

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ
ВАЗИРЛИГИ ХУЗУРИДАГИ ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИ ПЕДАГОГ ВА
РАХБАР КАДРЛАРИНИ ҚАЙТА ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ
МАЛАКАСИНИ ОШИРИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ
БОШ ИЛМИЙ-МЕТОДИК МАРКАЗИ**

**ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ ХУЗУРИДАГИ
ОЛИЙ ТАЪЛИМ ТИЗИМИ ПЕДАГОГ КАДРЛАРНИ ҚАЙТА
ТАЙЁРЛАШ ВА УЛАРНИНГ МАЛАКАСИНИ ОШИРИШ ТАРМОҚ
МАРКАЗИ**

“ТАСДИҚЛАЙМАН”

Тошкент давлат иқтисодиёт университети
хузуридаги олий таълим тизими педагог
кадрларни қайта тайёрлаш ва уларнинг
малакасини ошириш Тармоқ маркази
директори _____ Г.Ахунова
“ _____ ” _____ 2015 й.

“БИЗНЕСНИ РЕЖАЛАШТИРИШ” МОДУЛИ БЎЙИЧА

Ў Қ У В – У С Л У Б И Й М А Ж М У А

Тузувчилар: доц.Р.С.Муратов, доц.Р.Т. Турсунов, доц. Н.Т.Пулатов, катта
ўқитувчи Б.Ж.Ишмухамедов

Тошкент – 2015

Мундарижа

ИШЧИ ДАСТУР.....	3
МАЪРУЗАЛАР МАТНИ.....	9
1-мавзу. “Бизнес режалаштириш” фани предмети, мазмуни ва бизнес фаолиятини қўллаб-қувватлаш инфратузилмаси	9
2-мавзу. Бизнес-режа типологияси. Бизнес-режага қўйиладиган асосий талаблар, асосий бўлимларнинг мазмуни ва тузилиши.....	28
3-мавзу. Бизнес-режа самарадорлиги таҳлили ва молиялаш стратегияси.....	50
ТАҚДИМОТ	73
ТЕСТ САВОЛЛАРИ.....	88

ИШЧИ ДАСТУР

Кириш

Мазкур ишчи дастур Дастур Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 12 июндаги “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПФ-4732-сон Фармонидаги устувор йўналишлар мазмунидан келиб чиққан ҳолда тузилган бўлиб, у замонавий талаблар асосида қайта тайёрлаш ва малака ошириш жараёнларининг мазмунини такомиллаштириш ҳамда олий таълим муассасалари педагог кадрларининг касбий компетентлигини мунтазам ошириб боришни мақсад қилади.

Дастур мазмуни олий таълимнинг норматив-ҳуқуқий асослари вақонунчилик нормалари, илғор таълим технологиялари ва педагогик маҳорат, таълим жараёнларида ахборот-коммуникация технологияларини қўллаш, амалий хорижий тил, тизимли таҳлил ва қарор қабул қилиш асослари, махсус фанлар негизида илмий ва амалий тадқиқотлар, технологик тараққиёт ва ўқув жараёнини ташкил этишнинг замонавий услублари бўйича сўнгги ютуқлар, педагогнинг касбий компетентлиги ва креативлиги, глобал Интернет тармоғи, мультимедиа тизимлари ва масофадан ўