qilish g'oyasini anglab, shunday qiladi, lekin utilitarizm tamoyilidan voz kechadi. Dunyoda kompaniyani yetakchi raqobatbardosh mavqega olib chiqa oladigan va shu bilan birga halollik va axloqiy fazilatlarini saqlay oladigan aqlli rahbarlarga katta ehtiyoj bor. Axloqiy me'yorlarni o'rgatishning konstruktiv tizimi zarur.

Bunday tizimning asosi inson va tashkilotning axloqiy takomillashuvining G'arb modellari bo'lishi mumkin. Shunday qilib, masalan, Qo'shma Shtatlarda "Teaching Behavior Organization Review" jurnalining soni muntazam ravishda nashr etiladi, ularda Amerika biznes maktablarida axloqni o'rgatish haqida munozaralar olib boriladi. Ushbu mavzuga bag'ishlangan ishlanmalardan biri "Shaxs va tashkilotning axloqiy takomillashtirish modeli" deb ataladi.

Axloqni o'rgatish murakkab va uzoq davom etadigan jarayondir. Piter Kostenbaum, AQShda biznes falsafasi bo'yicha kitoblarning taniqli

muallifi ("Liderlik: boshqalardan yashiringan buyuklik tomoni", "Biznesning yuragi: axloq, kuch, falsafa"), Piter Kostenbaum quyidagi tarkibiy qismlarni shakllantiradi. kompaniyaning uzoq muddatli muvaffaqiyati:

- foyda
- odamlar (axloq)
- tovarlar yoki xizmatlar;
- g'urur (obro').

Kostenbaum foydani biznesning asosiy maqsadi sifatida asoslaydi. Odamlar o'z ishlaridan, ushbu kompaniyadagi faoliyatidan mamnun bo'lishlari kerak.

### **17.3. Biznes etikasining ustuvorliklari**

Afsuski, zamonaviy dunyoda ko'plab tadbirkorlar faqat belgilangan huquqiy normalar va huquqiy qonunlarga rioya qilish bilan kifoyalanadilar (va hatto har doim ham emas). Ularga e'tibor bermaslik biznes rahbarining farovonligiga jiddiy putur etkazishi va uning biznesiga tahdid solishi mumkin. Biznes sohasidagi axloqiy me'yorlar o'ziga xos "yaxshi niyat harakati" bo'lib, uni hech narsaga majburlamasdan, tanlovni tadbirkorning o'ziga qoldiradi. Kamdan-kam hollarda biznes etikasiga rioya qilmaslik haqiqiy xavf yoki jazoga olib kelishi mumkin.

Shunday qilib, ko'plab biznes xodimlari bu masala uchun javobgarlikni his qilmaydilar va ko'pincha biznes etikasining asosiy tamoyillariga zid bo'lgan xatti-harakatlarga rioya qilishadi. Tabiiyki, ularga rioya qilmaslik tadbirkorlarning o'ziga bevosita ta'sir etsa va boshqa kompaniyalar va ularning vakillari tomonidan amalga oshirilsa, adolatsizlik, yozilmagan qonunlar haqida baland ovozda gaplar boshlanadi. O'sha vaqtga qadar, odatda, yagona qadimiy tamoyil "Maqsad vositalarni oqlaydi". Aynan u bilan biznes etikasining asosiy muammolari boshlanadi.

Shu bilan birga, ko'plab kompaniyalar tajribasi shuni ko'rsatadiki, ma'lum axloqiy va axloqiy me'yorlarning yo'qligi nafaqat kundalik hayotimizda, balki biznes sohasida ham qulay yashash kafolati bo'la olmaydi.

Hech kimga sir emaski, ish sifati deyarli har qanday iqtisodiy sohada muvaffaqiyat garovidir. Bu, o'z navbatida, to'g'ridan-to'g'ri jamoadagi



muhitga, xodimlarning munosabatlariga va ularning o'z faoliyatiga, rahbariyatga va umuman kompaniyaga bo'lgan munosabatiga bog'liq.

Bu yerda eng to'g'ri ibora "Sen qanday eksang, shunday o'rasan". Yuqoridagi omillarning barchasi birinchi navbatda kompaniya yoki tashkilot rahbariyatining siyosati bilan belgilanadiganligi sababli, mas'uliyatning katta qismi uning zimmasiga tushadi. Masalan, agar menejer o'z qo'l ostidagilar va sheriklariga hurmat ko'rsatmasa, natijada u o'z ishining tegishli sifatini oladi.

Biznes etikasi tamoyillariga amal qilgan, ya'ni o'z xodimlariga qulay mehnat sharoitlarini ham moddiy, ham ma'naviy jihatdan ta'minlagan yirik muvaffaqiyatga erishgan korxonalarining xodimlari ancha yaxshi ishlaydi. Bu bir qator omillarga bog'liq. Ular orasida rag'batlantirishning mavjudligi birinchi o'ringa qo'yilishi mumkin. Do'stona jamoa, ob'ektiv boshliqlar, munosib ish haqi va faoliyatni amalga oshirish uchun zarur sharoitlar insonning yaxshi ishlashga intilishini rag'batlantiradi.

Dono rahbarlar ishbilarmonlik odob-axloqi biznesning markazida ekanligini va uning muvaffaqiyati garovi ekanligini tushunadi. Ular o'zlaridan boshlashni va o'z xodimlariga o'rnak ko'rsatishni oqilona kutishadi. Ikkinchisi, albatta, o'zlariga bo'lgan g'amxo'rlik va hurmatni qadrlaydi va yuqori sifatli (ba'zan ortiqcha!) Ish bilan javob beradi. Bu kompaniyaga qandaydir muvaffaqiyat va shunga mos ravishda shon-sharaf keltiradi. Shundan so'ng, asosiy biznes etikasiga ham amal qilishi kerak bo'lgan hamkorlik va hamkorlik bo'yicha takliflar kiritiladi.

Hatto axloqiy tamoyillarga asoslangan jiddiy biznes munosabatlarining birinchi tajribasi ham bir qator foydali bitimlarga olib kelishi mumkin. Axir, har qanday aqlli tadbirkor yaxshi obro'ga ega bo'lgan va halollik va odob-axloqni boshqaradigan kompaniya bilan ishlashni afzal ko'radi. Ko'rib turganingizdek, agar siz ochko'zlikka emas, balki sog'lom fikrga tayansangiz, sxema juda oddiy.

#### **17.4. Foyda va mas'uliyat balansi**

Tabiiyki, hatto ko'p yillar davomida ishbilarmonlik etikasi qoidalariga rioya qilishga odatlangan tadbirkor ham jiddiy daromad va printsiplarga rioya qilish o'rtasida tanlov qilishda ikkilanadi. Ayniqsa, bu

sizning biznesingizga jiddiy zarar etkazishi mumkin bo'lsa. Ammo shuni esda tutish kerakki, obro' vaqt o'tishi bilan erishiladi va u bir kunda yo'qolishi mumkin. Ya'ni, barcha puxta o'ylangan siyosatlar va hatto ularning mevalari foyda olish bilan xavf ostida qolishi mumkin.

Bunday vaziyatning oldini olish uchun biznesda axloqiy me'yorlarga rioya qilishni xohlaydigan har qanday tadbirkor daromad va ijtimoiy mas'uliyat o'rtasida muvozanatni topishi kerak. Bu qisqa muddatli daromad va uzoq muddatli muvaffaqiyat o'rtasida tanlovni o'z ichiga oladi. Bundan tashqari, ma'naviy va moddiy qadriyatlar, jamoat va shaxsiy manfaatlar, shuningdek, shaxsiy maqsadlar va ularga erishish usullari muhimligini o'zi uchun aniqlash kerak. Shuni tushunish kerakki, bu omillar o'rtasidagi muvozanat, lekin ulardan birini rad etish emas, balki uzoq vaqt davomida biznes farovonligining haqiqiy kafolati.

So'nggi paytlarda korporativ munosabatlar etikasiga ko'proq e'tibor qaratilmoqda. Ish beruvchilar xodimlarni tanlash va ularni ishga olishda, shuningdek xodimlarning o'z kasbiy rolini bevosita bajarish jarayonida korporativ va shaxsiy munosabatlar etikasiga ko'proq e'tibor berishadi. Ishbilarmonlik munosabatlari etikasiga rioya qilish alohida xodimning ham, umuman tashkilotning ham professionalligini baholashning asosiy mezonlaridan biridir.

Tashkilot xodimlari tomonidan ishbilarmonlik etikasi normalari va qoidalariga rioya qilish uning "qo'ng'iroq kartasi" ga aylanadi va ko'p hollarda tashqi sherik yoki mijoz kelajakda ushbu tashkilot bilan ishlashni xohlaydimi yoki yo'q.

Korporativ munosabatlarning axloqiy me'yorlari va qoidalaridan foydalanish, har qanday holatda ham, agar inson axloq qoidalarini qo'llashda etarlicha rivojlangan ko'nikmalarga ega bo'lmasa ham, boshqalar tomonidan ijobiy qabul qilinadi.

Agar axloqiy xulq-atvor tabiiy va beixtiyor bo'lib qolsa, idrokning ta'siri ko'p marta kuchayadi. Bu axloq qoidalari nafaqat insonning ichki psixologik ehtiyoji, balki tizimli o'qitish jarayonida ham ishlab chiqilganda sodir bo'ladi.

Etika axloqiy talablar va xulq-atvor normalari tizimini o'z ichiga oladi, ya'ni. Ishbilarmonlik munosabatlari etikasi birgalikdagi hayot jarayonida odamlar tomonidan ishlab chiqilgan umumiy xulq-atvor

qoidalariga asoslanadi. Tabiiyki, ishbilarmonlik muhitidagi munosabatlarning ko‘plab normalari kundalik hayot uchun amal qiladi va aksincha, shaxslararo munosabatlarning deyarli barcha qoidalari mehnat etikasida o‘z aksini topadi.

Kasbiy faoliyat jarayonida boshqalarning ma‘lum bir shaxsga munosabati umuman jamiyat hayotida rivojlanayotgan munosabatlarning davomidir. Kundalik hayotda boshqalarning o‘zimizga bo‘lgan munosabatining orzu qilingan namoyon bo‘lishi, biz tabiiy ravishda ishbilarmonlik munosabatlari sohasiga o‘tamiz. Shunga ko‘ra, atrofimizdagi odamlar bizdan xulq-atvor qoidalarini bilish va ularni amalda qo‘llash qobiliyatini kutishadi. Keng ma'noda etika va biznes etikasi o‘rtasidagi munosabatni odamlarning bir-birini idrok etishining individual muammolarining mantiqiy ketma-ketligi asosida kuzatish mumkin. Tanishuv, keyingi munosabatlar uchun qulay asos asosan uchrashuvning birinchi daqiqalarida qo‘yiladi. Insonning tashqi ko‘rinishi, uning vaziyatga mos kelishi muhim rol o‘ynaydi. Bu holatda salomlashish, qo‘l berib ko‘rishish va odamni odam bilan tanishtirish etikasi kabi tafsilotlar muhim rol o‘ynaydi. Korporativ axloqning deyarli barcha sohalarida keng ma'noda xulq-atvor normalariga mos keladigan qoidalar mavjud. Bundan tashqari, istisnosiz, ishbilarmonlik etikasining barcha sohaları axloqning asosiy me'yorlariga asoslanadi. Bularga boshqa shaxsning o‘zini o‘zi qadrlashi va shaxsiy mavqeini hurmat qilish, boshqalarning xatti-harakatlarining qiziqishlari va motivlarini tushunish, ularning psixologik xavfsizligi uchun ijtimoiy javobgarlik va boshqalar kiradi.

Biznes bilan muloqot qilish ko‘nikmalarini egallash bo‘lajak ishbilarmonlar uchun zarur: menejerlar, iqtisodchilar va boshqalar. Bu ko‘rinadigan darajada oson emas, lekin bu ham qiyin emas.

Ushbu ko‘nikmalar kelajakda bitimni yopish yoki shartnoma imzolashda muhim rol o‘ynashi mumkin. Etika va biznes o‘rtasidagi qarama-qarshilik ishbilarmonlik aloqalarida va uning eng xilma-xil darajalarida: tashkilot va ijtimoiy muhit o‘rtasida ham, tashkilotning o‘zida ham juda keskin namoyon bo‘ladi. Menejerlar, tadbirkorlar va umuman ishbilarmonlar o‘rtasida bu qarama-qarshilikka nisbatan ikkita asosiy pozitsiya mavjud. O‘zini pragmatist deb hisoblaydiganlar, biznes aloqalarida va umuman biznesda axloqning o‘zi kerak emasligiga

ishonishadi. Korporatsiya boshqaruvchisining biznes egasi tomonidan qo'llaniladigan yagona vazifasi - bu har qanday vositalar yordamida maksimal foyda olish, "iloji boricha ko'proq pul ishlash", qonunlarda va qonunlarda o'z aksini topgan jamiyat normalariga har tomonlama moslashishdir. axloqiy an'analar. "Ishbilarmonlik makiavelizmi" deb atash mumkin bo'lgan bu pozitsiyadan axloqiy me'yorlar va axloq tilining o'zi ishbilarmonlik muloqotiga to'siq sifatida qaraladi. U axloq, axloqiy ideallar, burch va ijtimoiy majburiyatlar haqida gapirishdan qochishga harakat qiladi, chunki buning natijasida axloqiy va ijtimoiy mas'uliyat bilan bog'liq "keraksiz", "ahamiyatsiz" muammolar paydo bo'ladi. Ishbilarmonlar, korxonalar rahbarlarining axloqsiz xatti-harakatlarining o'ta og'ir holi qonun buzilishi hisoblanadi. Ammo axloqsiz xatti-harakatlar, shuningdek, o'z mahsulotlaridagi nuqsonlarni bartaraf etish bo'yicha turli choralar ko'rmaydigan, aholi uchun zararli oqibatlarga olib keladigan kompaniyalarning turli xil xatti-harakatlari sifatida qaralishi kerak. Shu sababli, ishbilarmonlik aloqalari etikasi tushunchasi korxonalar rahbarlarining o'z mahsulotlari sifati haqida tashvishlanishi, aholiga yetkazishi mumkin bo'lgan zarar uchun javobgarligini ham o'z ichiga oladi. Ishbilarmonlik muloqoti etikasi biznes yuritishning maqsadlari va vositalari bilan bog'liq keng ko'lamlil masalalarni qamrab oladi. Shu munosabat bilan shuni ta'kidlash kerakki, ishbilarmonlik pragmatizmi vakillari o'z maqsadlariga erishish uchun ba'zan nomaqbul vositalardan, masalan, pora, poraxo'rlik va hokazolardan foydalanadilar. Ammo bundan tashqari, biznes aloqalarining maqsadlari axloqsiz bo'lishi mumkin.

Shu bilan birga, muloqotni noqonuniy ekanligi uchun emas, balki ish bilarmonlik aloqalari axloqiy qadriyatlarga mos kelmasligi uchun axloqiy emas deb hisoblash mumkin. Ekologik zararli korxonalarni qurish bo'yicha bitimlar, shartnomalar tuzish misol bo'la oladi. Axloq va biznes o'rtasidagi qarama-qarshilik bo'yicha ikkinchi pozitsiya shundan iboratki, ish bilarmonlik aloqalarida axloqiy me'yorlarga rioya qilish nafaqat ish bilarmonlarning jamiyat va o'zlari oldidagi mas'uliyati nuqtai nazaridan muhim, balki biznes samaradorligini oshirish uchun ham zarurdir. ishlab chiqarish. Bunday holda, etika nafaqat xatti-harakatlarning zarur axloqiy imperativi, balki daromadlilikni oshirishga yordam beradigan, biznes aloqalarini mustahkamlashga va ish bilarmonlik aloqalarini yaxshilashga

yordam beradigan vosita sifatida ham ko‘riladi. Ko‘rinib turibdiki, bu yondashuv madaniyatliroq va pirovardida samaraliroq, chunki korxonalar jamiyatning tarkibiy qismi bo‘lib, muloqotning axloqiy me‘yorlarini o‘zida tasdiqlash bilan bir vaqtning o‘zida ularning jamiyat va jamiyatda tarqalishiga hissa qo‘shadi. atrofda ijtimoiy muhit. Jamiyatda axloqiy muhit qanchalik farovon bo‘lsa, biznes uchun shunchalik qulay muhit yaratiladi. Shu bilan birga, axloqsiz xatti-harakatlar va muloqot ertami-kechmi, korxonalar va ijtimoiy muhit uchun hech bo‘lmaganda ijtimoiy va ma‘naviy xarajatlarga olib keladi.

### **Nazorat savollari:**

1. Biznes munosabatlar?
2. Biznes etikasi?
3. Biznes etikasining asosiy yo‘nalishlari?
4. Biznes etikasining asosiy tamoyillari?
5. Amerikalik tadqiqotchilar biznes axloqining qanday tamoyillarini shakllantirdilar?
6. Biznes etikasining ustuvorliklari?
7. Etika axloqiy talablar?
8. Biznes bilan muloqat qilish ko‘nikmalari?
9. Foyda va mas‘uliyat balansi nima?
10. Korporativ ijtimoiy mas‘uliyat nima?

## **18 BOB. O‘ZBEKISTONDA BIZNES MUHITI**

### **18.1. O‘zbekistonda biznes muhitini rivojlantirish**

Mamlakatimizda o‘tgan vaqt mobaynida biznes yuritish uchun qulay ish-bilarmonlik muhitini yaratish ko‘rsatkichini yaxshilash bo‘yicha qator qarorlar qabul qilinib, bu borada yaxshi natijalarga erishilgani jahon hamjamiyati tomonidan tan olinmoqda.

Keyingi besh yil ichida Jahon banki va Xalqaro moliya korporatsiyasining “Biznes yuritish” yillik hisobotida O‘zbekistonning reytingi 2 baravardan ortiq yaxshilanib, jahonning 190 ta mamlakati orasida 2012 yildagi 166-o‘rindan 2017 yilda 74-o‘ringa ko‘tarilgani, biznes yuritish uchun eng qulay ish-bilarmonlik muhitini yaratish ko‘rsatkichi bo‘yicha islohotchi mamlakatlarning birinchi o‘ntaligidan joy olgani bejiz emas. Biroq taraqqiyot, rivojlanish deganlari hech qachon bir joyda deysinib, to‘xtab turishni xush ko‘rmaydi. Bu borada sustkashlikka

yo‘l qo‘ygan davlat yuksalishdan ortda qoladi. Ayni hayot haqiqatidan kelib chiqib, mamlakatimizda qulay ishbilarmonlik muhitini yuzaga keltirish, biznes yuritish uchun mavjud xalqaro normalar va standartlar talablariga mos faoliyatni amalga oshirish, xorijiy sarmoyalarni jalb etish uchun maqbul sharoitlarni yaratishga alohida e‘tibor qaratilmoqda.

Prezidentimiz Shavkat Mirziyoyevning 2018 yil 13 iyulda qabul qilingan “Jahon banki va Xalqaro moliya korporatsiyasining “Biznes yuritish” yillik hisobotida O‘zbekiston Respublikasining reytingini yanada yaxshilash chora-tadbirlari to‘g‘risida”gi qarori bu boradagi yana bir muhim qadam sifatida sohada kuzatilayotgan mavjud kamchiliklarni bartaraf etish hamda O‘zbekistonning reytingini yanada oshirishga qaratilgani bilan ahamiyatlidir. Qarorda amalga oshirilishi zarur bo‘lgan kompleks chora-tadbirlar aniq belgilab berildi. Xususan, investitsiya muhitini yaxshilash sohasida olib borilayotgan islohotlarning strategik maqsadi — tadbirkorlik faoliyatini amalga oshirish va chet el investitsiyalarini jalb qilish uchun mamlakatda 2022 yilgacha Jahon banki hamda Xalqaro moliya korporatsiyasining “Biznes yuritish” hisobotidagi jahon mamlakatlarning birinchi yigirmataligi darajasiga mos keladigan eng qulay shart-sharoitlarni yaratish ko‘zda tutilgan.

Jahon banki va Xalqaro moliya korporatsiyasining “Biznes yuritish” hisobotida O‘zbekiston Respublikasining ko‘rsatkichlarini yaxshilash bo‘yicha tegishli organlarga “Biznes yuritish” hisobotlarini tanqidiy o‘rganib borish va har yili 1 dekabrga qadar “Biznes yuritish” hisobotida respublikaning alohida ko‘rsatkichlarini yaxshilash maqsadida ishbilarmonlik muhiti hamda qonunchilikni yanada takomillashtirish bo‘yicha “Yo‘l xaritasi”ni tasdiqqa kiritish vazifasi yuklatildi. Bu sohadagi ishlarni muvofiqlashtirish va Jahon banki hamda Xalqaro moliya korporatsiyasi bilan o‘zaro hamkorlik qilish vazifasi Prezident huzuridagi Loyiha boshqaruvi milliy agentligiga yuklatilib, mazkur organ shu soha bo‘yicha vakolatli organ deb hisoblanishi belgilandi.

Bundan tashqari, agentlikka “Yo‘l xaritasi”ga muvofiq, amalga oshiriladigan tadbirlar va loyihalarni moliyalashtirish uchun xalqaro moliya tashkilotlarining texnik ko‘magi, grantlari hamda kreditlarini jalb etish bo‘yicha zarur choralar ko‘rish, “Biznes yuritish” hisoboti yo‘nalishlari yuzasidan qonun hujjatlari talablarining amaliyotga joriy

qilinishi natijalari va amalga oshirilayotgan chora-tadbirlar samaradorligini tadbirkorlar orasida so'rov o'tkazish orqali aniqlab borish vazifasi qo'yildi.

2021-yilda kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning yalpi ichki mahsulotdagi ulushi 53,3 foizni yoki 119301 mlrd so'mni tashkil etdi. (Yaponiyada - 55%, Germaniyada - 54%, AQSH da - 52%, Qozog'istonda - 25,6%, Rossiyada - 20%). Mamlakatda band aholining 78,3 foizi kichik biznesda faoliyat yuritmoqda, vaholanki 2000 yilda ushbu ko'rsatkich 49,7 foizni tashkil etgan. Kichik biznesning sanoat mahsulotlarini ishlab chiqarishdagi ulushi 2000-yilda 12,9% ni tashkil etgan bo'lsa, 2017-yilda ushbu ko'rsatkich 39,6% ni tashkil etdi, qishloq xo'jaligida - 99% ni, qurilish sohasida - 65,1% ni, chakana savdo aylanmasida - 88,4% ni tashkil etdi. Kichik biznesning mamlakat umumiy eksportidagi ulushi 27% ni, importda - 50% ni, investitsiyada esa - 32% ni tashkil etdi.

Amaldagi qonunchilikka binoan, yillik o'rtacha xodimlar soni qishloq, o'rmon va baliq xo'jaligida - 50 kishigacha, sanoatda faoliyat turiga qarab - 100 dan 270 kishigacha; savdo va xizmat ko'rsatish sohasida - 25 dan 50 kishigacha ishchilarga ega bo'lgan sub'yektlar kichik korxonalar tasnifiga kiradi. Respublikmizda kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish uchun quyidagi sharoitlar yaratilgan:

Kichik biznes sub'yektlarining ro'yxatdan o'tish vaqti 30 daqiqani tashkil etadi. Yakka tartibdagi tadbirkor sifatida ro'yxatdan o'tish uchun faqat bir dona, yuridik shaxs sifatida kichik korxonani ro'yxatga olishda esa - ikki dona hujjat talab etiladi. Deyarli barcha tarmoqdagi kichik korxonalar kichik biznesni rivojlantirish uchun qulay shart-sharoitlar yaratishning muhim omili hisoblanadigan yagona soliq to'lovi stavkasi, realizatsiya qilingan tovarlar va xizmatlar hajmining 5% ni tashkil etadi. Shu bilan bir qatorda kichik biznes sub'yektlari uchun yagona ijtimoiy to'lovning amaldagi stavkasi 15% ni tashkil etadi.

Yangi tashkil etilgan chet el investitsiyasi ishtirokidagi ishlab chiqarish korxonalarga besh yil davomida ular ro'yxatdan o'tgan kunidagi soliq va majburiy to'lovlar stavkasini qo'llash huquqi beriladi. 2018-yildan boshlab 1 gektardan ko'proq yer maydoniga ega bo'lgan kichik korxonalar yagona er solig'i to'lashi belgilab qo'yildi. Kichik biznesni moliyaviy qo'llab-quvvatlash quyidagi yo'llar orqali amalga oshirilmoqda: banklar tomonidan imtiyozli stavkalar bo'yicha kreditlar berish; tadbirkorlikni

qo‘llab-quvvatlash davlat jamg‘armasining tadbirkorlik faoliyatiga berilgan kredit mablag‘larining 50% miqdoridagi kafillik va tijorat banklari kreditlari bo‘yicha hisoblangan foiz xarajatlarini qoplash.

Tadbirkorlik subyektlarining huquqlarini va qonuniy manfaatlarini himoya qilishga mas‘ul institut tomonidan biznes manfaatlarini himoyalangan. O‘zbekistonda kichik biznes subyektlari faoliyatini rejadan tashqari tekshirish bekor qilindi, shuningdek birinchi marta sodir etilgan moliyaviy-xo‘jalik huquqbuzarlik uchun tadbirkorlik sub'yektlari ma'muriy jarimalarning barcha turlaridan ozod etilgan.

Respublikaning barcha hududlarida tadbirkorlik subyektlariga davlat xizmatlarini ko‘rsatuvchi “yagona darcha” tamoili ostida faoliyat ko‘rsatadigan markazlarda tadbirkorlikni qo‘llab-quvvatlovchi markazlar tashkil qilingan. Tadbirkorlik faoliyatini endi boshlovchi sub'yektlar uchun o‘zlarining biznes rejalarini tuzish, huquqiy va amaliy ko‘mak berish, shuningdek faoliyatlari uchun zarur ma'lumotlarni olishlari uchun “biznes-inkubatorlar tashkil etilgan.

Respublika bo‘yicha tadbirkorlarga biznes yuritish bo‘yicha o‘quv kurslari, xususiylashtirilgan ob'yektlar bazasida loyihalar amalga oshirish, 5 yil muddatga nol stavkada ijara asosida yer maydonlari ajratish orqali yosh tadbirkorlar uchun klasterlar tashkil etildi. 2021-yil 1-mart holatiga respublikada faoliyat ko‘rsatayotgan kichik biznes subyektlari soni (dehqon va fermer xo‘jaliklaridan tashqari) 238,5 mingtani (2001 yilda 99,4 mingta) tashkil qildi. Jumladan ularning 8,2 foizini kichik korxonalar va qolgan 91,8 foizini esa mikrofirmalar tashkil etmoqda. Ushbu ko‘rsatkichni tarmoqlar kesimida tahlil qiladigan bo‘lsak 9,1 foiz kichik biznes subyektlari qishloq xo‘jaligida, 20,9 foiz sanoatda, 11 foiz qurilishda, 34 foiz savdo va umumiy ovqatlanishda, 5,2 foiz yuk tashish va 19,7 foiz boshqa sohalarda faoliyat yuritayotganini ko‘rishimiz mumkin. Hududlarda kichik biznes sub'yektlarining sanoatdagi ulushini ko‘radigan bo‘lsak, Toshkent shahrida 71,3 foiz, Namangan viloyatida 68,4 foiz, Jizzax viloyatida 61,3 foiz va Samarqand viloyatida 55,5 foizni tashkil etgan. Xuddi shu ko‘rsatkich Toshkent viloyatida 29,6 foiz, Qashqadaryo viloyatida 23,1 foiz, Navoiy viloyatida 18,8 foiz va Qoraqalpog‘iston Respublikasida 18 foizni tashkil etgan.



Shu bilan bir qatorda kichik biznes salohiyatini to'liq amalga oshirishiga to'sqinlik qiladigan muammolarni ta'kidlab o'tishimiz lozim. Kichik biznesda bandlarning 62 foizidan ko'prog'i yakka tartibdagi tadbirkorlikda band bo'lsa, atigi 16 foizi kichik korxonalar va mikrofirmalarga to'g'ri kelmoqda. Kichik korxonalarining bandlikdagi past darajalari Navoiy (11,3 %), Qashqadaryo (12,4 %) va Toshkent viloyatiga (13,2%) to'g'ri kelmoqda. Kichik biznesda bandlarning 34,2 foizi qishloq xo'jaligida, 12,7 foizi - sanoatda, 11,6 foizi qurilishda, savdoda 13,4 foizi va 28,1 foizi xizmatlar sohasida band.

Yuqoridagi bandlarning tarmoqlar kesimidagi tahlilidan ko'rinib turibdiki, boshqa tarmoqlarga nisbatan yaratilayotgan ish o'rinlari samaradorligi yuqori bo'lgan sanoat tarmog'ida kichik biznesning nisbatan past darajadagi o'rnini ko'rishimiz mumkin. Ushbu ko'rsatkichni hozirgi o'sish darajasining saqlanib qolishi kelgusida aholining ish haqi va tadbirkorlik faoliyatidan oladigan real daromadlarining oshishi bilan bog'liq muammolarni keltirib chiqarishi mumkin.

Bu holat davlatning aholiga ajratadigan ijtimoiy kafolatlarini cheklashiga olib kelishi mumkin. Kichik biznes subyektlari sonining savdodagi ulushi yuqori darajada saqlanib qolmoqda (jami kichik biznes subyektlarining 26,7%i yoki 63,7 mingta sub'yekt). Chakana savdo tovar aylanmasida esa, 20,2%ni kichik biznes va mikrofirmalarning ulushi tashkil etgan bo'lsa, yakka tartibdagi tadbirkorlarning ulushi 69,4% ni tashkil etganini ko'rishimiz mumkin, bu bank sektoriga pul tushumiga salbiy ta'sir ko'rsatadi va kichik biznes sub'yektlarining soliq solinadigan bazasida nomuvofiqliklarni keltirib chiqaradi.

Hududlar kesimida kichik biznes sub'yektlari sonini qaraydigan bo'lsak eng ko'p sub'yekt Toshkent shahrida (22,6%), Toshkent (9,6%), Farg'ona (8,8%) va Andijon (8,7%) viloyatlari o'z faoliyatlarini yuritishmoqda. Bu to'rt hududda kichik biznes sub'yektlarining umumiy sonining 50%i atrofida o'z faoliyatini amalga oshirmoqda. Bundan ko'rinib turibdiki, Sirdaryo (3,2%), Navoiy (3,3%) va Jizzax (4,2%) kabi respublikamizning boshqa viloyatlarida kichik biznes sub'yektlarining mavjud potensialidan yetarli darajada foydalanilmayotganidan darak bermoqda. Mamlakatimizda kichik biznesning rivojlanishida qurilish va pardoqlash materiallari, asbob - uskunalar, mashinasozlik ehtiyot qismlari

va uskunalari, elektrotexnika, kimyo, farmatsevtika mahsulotlari, iste'mol tovarlarining ko'plab turlarini ishlab chiqarish va boshqalar yuqori potensial ega sohalar hisoblanadi.

Kichik biznesning mamlakat iqtisodiyotiga qo'shadigan hissasini oshirilishini, kichik sanoat zonalarining yaratilishi, investitsion muhit va raqobat muhitini yaxshilanishi, kichik biznes bilan davlat-xususiy sherikchiligi doirasida davlat xaridlari hajmini kengaytirilishi, yirik va kichik korxonalar o'rtasida o'zaro manfaatli hamkorlikni mustahkamlanishi, innovatsiya jarayonlariga tadbirkorlik subyektlarini jalb qilish orqali ko'rishimiz mumkin. Shuni ham ta'kidlash joizki, yetarli eksport salohiyatiga ega bo'lgan, biroq ayni paytda yanada rivojlanish uchun yetarli darajada kapitalga ega bo'lmagan muvaffaqiyatli va istiqbolli kichik korxonalarni moliyaviy qo'llab quvvatlash katta ahamiyatga ega. Ushbu chora-tadbirlarlarni samarali kichik biznes sohasida ko'proq ish o'rnini yaratishga, jahon bozoriga kirish imkoniyatlarini oshirishga yordam berib, mamlakatni eksport salohiyatini oshirishga va aholi daromadlarini oshishiga imkon yaratadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017-yil 17-avgustdagi Tadbirkorlik faoliyatini rivojlantirishni qo'llab-quvvatlash davlat jamg'armasini tashkil qilish to'g'risidagi qarori. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2016-yil 5-oktabrdagi "Tadbirkorlik faoliyatining jadal rivojlanishini ta'minlashga, xususiy mulkni har tomonlama himoya qilishga va ishbilarmonlik muhitini sifat jihatidan yaxshilashga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi farmoni.

Umuman aytganda, davlatimiz rahbarining qarorida belgilab berilgan vazifalarning to'laqonli ado etilishi mamlakatimiz taraqqiyotida yuksalishga erishishga xizmat qiladi. Xo'sh, bu borada parlamentning o'rni hamda ishtiroki nimalardan iborat bo'ladi? Albatta, mazkur dolzarb vazifalarni amalga oshirishda parlament a'zolaridan keng jamoatchilik va tadbirkorlarning fikr-mulohazalari asosida amaldagi qonun hujjatlarini qayta ko'rib chiqish, ularda tadbirkorlik subyektlari uchun qulay, shaffof, sodda tartib-taomillar aks etishini ta'minlash talab qilinadi. Bu esa, o'z navbatida, yurtimizda iqtisodiyotning jadal rivojlanishiga, biznes yuritish uchun sharoitlarning yanada yaxshilanishiga, xorijiy investitsiyalarni jalb

etishda jozibali hamda ishonchli muhitni yaratishda hal qiluvchi omil bo'lishi shubhasiz.

## **18.2. Biznes muhitida huquqiy va iqtisodiy holat**

O'zbekistonda keng ko'lamlı bozor o'zgarishlarini amatga oshirish jarayonida mulkdor shaxslar doirasi kengayib bormoqda. Amalga oshirilayotgan islohotlarning asosiy, eng katta maqsadi, ustuvor yo'nalishi O'zbekistonda haqiqiy mulkdorlar sinfini shakllantirishdan iboratdir.

Bizning qabul qilgan barcha farmonu qarorlarimiz, qonunlarimiz, hamma ishimiz ana shu maqsadga qaratilgandır. Bu vazifalarni hal etmasdan kutilgan natijaga, hayotimizda, iqtisodiyotimizda istalgan o'zgarishlarga erishib bo'lmaydi.

Bozor islohotlarining hozirgi bosqichidagi g'oyat muhim vazifa, eng avvalo, ishlab chiqarish sohasidagi davlat korxonalarini xususiylashtirish va ular negizida vujudga kelayotgan tadbirkorlik tuzilmalarini aniq maqsad bilan qo'llab quvvatlash orqali mulkdorlar sinfini shakllantirishdan iboratdir. Jamiyatimiz uchun yangi bo'lgan mana shu ijtimoiy turni, uning faoliyat sohalari shakllarini o'rganishni nazariya ehtiyojlarigina emas, balki amaliy zaruriyat ham shart qilib qo'ymoqda. Bugungi kunda mamlakatimizda ishlab chiqarilayotgan yalpi ichki mahsulotning qariyb 80 foizi, sanoat mahsulotlarining 78 foizidan ortig'i, qishloq xo'jaligi va chakana savdo aylanmasining deyarli barcha mahsulotlari nodavlat sektori ulushiga to'g'ri kelmoqda.

Har qanday tadbirkorlik ma'lum bir hududda: mamlakat, viloyat, shahar yoki qishloq miqyosida olib boriladi. Tadbirkorlik faoliyatini samarali olib borish uchun ma'lum bir ishchi muhiti bo'lishi kerak.

Bunday muhit ayrim hududlar miqyosida mujassamlanib, o'zida ishbilarmonlik funkstiyalarini amalga oshirishni mujassamlantirgan. Umumiy holda tadbirkorlik muhiti asosan quyidagi to'rtta omil: huquqiy, siyosiy, ijtimoiy va iqtisodiy omillarning o'zaro bog'likligi natijasida amalga oshiriladi. Ular ijobiy yoki rag'batlantirish ko'rinishida ham shakllanishi mumkin. Ushbu holda mamlakat yoki mintaqadagi mavjud shart-sharoitlar tadbirkorlik faoliyatini olib borish uchun mos bo'ladi. Chunki, bunday muhit tadbirkorga amalga oshirayotgan ishlarining natijalari qanday bo'lishini oldindan ko'ra bilishiga keng imkoniyat tug'diradi. Tadbirkorning o'z ishi natijalarini oldindan ko'ra bilishi

tavakkallik tushunchasiga teskari holda ifoda etiladi. Agar tadbirkor ma`lum bir muhitda tavakkalchilik asosida faoliyat ko`rsatayotgan bo`lsa, u holda u o`zgaruvchanlik, barqarorsizlik, tavakkalchilik bilan tavsiflanadi. Bunday muhit yuqorida keltirilgan ijobiy muhitga to`g`ri kelmaydi.

Amalda ko`p hollarda tadbirkorlik muhitining ma`lum bir omili tadbirkorning ish natijalariga asosiy ta`sir ko`rsatadi, deb bo`lmaydi. Chunki, tadbirkorni ko`proq tadbirkorlik muhitini belgilovchi omillarning o`zaro bog`liqligi qiziqtiradi.

Yuqorida ta`kidlab o`tilgan omillardan huquqiy omillar asosiy omil bo`lib hisoblanadi, chunki tadbirkorlik faoliyatini olib borish uchun tadbirkorlik muhitida amalga oshirilishi mumkin bo`lgan o`yinlar qoidasini ko`rsatib beradi.

O`yinlar qoidasi tushunchasi ruxsat etilgan va amalga oshirilayotgan ish (harakat)larni o`z ichiga oladi. Ruxsat etilgan ish (harakat)larga nisbatan o`yin qoidalari turli shaklda namoyon bo`ladi. O`yin qoidalari nima qilish mumkin-u nima qilish mumkin emas tamoyili asosida ishlab chiqilishi mumkin. Bu qoidalarda tadbirkorlik faoliyatini olib borish yo`lidagi barcha chegara yoki cheklovlar yaqqol ko`rsatilib berilishi kerak. Umuman olganda, huquqiy omil – tadbirkorlik faoliyatini yuritish yo`lidagi barcha qonunlar (soliq, yer, mehnat munosabatlari) va yo`riqnomalar majmui bo`lib, tadbirkorlik faoliyatini tartibga soladi hamda tadbirkorning iqtisodiy jarayondagi boshqa sub`ektlar bilan munosabatini mujassamlantiradi.

Huquqiy bazaning to`liq yoki bir me`yorda yuritilmasligi tadbirkorlik faolligi darajasiga katta salbiy ta`sir ko`rsatishi mumkin. Hozirgi kunda O`zbekiston Respublikasida amaliyotda tadbiriq qilinayotgan iqtisodiy islohotlarning asosini tashkil qilayotgan bir butun huquqiy baza mavjuddir. Huquqiy omilning tavsifiga «huquqiy madaniyat» tushunchasi ham kiradi. Buning ostida millatning qonunlarga to`liq rioya qilishi, ya`ni insonlarning ongida qonunlar talabini bajarish kerak degan tushunchaning bo`lishi tushuniladi. Agar, kerak bo`lgan barcha qonunlar qabul qilinsa-yu, lekin ular amalda ishlamasa yoki tadbiriq qilinmasa, bunday jamiyatni qonunlarga bo`ysunuvchan deb bo`lmaydi va buni tadbirkor o`z faoliyatini yuritishda e`tiborga olishi shartdir.

Siyosiy omil tadbirkorlik jarayonida bo'layotgan barcha hodisalarga davlatning munosabatini va ularga davlatning ta'sirini belgilab beradi.

Davlatning tadbirkor faoliyatiga qay darajada ta'sir ko'rsatishi yoki aralashishi kerakligi ham siyosiy omil tushunchasiga kiradi. Bunday aralashish oldindan belgilanmagan yoki belgilangan bo'lishi mumkin. Umuman olganda, tadbirkorlik faolligi darajasiga davlatning munosabati rag'batlantirish yoki qo'shilishmaslik ko'rinishida namoyon bo'ladi. Har bir mamlakatda tadbirkorlikning rivojlanishiga undagi siyosiy tizimning barqarorligi katta ta'sir ko'rsatadi.

Agar siyosiy tizim barqaror bo'lmasa, tadbirkorlar katta investitsiyalarni jalb qilmasdan yuqori darajadagi foyda olish maqsadida kichik muddatga mo'ljallangan turli xildagi operatsiyalarni amalga oshirishga harakat qilishadi. Siyosiy ahvolning barqarorligi tadbirkorga o'z faoliyatini strategik jihatdan loyihalashtirish, ya'ni uzoq muddatga mo'ljallangan ishlarni amalga oshirish imkonini beradi.

Ijtimoiy omil boshqalarga nisbatan o'zining tarkibi jihatidan anchagina murakkab hisoblanadi. Shuning uchun ham uning tarkibi ko'pgina elementlardan tarkib topadi. Agar tadbirkor ularni e'tiborga olmasa, kelgusida salbiy natijalarga olib kelishi mumkin. Quyidagilar bu omilning asosiy elementlari hisoblanadi:

- jamiyatda mafkuraning holati;
- milliy urf-odatlar;
- millatning madaniy va maishiy odatlari;
- atrofdagi kishilarning tadbirkor va tadbirkorlik faoliyatiga bo'lgan munosabati;
- davlatning tadbirkor va tadbirkorlik faoliyatiga bo'lgan munosabati.

Iqtisodiy omil bozordagi raqobatni va narx-navo holatini o'zida aks ettiradi. Narxnavo tizimi, o'z navbatida, narxlarning darajasi, ishlab chiqarish jarayoniga tadbirkor tomonidan jalb qilinayotgan ishlab chiqarish omillari, ishchi kuchi, kredit stavkasi miqdori hamda soliq va majburiy to'lovlarni o'z ichiga oladi. Bunda bozordagi raqobat shart-sharoitlari sifat va miqdoriy jihatdan tahlil qilib chiqiladi.

Tadbirkorlikni davlat tomonidan ma'lum bir shart-sharoitlar yaratilgandagina amalga oshirish mumkindir. Uning tarkib topishi

avvalambor jamiyatdagi ma`lum bir vaziyatning vujudga kelishi bilan bog`liq bo`lib, undagi siyosiy va iqtisodiy vaziyat tadbirkorlik faoliyatini tarkib toptirishga yo`naltirilgan bo`ladi. Shuning uchun ham O`zbekiston Respublikasida kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni qo`llab-quvvatlash bo`yicha kerakli qonunlar, qarorlar, farmonlar va shu kabi huquqiy-me`yoriy hujjatlar qabul qilingan bo`lib, ular hayotga tadbiriq kelinmoqda. Shu bilan birga tadbirkorlik faoliyatini rag`batlantirish maqsadida ikkita fond: tadbirkorlikni rivojlantirish, kichik biznesni rivojlantirishga ko`maklashish fondlari tashkil etilgan.

Tadbirkorlik faoliyatining kelajagi tadbirkorlik muhiti bilan belgilanadi, u esa jamiyatdagi ijtimoiy-iqtisodiy vaziyatni aks ettiradi. Ijtimoiy-iqtisodiy vaziyatga iqtisodiy mustaqillik, tadbirkorlar sinfi, iqtisodiy aloqalarda bozorning ustuvorligi, tadbirkorlik kapitalini mujassamlantirish sharoitining mavjudligi va kerak bo`lgan resurslarni ishlatish kiradi.

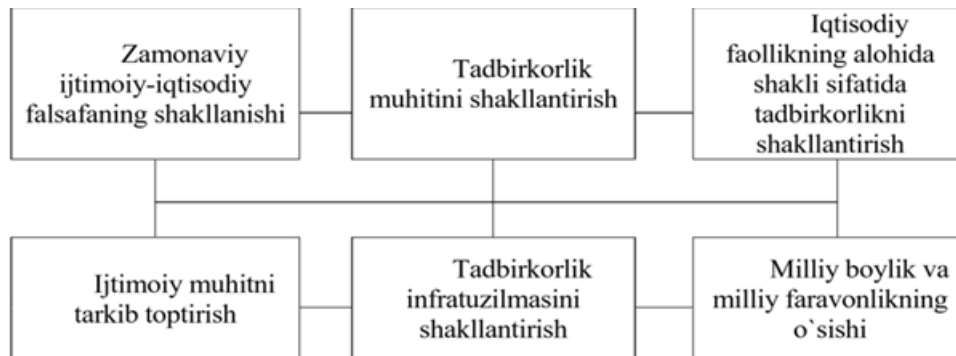
Tadbirkorlikning ijtimoiy mustaqallik darajasi bozorda vujudga kelayotgan mustaqil korxonalar va tashkilotlar soni bilan tavsiflanadi.

Tadbirkorlik muhitini shakllantirish boshqariladigan jarayondir. Lekin boshqarish usullari ma`muriy yoki direktiv ko`rinishida bo`lishi mumkin emas. Ularning asosiy tadbirkorlik faoliyati subyektlariga ta`sir qiladigan choralardan emas, balki shunday subyektlarning tarkib topishi yo`lida qulay shart-sharoitlarni yaratishdan iborat bo`lishi kerak.

Tadbirkorlik muhitini tarkib toptirish ko`p jihatli jarayon bo`lib, u o`z ichiga quyidagi tarkiblarni qamrab oladi:

- ijtimoiy, iqtisodiy va ijtimoiy-iqtisodiy falsafaning hamda ular bilan bog`liq bo`lgan jamiyat a`zolari psixologiyasining o`zgarishi;
- tadbirkorlikni rag`batlantiruvchi milliy dastur qabul qilinishi.

Tadbirkorlikni rivojlantirishning asosiy maqsadi mamlakat iqtisodiy o`shishining qo`shimcha manbai sifatida ijtimoiy muammolarni bartaraf etishda katta rol o`ynaydi, bandlik muammolarini hal etish, milliy boylikni o`stirish va millatning farovonligi uchun xizmat qiladi.



#### **4-rasm. Tadbirkorlik muhitining shakllanishi**

Iqtisodiy faollik va mustaqillikning muhim shakli bo'lmish tadbirkorlik respublikamizda bandlikning aniq shaklini va yangi ish joylarini barpo etish yo'lida eng rivojlangan davlatlar tomonidan qo'llab-quvvatlanib kelinmoqda. Tadbirkorlikning davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanishi bir necha yillar mobaynida maslahatlar berish, moliyaviy yordam ko'rsatish yoki soliqlar to'lashda tadbirkorlar uchun ma'lum bir imtiyozlar berilishida aks etmoqda.

Tadbirkorlik muhiti mamlakatning rivojlanishi asosini tashkil qiladi va ishbilarmon kishilarning faoliyat mazmunini belgilab beradi. Turli mamlakatlarda tadbirkorlik muhiti turlichadir. Rivojlangan mamlakatlarda bunday muhit o'zining qulayligi hamda iqtisodiy jarayonlarning yuqori darajada unumli tashkil qilinishi bilan ajralib turadi.

Iqtisodiy jarayonlar qanchalik unumli bo'lsa, jamiyat moddiy va ma'naviy jihatdan shunchalik yuqori darajada bo'ladi. Iqtisodiy jarayonlarning samarasi amalda faoliyat ko'rsatayotgan tadbirkorlarning soni va sifati hamda shu faoliyat bilan shug'ullanmoqchi bo'lgan kishilar soni bilan belgilanadi. Bu, o'z navbatida, tadbirkorlik ishiga yangi tadbirkorlarni jalb qilish, iqtisodiyotni erkinlashtirish va tadbirkorlik muhiti darajalariga bog'liqdir. Oxirgisi tadbirkorlik faoliyatiga davlatning aralashishi darajasiga bog'liq. Davlat shunday shart-sharoitlar yaratib berishi kerakki, unda tadbirkorlarning va tadbirkor bo'lmoqchi bo'lganlarning qiziqishi, xohishi va intilishlari maksimal darajada o'z ifodasini topsin. Jahon tajribasi ham iqtisodiy jihatdan rivojlanishga erishgan mamlakatlarda tadbirkorlik uchun barcha qulayliklar yaratib berilganligini ko'rsatmoqda.

Biznesni samarali yuritish unga tashqi muhitdan aralashishni yoqtirmaydi. Biznesni yuritishda tashqaridan ozgina aralashuv bo'lsa,

uning yemirilishiga olib kelmasa ham tadbirkorlik tarkiblarining faoliyat ko'rsatishiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Shuning uchun ham davlat iqtisodiyot uchun kerakli bo'lgan barcha shart-sharoitlarni yaratishi va tadbirkorlar uchun ko'proq erkinlik berishi kerak. Shunga asoslangan holda ish olib borayotgan O'zbekiston jahon iqtisodiyotida o'zining munosib o'rnini topmoqda.

Shularni nazarda tutgan holda, erkin tadbirkorlik uchun iqtisodiy va huquqiy shart-sharoit yaratish zarur. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni keng rivojlantirish uchun hamma yo'lni ochib berish kerak. Tadbirkorlik tuzilmalarining moliya, bank va boshqa bozor tuzilmalari bilan munosabatlarini mustahkamlash, eng muhimi, kredit olish yo'lida mavjud to'siqlarni olib tashlash lozim. Ularning xom ashyo resurslaridan foydalanishlariga keng yo'l ochib berish, ular ishlab chiqarayotgan mahsulot mamlakatning o'zida ham, uning tashqarisida ham sotiladigan bozorni kafolatlovchi tizimni barpo etish darkor.

Yuqoridagilarni hisobga olib, tadbirkorlik muhitini yaratish bilan bog'liq bo'lgan omillar guruhlariga ajratilgan va shu asosda uning shakllanish va rivojlanish mexanizmining tashkiliy-iqtisodiy modeli yaratilgan.

### **18.3. O'zbekistonda biznes muhiti yillik dinamikada.**

2020 yil may oyida ishbilarmonlik muhiti va kutish ko'rsatkichi butun davr uchun minimal darajaga yetdi. Biroq, yanvar oyida u maksimal darajaga yetadi, bu asosan tadbirkorlarning o'z biznesining istiqbollari haqidagi optimistik umidlari bilan izohlanadi. 2020 yilning aprel oyida Iqtisodiy tadqiqotlar va islohotlar markazi (Markaz) Myunxendagi IFO instituti tomonidan ishlab chiqilgan Germaniyaning "Ishbilarmonlik muhiti indeksi" metodologiyasi asosida O'zbekistondagi ishbilarmonlar kayfiyatini baholashning yangi vositasini joriy qildi. O'tgan yil davomida Markaz har oyda iqtisodiyotning turli tarmoqlaridagi 1000 ta korxonada so'rov o'tkazib kelmoqda (2020 yil iyul oyida qishloq xo'jaligi, sanoat, qurilish va xizmat ko'rsatish sohasi tarmoqlari bo'yicha bo'linish joriy etildi).

So'rovda biznesning hozirgi holati, tovar/xizmatlarga bo'lgan talabning o'zgarishi, xodimlar sonining dinamikasi, shuningdek,



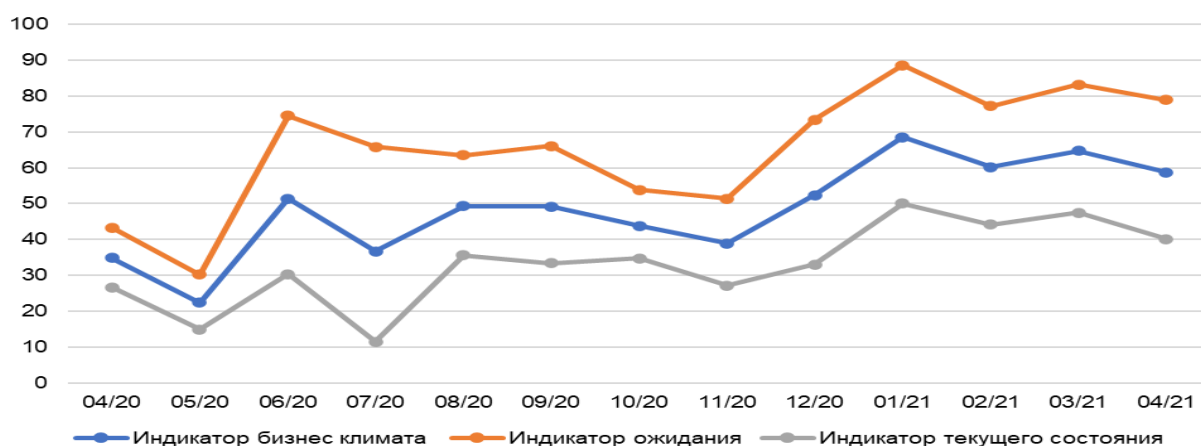
tadbirkorlarning o'z biznesining umumiy holatidagi o'zgarishlar va kelajakda narxlarning o'zgarishlari haqida taxminlar o'rganildi.

Ishbilarmonlik muhitini baholash uchta asosiy ko'rsatkichlarni baholashni o'z ichiga oladi. Birinchi ko'rsatkich-bu "yaxshi" va "yomon" javoblar o'rtasidagi farq sifatida hisoblangan biznesning hozirgi holatini tanlangan aholi sonining ulushi sifatida hisoblanadi. Joriy holatning qiymati -100 punktdan (barcha respondentlar hozirgi holatni yomon deb baholaydilar) 100 punktgacha (barcha respondentlar joriy holatni yaxshi deb baholaydilar) o'zgaradi. Ikkinchi ko'rsatkich-keyingi 2-3 oy davomida biznesni rivojlantirish istiqbollarini kutish. Xuddi birinchi holatda bo'lgani kabi, javoblar orasidagi farq "yaxshilanadi" va "yomonlashadi" namuna aholi sonining ulushi sifatida hisoblanadi. Kutish qiymati ham -100 punktdan (barcha respondentlar o'z biznes yanada yomonlashishini kutish) 100 punktgacha (barcha respondentlar o'z biznesini yanada takomillashtirish kutish) o'zgaradi.

Ishbilarmonlik muhitining umumiy ko'rsatkichi joriy holatning o'rtacha balans qiymatlari va biznes taxminlari asosida hisoblanadi. Ishbilarmonlik muhitining qiymati - 100 punktgacha o'zgarishi mumkin (barcha respondentlar hozirgi holatni yomon deb baholaydilar va o'z biznesining yanada yomonlashishini kutadilar) va 100 punkt (barcha respondentlar hozirgi holatni yaxshi deb baholaydilar va o'z biznesining yanada yaxshilanishini kutadilar). Joriy holatning balans qiymatlari va kutishlari o'rtasidagi munosabatlar keyingi 3 oy davomida mamlakatda iqtisodiy rivojlanish istiqbollarini aniqlashga yordam beradi.

### **Ishbilarmonlik muhitini baholash dinamikasi**

Ko'rsatkichlarning yillik dinamikasini hisobga olib, koronavirus pandemiyasi O'zbekistondagi ishbilarmonlik muhiti holatiga qanday ta'sir ko'rsatganini ko'rish mumkin (5-rasm).



### 5-rasm. 2020-2021 yillar uchun ishbilarmonlik muhiti ko'rsatkichlari dinamikasi

O'tgan yilning aprel oyida mamlakatda pandemiya cho'qqisida uchta ko'rsatkich ham past darajada bo'lgan. Bundan tashqari, 2020 yil may oyida ishbilarmonlik muhitining ko'rsatkichi va kutish ko'rsatkichi mos ravishda 22 punkt va 30 punkt bilan minimal darajaga yetdi. Joriy holat ko'rsatkichining minimal qiymati 2020 yil iyul oyida – 12 punkt bilan qayd etildi. Ko'rsatkichlarning minimal qiymatlari 2020 yil aprel oyida birinchi respublika lokdaunining joriy etilishiga to'g'ri keldi va bu oying oxirigacha davom etdi.

Koronavirus infeksiyasining tarqalishi oqibatlarini mamlakatdagi ishbilarmonlik muhitiga, ayniqsa, kichik va o'rta biznesga salbiy ta'sir ko'rsatdi. Biznes va jamoatchilikni qo'llab-quvvatlash bo'yicha tezkor choralar ko'rildi. Ular orasida tadbirkorlik faoliyatini qo'llab-quvvatlash davlat jamg'armasining kapitallashuvini 500 mlrd. so'mga oshirish va kreditlar bo'yicha foizlarni qoplash uchun 400 mlrd so'm ajratish ko'zda tutilgan. Shuningdek, bir qator soliq va yig'implari, jumladan yakka tartibdagi tadbirkorlar uchun ijtimoiy soliq, turistik yig'implar, mol-mulk va yer soliqlari darhol to'xtatildi. O'sha paytda qabul qilingan inqirozga qarshi choralar paketlari pandemiyaning birinchi to'liqini oqibatlarini yumshatdi, bu iyun oyidagi so'rov natijalarida aniq aks etdi.

Xususan, ishbilarmonlik muhiti indeksi 29 punktga ko'tarilib, 51 punktni tashkil etdi, kutish va joriy holat ko'rsatkichlari esa mos ravishda 74 punkt va 30 punktga oshdi.

Davlat ta'sir etuvchi omil. 2020 yilda O'zbekiston kichik biznes sub'yektlariga 120 trln. so'mlik kreditlar va moliyaviy yordam ajratdi.

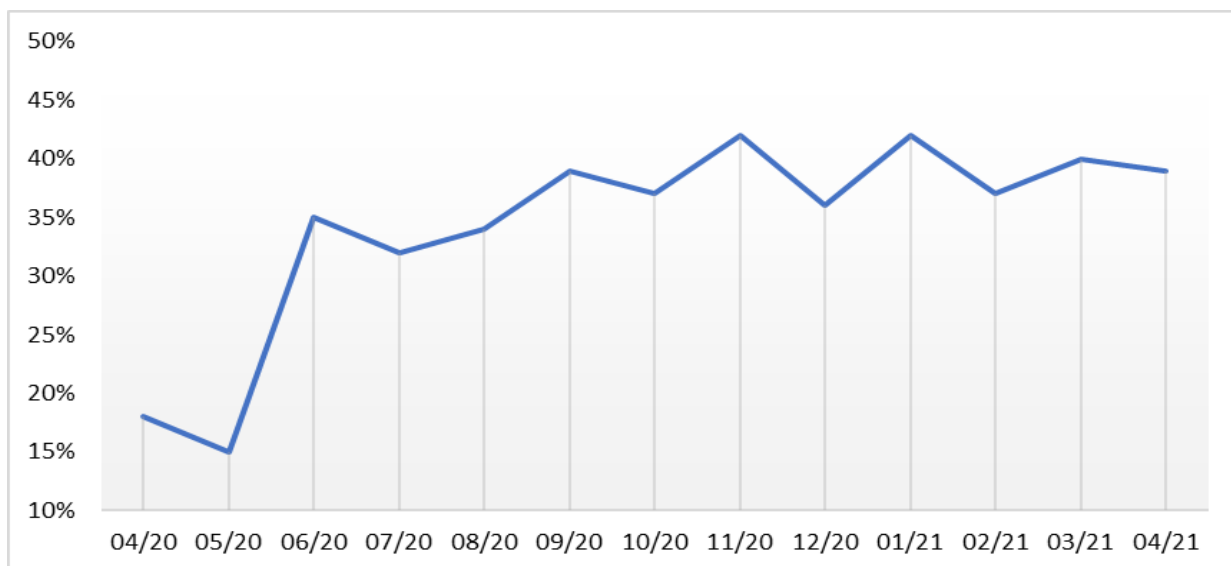
Natijada pandemiyadan zarar ko'rgan 104 mingdan ortiq kompaniya o'z faoliyatini qayta tikladi va xususiy korxonalarining aylanma mablag'lari o'tgan yilga nisbatan 33% ga oshdi. Yuridik shaxslarga berilgan mikrokreditlar hajmi 21,7% ga oshdi va 2021 yil aprel oyi boshida 11,2 trln. so'mga yetdi.

Yozda kasalliklarning keskin ko'payishi 2020 yilning 10 iyulidan 1 avgustiga qadar respublika bo'ylab muntazam karantin tadbirlarini joriy etishga olib keldi.

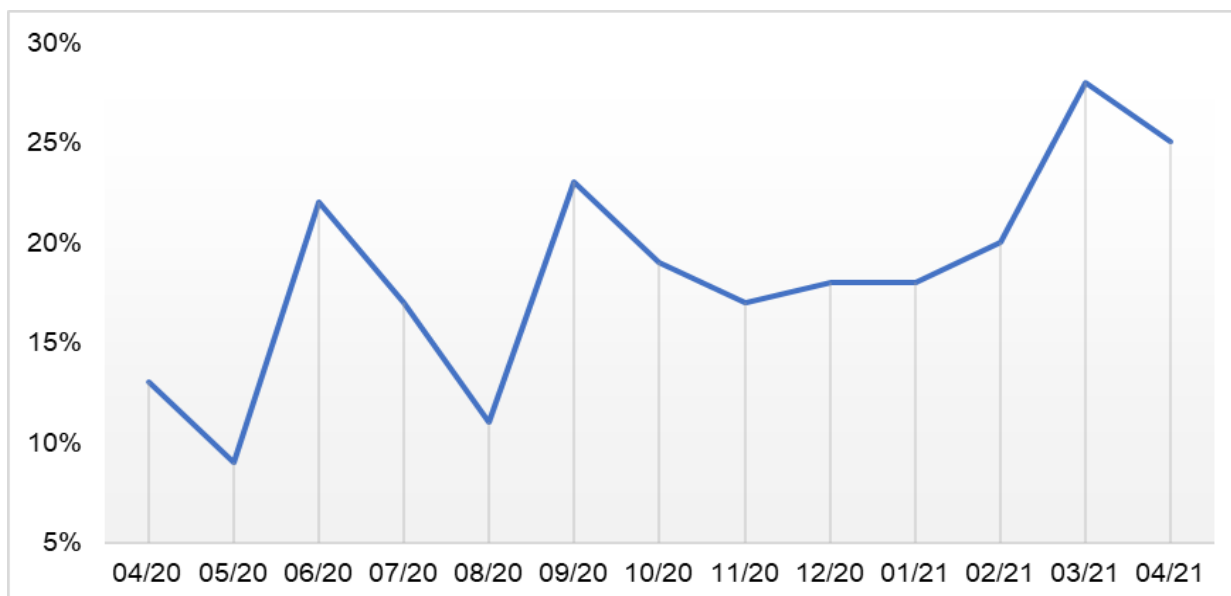
Mamlakatda ishbilarmonlik muhitini baholashning iyul oyi natijalarini ikkinchi lokdaun natijasi sifatida talqin qilinishi mumkin - jamlama ko'rsatkichning 37 punktga pasayishi oqibati sifatida talqin qilinishi mumkin. Keyingi uch oyda mo'tadil iqtisodiy tiklanish bosqichi belgilangan. Bu davrda ishbilarmonlik muhiti ko'rsatkichi 49 punkt atrofida qoladi va noyabr oyida 38 punktga tushadi. 2021 yil aprelgacha jamlama ko'rsatkich 50 punktdan yuqori bo'lib qoladi va yanvar oyida u maksimal 69 punktga yetadi, bu asosan tadbirkorlarning biznes istiqbollari haqidagi optimistik taxminlari bilan izohlanadi.

So'rovda tadbirkorlarning bugungi holati va istiqbollarini baholash bilan bir qatorda boshqa sohalardagi savollar ham kiritilgan. Ular orasida o'tgan 3 oy mobaynida tovar va xizmatlarga bo'lgan talabni baholash ham bor.

6-rasmga ko'ra, talabning minimal "yaxshilanishi" 2020 yil may oyida (15%) qayd etildi va kelgusi oyda 35% ga ko'tarildi. Ushbu ko'rsatkich boshqa davrlarda 32 dan 42% gacha bo'lgan darajada saqlanib qoldi.



**6-rasm. 2020-2021 yillarda davomida tovar/xizmatlarga bo'lgan talab smetalari dinamikasi**



**7-rasm. 2020-2021 yillarda xodimlar soni dinamikasi**

Xodimlar sonining eng kam o'sishi 2020 yil may oyida (9%) va eng katta o'sish 2021 yil mart oyida (28%) qayd etilgan (3 -rasm). Hozirgi holat va kutish qiymatlari haqida tushuncha berilgan. Umuman olganda, 2021 yil aprelidagi mavjud vaziyat va taxminlar o'rtasidagi bog'liqlik shuni ko'rsatadiki, tadbirkorlik subyektlarining hisob-kitoblariga ko'ra, kelgusi 3 oy ichida iqtisodiy rivojlanishning ijobiy tendensiyasi davom etadi. Hozirgi holat ko'rsatkichlari va kutishlar o'rtasidagi siklik bog'liqlikni to'rt chorakli diagrammada ko'rsatish mumkin, unda iqtisodiy faoliyatning 4 bosqichi ajratilgan: sekinlashuv, turg'unlik, tiklanish va jadal rivojlanish. Agar mavjud vaziyat va taxminlar bahosi noldan past

bo'lsa, iqtisodiy faollik "retsessiya" kvadrantida aks etadi. Iqtisodiy tiklanish soat yo'nalishi bo'yicha harakat bilan tavsiflanadi: "retsessiya" bosqichidan keyin iqtisodiy faollik "tiklanish" kvadrantiga, so'ngra "jadal rivojlanish" kvadrantiga o'tadi. Ta'kidlash joizki, ko'rib chiqilayotgan butun davr mobaynida O'zbekiston aholisining hozirgi holati va tadbirkorlarning kutganlari o'rtasidagi munosabatlar jadal rivojlanish bosqichida qoldi.

O'zbekistonda ishbilarmonlik muhitining yetakchi ko'rsatkichi pandemiya davrida iqtisodiyotning rivojlanish istiqbollarini baholash va salbiy tendensiyalarga o'z vaqtida javob berish imkonini berdi. Mamlakat uchun qiyin bo'lgan davrga qaramay, hukumatning tezkor reaksiyasi koronavirus infeksiyasining biznes uchun tarqalishi oqibatlarini yengillashtirdi, bu esa, aslida, O'zbekistondagi ishbilarmonlik muhiti ko'rsatkichlaridan dalolat beradi. Kelajakda turli xil turdagi boshqa shunga o'xshash ko'rsatkichlarni joriy etish vaziyatni o'z vaqtida baholash, ustuvor yo'nalishlarni belgilash, kelajakdagi muammolarni bartaraf etish, vaqt va resurslardan maksimal darajada foydalanish imkonini beradi.

#### **Nazorat savollari:**

- 1.O'zbekistonda biznes muhitini rivojlantirish?
- 2.O'zbekiston Respublikasi reytingini yanada yaxshilash?
- 3.2017 – yilgi biznes yuritish to'g'risida statistik ma'lumot?
- 4.O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017- yil 17 – avgustdagi qarori?
- 5.Biznes muhitida huquqiy va iqtisodiy holat?
- 6.Ijtimoiy va iqtisodiy omillar?
- 7.Tadbirkorlik muhiti tarkiblari?
- 8.Tadbirkorlikni rivojlantirishning asosiy maqsadi?
- 9.O'zbekistonda biznes muhiti yillik dinamikasi?

#### **GLOSSARIY**

<b>O'ZBEK TILIDA</b>	<b>RUS TILIDA</b>	<b>INGLIZ TILIDA</b>	<b>MAZMUN MOHIYATI</b>
--------------------------	-------------------	--------------------------	------------------------

Agent	Агент	Agent	Boshqa bir shaxs nomidan, uning topshirig'iga binoan, bitimlarga oid hujjatlarga uning nomidan imzo qo'yishga haqqi bo'lmagan holda ma'lim bir ishlarni bajaruvchi, jismoniy yoki huquqiy shaxs.
Agentlik bitimi	Агентское согласование	Agency approval	Odatda, yozma ravishda tuziladi.
Aktiv	АКТИВ	Active	Buxgalteriya balansining bir qismi bo'lib, korxonaning ma'lum bir sanadagi pulda ifodalangan mablag'i, ularning tarkibi va joylashishi.
Aksiyalar	АКЦИИ	Stock	Aksiyadorlik jamiyati tomonidan chiqariladigan va egasiga aksiyadorlik jamiyatining foydasidan ma'lum bir daromad (dividend)ni olish huquqini beruvchi qimmatbaho qog'ozlar.
Bank depozitlari	Депозиты банка	Bank's deposits	Kredit hisobiga yoki bankka (boshqa valyuta) ekvivalent miqdordagi to'lov to'langanligi asosida, bankdan ma'lum bir miqdordagi pulni olish huquqini beruvchi qo'yilmalar.
Barter bitimi	Бартерное согласование	Barter negotiation	To'g'ridan-to'g'ri, pul ishtirokisiz, tovarni tovarga ayiriboshlash. Ichki bozorda va xalqaro savdoda (valyutasiz ayiriboshlash) amalga oshirilishi mumkin.
Begona qilish	Отталкивание	Repulsion	fuqarolik huquqida mulkni boshqa shaxs ixtiyoriga

			o'tkazish.
Biznes reja	Бизнес план	Business plan	sizning loyihangiz/bozoringizni chuqur o'rganishni aks ettiruvchi hujjat; ishlar rejasi va moliyaviy reja.
Bitim	Согласование	Contract	savdo to'lovlari, kredit operatsiyalari va h.k. Bo'yicha shartnoma.
Boj	Пошлина	Duty	tegishli davlat yoki boshqa organlar tomonidan, ular ma'lum bir funksiyalarni bajarayotganda undiriladigan, ushbu mamlakat qonunlarida ko'zda tutilgan, pul yig'imi.
Bojlardan tozalov	Очистка от пошлин	Duty clearance	Boj haqi va yig'imlarini to'lash hamda bojxona hujjatlarini rasmiylashtirish jarayoni.
Bozor imkoniyatlari	Возможности рынка	Market opportunities	Ma'lum bir vaqt davomida u yoki bu bozor segmenti bilan sotib olinadigan yoki iste'mol qilinadigan tovarlarning mutloq yoki nisbiy hajmi.
Buklet	Буклет	Booklet	Sizning faoliyatingiz va kompaniyangiz haqida qisqacha ma'lumot beruvchi reklama vositalaridan biri.
Buyurtmalar portfeli	Портфель заказчиков	Customer portfolio	Korxonada ma'lum bir sanaga mavjud va bajarilishi kerak bo'lgan buyurtmalar yig'indisi.
Debit	Дебит	Debit	Xukukiy yoki jismoniy shaxs bilan xo'jalik munosabatlarida olinishi yoki to'lanishi kerak bo'lgan pul miqdori. Aktivda debit inobatga olinmayotgan pul

			miqdorlarining o‘shishini; passivda-kamayishini bildiradi.
Devalvatsiya	Девальвация	Devaluation	Xalqaro valyuta birliklariga, boshqa mamlakatlarning valyutalariga nisbatan milliy yoki xalqaro pul birligi kursining pasayishi.
Depozit	Депозит	Deposit	Kredit muassasasiga saqlash uchun mo‘ljallab qo‘yilgan pul mablag‘lari yoki qimmatbaho qog‘ozlar.
Dividend	Дивиденд	Dividend	Sof foydaning (barcha kreditorlar bilan hisoblashib va soliqlarni to‘lab bo‘lgandan keyin) dividend egalari o‘rtasida, ularning ulushlariga qarab taqsimlanadigan qismi.
Diler	Дилер	Dealer	Qimmatbaho qog‘oz, tovar va valyutalarini oldi-sotdi savdo bitimlarida vositachi hisoblangan shaxs yoki firma.
Imtiyozli aksiyalar	Привилегированные акции	Preferred shares	Dividentlar qayd etilgan aksiyalar; ular oddiy aksiyalarga nisbatan dividendlarni talab etishda afzallikka egalari; oddiy aksiya egalari, imtiyozli aksiya egalari dividendlarini to‘la olmaganlaricha, dividend ola olmaydilar.
Invalidatsiya	Инвалидация	Disability	Bekor qilish, qonuniy kuchidan mahrum qilish.
Inventarizatsiya	Инвентаризация	Inventarization	Birlashma, korxonalar, tashkilot, muassasa balansida hisobda turgan boyliklarni borligini,



			saqlanganligini, to'g'ri saqlanishini, vositalarni olish huquqi va majburiyatlarini, ombor xo'jalik faoliyatini, hisobga qo'yishni realliligini davriy tekshirish.
Investitsiya	ИНВЕСТИЦИЯ	Investment	Sarmoyani, biror-bir xukukiy mustaqil korxonaga uzoq muddatga yo qo'shimcha foyda olish maqsadida, yo egalik qilish maqsadida, bu sohada o'z operatsiyalarini tashkil qilishga qaraganda bunday mablag' kiritish qulay va foydali bo'lganligi uchun, kiritish.
Innovatsiya	ИННОВАЦИЯ	Innovation	1. Texnika va texnologiyalar avlodini yangilashni ta'minlovchi, iqtisodiga kiritilgan mablag'. 2. Ilmiy-texnika rivojlanishining yutug'i hisoblangan yangi texnika, texnologiya. Ixtirochilikni rivojlantirish, ilk va yirik kashfiyotlarning qilinishi innovatsiyaning sezilarli omili hisoblanadi.
Infratuzilma	Инфраструктура	Infrastructure	- yo'l, aloqa, transport, ta'lim, sog'liqni saqlash hosil bo'lishini ta'minlovchi ishlab chiqarish va noishlab chiqarish sohalar majmuasi.
Kafillik	Гарантированное лицо	Guaranteed person	Kafillik beruvchini boshqa shaxs (qarzdor) kreditori oldida bu qarzdorlik majburiyatlarni

			bajarishga to'la yoki qisman javob berishi kafolatlari.
Kvotalash	Квотировани е	Quota	Tovar ishlab chiqarish, eksport va importni chegaralash; bu davlat va holqaro organlar tomonidan, ma'lum bir muddatga, ayrim tovarlarga miqdoriy yoki narx cheklanishlari ko'rinishida kiritiladi.
Konsalting	Консалтинг	Consulting	Maxsus korxonalarining, ishlab chiqaruvchilar, sotuvchilar va haridorlarni korxonaga, firma, tashkilotlarning iqtisodiy, shu jumladan tashqi iqtisodiy sohadagi, faoliyatlari bo'yicha savollar bo'yicha maslahatlar berish faoliyati.
Kontrafaksiya	Контрафакци я	Counterfeiting	Firmalarni boshqalarning tovar belgilaridan foydalanishi.
Lizing	ЛИЗИНГ	Leasing	Maxsus lizing kompaniyasi vositachiligida asosiy fondlarga maxsus shakldagi kapital qo'yilmalarini moliyalashtirish. U uchinchi shaxs uchun ma'lum bir tovarga mulkchilik egaligini olib beradi va bu shaxsga uni qiska, o'rtacha hamda uzoq muddatli davrga ijaraga beradi.
Litsenziya	Лицензия	License	Hukumat tomonidan vakolatli davlat xokimiyat organlari tomonidan, tovarlarning maxsus ro'yxati bo'yicha, tashqi iqtisodiy faoliyatni amalga

			oshirish uchun beriladigan ruxsatnoma.
Logotip	ЛОГОТИП	Logo	Firmaning (yoki ushbu firma tovarlari guruhining) to'la yoki qisqartirilgan nomini, maxsus ishlab chiqilgan, original yozuvi.
Oferent	ОФЕРЕНТ	Offeror	Ofertani yo'naltiruvchi (jismoniy yoki huquqiy) shaxs.
Penya	ПЕНЯ	Penalty	Moliyaviy intizomni buzuvchilarga nisbatan qo'llanadigan, pul undirish ko'rinishidagi, jazo shakli.
Polis	ПОЛИС	Policy	Sug'urta tuzilganligini tasdiqlovchi sug'urta organining hujjati. Polis sug'urta qiluvchiga shartnoma tuzilganidan keyin sug'urta organi tomonidan beriladi.
Raqobat	КОНКУРЕНЦИЯ	Competition	Bozorda o'z mahsulotini sotish, haridorlarning turli ehtiyojlarining esho' yahshi imkoniyatlarini ta'minlash maqsadidagi, korxonalar o'otasidagi o'zoro aloqa, o'zoro tasir va kurashning iqtisodiy jarayoni.
Rezident	РЕЗИДЕНТ	Resident	Ushbu mamlakatda soliq huquqida doimiy bo'ladigan (yashaydigan) shaxs.
Rekvizitlar	РЕКВИЗИТЫ	Requisites	Amaldagi qoida va qonunlar bilan ko'zda tutilgan hujjat yoki bitib tarkibidagi majburiy formal elementlar yig'indisi. Rekvizitsiz hujjatlar operatsiyani amalga

			o'shinish uchun asos bo'la olmaydi.
Savdo markasi (rusumi)	Торговая марка	Trademark	Savdo korxonalarini o'zlarini realizatsiya qilayotgan buyumlarda joylashtirish huquqiga ega bo'lgan, ularning buyurtmasiga binoan tayyorlangan, original rasmiylashtirilgan farqlovchi belgi; grafik tasvir, raqam, harf, so'zlarning o'ziga xos birikmasi, original qadoqlash.
Moliya yili	ФИНАНСОВЫЙ ГОД	Finance year	Birinchi yanvardan o'ttiz birinchi dekabr kuni oxirigacha bo'lgan vaqtni o'z ichiga oluvchi davr.
Moliyaviy zahiralari	ФИНАНСОВЫЕ РЕЗЕРВЫ	Financial reserves	Ko'tilmagan xodisalar va maxsus ehtiyojlarni ta'minlash uchun davlat boshqarish organlarida, korxonalarda yigiladigan pul mablag'lariga aytiladi.
Moliyaviy ko'rsatkichlar	ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ	Financial indexs	Bu korxonani faoliyatini xar tomonlama ta'riflashga, pul fondlarini va jamg'armalarni yaratish va sarflashni ta'riflaydigan rejali, hisobotli va hisob- kitobda ishlatiladigan ko'rsatkichlar.
Moliyaviy mexanizm	ФИНАНСОВЫЙ МЕХАНИЗМ	Financial mechanism	Moliyaviy munosabatlarni tashkil etishning davlat tomonidan belgilangan shakllari, turli va usullari.

Moliyaviy rejalashtirish va moliyaviy prognozlash-tirish	Финансовое планирование и финансовое прогнозирование	Financial planning and financial prognosing	Xo'jalik rejasini bir qismi va moliya mexanizmining asosiy qismi bulib, pul mablag'larini yaratish, taqsimlash va qayta taqsimlash hamda foydalanishni rejalish ravishda boshqarishdir.
Moliyaviy resurslar	Финансовые ресурсы	Financial resources	Bu yaim va milliy daromadni taqsimlash va qayta taqsimlash natijasida xujalik yurituvchi sub'ektlar va davlatning qulidagi vaktincha bo'sh pul mablag'lari yig'indisidir.
Moliyani boshqarish	Управление финансами	Managing of finance	Qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun ob'ektga moliyaviy ta'sir qilish usullari va shakllari yig'indisidir.
Mulkiy sug'urta munosabatlari-ning ob'ekti	Объект отношений имущественного страхования	Object relation of property insurance	Sug'urtalovchining moddiy qiymatliklari hisoblanadi.
Pul muomalasi qonuni	Закон денежного Обращения	Rule of Money Circulation	Muomaladagi pullarning umumiy miqdoriga pulning aylanish tezligi teskari proporsional, ishlab chiqarilgan tovarlar miqdori va ularning bahosiga tug'ri proporsional.
Respublika byudjeti	Республиканский бюджет	Republic of budget	Davlat byudjetining umumdavlat tusidagi tadbirlarni moliyalashtirishda foydalaniladigan qismi bo'lib, unda daromadlar manbalari va ulardan tushumlar miqdori, shunindek, moliya yili mobaynida aniq maksadlar uchun ajratiladigan mablag'lar

			sarfi yoʻnalishlari va miqdori nazarda toʻtiladi.
--	--	--	---

## **FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR ROʻYXATI**

### **1.Oʻzbekiston Respublikasi Qonunlari**

1) Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlarning huquqlarini himoya qilish toʻgʻrisida. Oʻzbekiston Respublikasi qonuni. №223-I, 26.04.1996 y.  
- T.: “Adolat”, 2019.

2) Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to‘g‘risida. O‘zbekiston Respublikasi qonuni. №69-II, 25.05.2000 y. –T.: “Adolat”, 2019.

3) Tabiiy monopoliyalar to‘g‘risida. O‘zbekiston Respublikasi qonuni. №398-I, 24.04.1997 y. (yangi tahrirdagi №815-I, 19.08.1999 y.) –T.: “Adolat”, 2019.

## **2. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari**

4) Iqtisodiyotni yanadara rivojlantirish va iqtisodiy siyosat samaradorligini oshirishning qo‘shimcha chora-tadbirlari to‘g‘risida. №PF-5614, 08.01.2019 y.

5) Iqtisodiy rivojlanish sohasida davlat siyosatini amalga oshirish tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida. №PF-5621, 10.01.2019 y.

6) 2017-2021 yillarda O‘zbekiston Respublikasining rivojlantirishning beshta ustuvor yo‘nalishi bo‘yicha Harakatlar strategiyasini “Faol investitsiyalar va ijtimoiy rivojlanish yili”da amalga oshirishga oid Davlat dasturi to‘g‘risida. №PF-5635, 17.01.2019 y.

7) Investitsiya va tashqi savdo sohasida boshqaruv tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida. №PF-5643, 28.01.2019 y.

8) Tadbirkorlik faoliyatini qo‘llab-quvvatlash va himoya qilish tizimini tubdan takomillashtirish chora-tadbirlari to‘g‘risida. №PF-5718, 14.05.2020 y.

9) Soliq va bojxona imtiyozlari berilishini yanada tartibga solish chora-tadbirlari to‘g‘risida. №PF-5755, 27.06.2020 y.

## **1. O‘quv adabiyotlar**

10) Тейлор Д. Адам Смит и неолиберальная экономика. — СПб.: Издательство СПбГУ, 2016. — 100 с. .

11) Аскильдсен Я.Э. Адам Смит и «невидимая рука» рыночного механизма // Теория и методы в социальных науках. — 2004. — С. 147—163.

12) Sh.Z.Abdullayeva. Pul muomalasi va kredit. O‘quv qo‘llanma. T., «ILM ZIYO», 2013.

13) Ё.Абдуллаев, Ш.Юлдашев. Малый бизнес и предпринимательство. Т., «IQTISOD-MOLIYA», 2008.

- 14) Y. Abdullayev, F. Karimov. Kichik biznes va tadbirkorlik asoslari: 100 savol va javob. T., «Mehnat», 2000.
- 15) Y. Abdullayev. Kichik biznes va tadbirkorlik asoslari. T., 2000.
- 16) A. Abdullayev, H. Avbeshev, A. Ergashev. Tadbirkorlik moliyasi. T., «Ijod dunyosi», 2003.
- 17) H. Aybeshev va boshq. Marketing asoslari. O'quv qo'llanma. T., «ILM ZIYO», 2013.
- 18) E. A. Akromov. Korxonalarining moliyaviy holati tahlili. T., «Moliya», 2003.
- 19) В. М. Аникин. Инвестиционный анализ. Учеб. практ. пособие. М., «Дело», 2000.
- 20) Ю. П. Анискин. Организация и управление малым бизнесом. М., «Финансы и статистика», 2001.
- 21) В. И. Беляев. Маркетинг: основы теории и практики. Учебное пособие. М., «КНОРУС», 2010.
- 22) Бизнес-планирование. Учебник. М., «Финансы и статистика», 2009.
- 23) А. О. Блегнов, О. В. Васильевская. Искусство управления персоналом. Учеб. пособие для экономических колледжей и вузов. М., «ГЕЛАН», 2001.
- 24) M. R. Boltaboyev, M. S. Qosimova, B. K. G'oyibnazarov, Sh. Ergashxo'jayeva, A. N. Samadov, Sh. I. Otajonov. Kichik biznes va tadbirkorlik. O'quv qo'llanma. T., «Noshir», 2011.
- 25) A. V. Vahobov, A. T. Ibrohimov. Moliyaviy tahlil. Darslik. T., «Sharq», 2002.
- 26) Е. Е. Вершигора. Менеджмент. Учеб. пособие. 2-е изд. перераб. И доп. М., «Инфра-М», 2000.
- 27) Е. И. Велеско, А. А. Быков. Стратегический менеджмент. М., 2001.
- 28) Е. И. Велеско, А. А. Быков. Неправский стратегический менеджмент. Деловая игра. Дельт. Пособие. М., БГЭУ, 2001.
- 29) Деньги. Кредит. Банки. Учебник. Под ред. Г. Н. Белоглазовой. М., «Высшее образование», 2009.
- 30) A. S. Jo'rayev. Yuridik va jismoniy shaxslarni soliqqa tortish. Kasb-hunar kollejlari uchun o'quv qo'llanma. T., «O'qituvchi», 2007.



- 31) Дж.Эванс, Б.Берман. Маркетинг. Пер. с англ. М., 2000.
- 32) E.Egamberdiyev. Mikroiqtisodiyot. O'quv qo'llanma. T., «ILM ZIYO», 2013.
- 33) U.Inoyatov, S.Ahmedov. Iqtisodiyot va tadbirkorlik. T., «O'qituvchi», 2004.
- 34) Кэтрин Кемпбелл. Венчурный бизнес: новые подходы. М., «Альпина Паблишер», 2008.
- 35) Kichik biznesni boshqarish. O'quv qo'llanma. T., 2006.
- 36) Кемпбелл Р.Макконнелл, Стенли Брю. Экономикс. М., 1997.
- 37) Д.С.Кидуэлл, Р.Л.Перерсон, Бескуэлл. Финансовый институт, рынки и деньги. СПб., «Питер», 2000.
- 38) В.Г.Князев, Д.Г.Черник. Налоговые системы зарубежных стран. М., «ЮНИТИ», 2003.
- 39) М.Н.Крейнина. Финансовый менеджмент. Задачи, деловые ситуации и тесты. М., «Дело и сервис», 1999.
- 40) T.S.Malikov. Soliqlar va soliqqa tortishning dolzarb masalalari. T., «Akademiya», 2002.
- 41) A.Mamanazarov. Soliq siyosati. T., «Moliya», 2003.
- 42) M.S.Mirsaidov. Tadbirkorlik asoslari. T., 2002.
- 43) Л.Н.Павлова. Финансовый менеджмент. М., 2001.
- 44) В.Петти, А.Смит, Д.Риккардо, Дж.М.Кейнс, М.Фридмен. Сочинения. Классика экономической мысли. М., «ЭКСМО Пресс», 2000.
- 45) M. Rasulov. Vozor iqtisodiyoti asoslari. T., «O'zbekiston», 1999.
- 46) Муэрс Роджен. Эффективное управление. Пер. с англ. Серия «Маркетинг и менеджмент в России и зарубежом». М., «Фипресс», 1998.
- 47) А.И. Самаухин. Теория и практика бизнеса. М., 1997.
- 48) Стивен Спинелли-мл., Роберт М.Розенберг, Сью Берли. Франчайзинг. М., «Вильямс», 2006.
- 49) T.Uzoqov, I.E.Nosirov, M.A.Sultonov. Kichik va o'rta biznes investitsiyalarini kreditlash. O'quv qo'llanma. T., «Moliya», 2001.
- 50) M.Umarova, U.Eshboyev, K.Ahmadjonov. Buxgalteriya hisobi. T., «Mehnat», 1999.

- 51) Управление малым предприятием: менеджмент и маркетинг. Учебное пособие. Под ред. И.В.Мишуровой. Ростов, «РИНХ», 2008.
- 52) В.У.Нодийев, М.С. Қосимова, А.Н. Саматов. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik. Т., TDIU, 2010.
- 53) К.З.Номитов, Ф.Т.Мухамедов. Moliya bozori va birja ishi. O‘quv qo‘llanma. Т., «DAVR», 2013.
- 54) К.З.Номитов, Ф.А.Намидова. Birja ishi. O‘quv qo‘llanma. Т., «Noshir», 2013.
- 55) S.Xudoyqulov. Soliq tizimi. O‘quv qo‘llanma. Т., «ILM ZIYO», 2013.
- 56) А.О‘лмасов. Menejment va biznes asoslari. Т., «Mehnat», 1997.
- 57) В.К.Г‘ойибназаров, Х.О.Рахмонов, Ш.И.Отажонов, Д.С.Алматова. Kichik biznes va xususiy tadbirkorlik — mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishni yuksaltirish omili. Т., «Fan», 2011.
- 58) S.S.G‘ulomov. Tadbirkorlik va kichik biznes. Т., 2002.
- 59) S.S.G‘ulomov, D.K.Ahmedov, X.I.Boyev. Kichik biznes va tadbirkorlik asoslari. Т., «Mehnat», 1996.
- 60) М.Шарифхо‘jayev, У.Абдуллоев. Menejment: 100 savol va javob. Т., «Mehnat», 2000.
- 61) А.К.Шихов. Страхование. Учеб. пособие для вузов. М., «ЮНИТИ-ДАНА», 2001.
- 62) С.В.Шишин. Малое предпринимательство: сущность, место и роль в национальной экономике. М., «ОЛМА-ПРЕСС», 2003.
- 63) Umarxodjaeva M.G., Ismailov A.R. “Korporativ boshqaruvning institutsional asoslari ” O‘quv qo‘llanma.-TDIU, 2019.-305 bet.
- 64) Umarxodjaeva M.G., Ismailov A.R. “Korporativ boshqaruv-2” O‘quv qo‘llanma.-TDIU, 2019.-218 bet.
- 65) O‘rmonov N.T., Ismailov A.R. “Korporativ boshqaruv: prinsiplar, siyosat va amaliyot” O‘quv qo‘llanma.-Т.: Iqtisodiyot-moliya. 2019.-254 b
- 66) Elmirzaev S. Korporativ boshqaruv. O‘quv qo‘llanma.- Т.: Iqtisodiyot-moliya. 2019.-415 bet
- 67) Qilicheva F.B. Urmanova D,T “Корпоративное управление: принципы, политика и практика” O‘quv qo‘llanma.-Т.: Fan va texnologiya. 2019.-439

68)Xodiev B.YU., Berkinov B.B. “Korporativ boshqaruv va raqobatni rivojlantirish”. O‘quv qo‘llanma.- T.: 2011 y

69)Bob Tricker-Corporate Governance, Principles, Policies and Practices, 3<sup>rd</sup> edition, Oxford online resourcescenter, 2012-904pp

70)Robbins, S. P., & Judge, T. (2015). Essentials of organizational behavior (13th ed.). Boston: Pearson.

71)Kotler, Ph. & Keller, K.L. (2015). Marketing Management. Global Edition

72)Grant R. (2016) Contemporary Strategy Analysis (text only, without cases), 9th Edition, Wiley.

## **2. Tavsiya etiladigan elektron jurnallar va internet saytlar**

73)International Journal of Accounting and Taxation.  
<http://ijatnet.com/>

74)Journal of International Accounting, Auditing and Taxation, Editors: A.H. Catanach, Jr, S.C. Rhoades-Catanach

75)Iqtisodiyot va innovatsion texnologiyalar. Ilmiy-elektron jurnal.  
[www.iqtisodiyot.uz](http://www.iqtisodiyot.uz)

76)Ekonomicheskoe obozrenie. [www.cer.uz](http://www.cer.uz)

77)World Tax Journal <http://www.ibfd.org>

78)Journal of TaxResearch. [www.ama.org](http://www.ama.org)

79)Journal of International taxation. [www.ama.org](http://www.ama.org)

80)[www.gov.uz](http://www.gov.uz) – O‘zbekiston Respublikasi xukumat portali.

81)[www.lex.uz](http://www.lex.uz)–O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi.

82)[www.stat.uz](http://www.stat.uz) – O‘zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo‘mitasi sayti.

83)[www.cer.uz](http://www.cer.uz) – Iqtisodiy tadqiqotlar markazi sayti.

84)[www.mineconomy.uz](http://www.mineconomy.uz) – O‘zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi sayti.

85)[www.ifmr.uz](http://www.ifmr.uz) – Makroiqtisodiy tadqiqotlar va prognozlashtirish instituti sayti.

86)[www.lex.uz](http://www.lex.uz) – O‘zbekiston Respublikasi Qonun hujjatlari ma’lumotlari milliy bazasi sayti.

87)[www.economist.com](http://www.economist.com)

88)[www.worlddeconomics.com](http://www.worlddeconomics.com)

89) [www.interbrand.com](http://www.interbrand.com)

90) <https://www.youtube.com/watch?v=Fr5et8ZnMyo>: Introduction to Income Tax for individuals and Families

**Biznes muhiti: nazariya va amaliyot**

**Samanov Abdurashid Andamovich**

**DARSLIK**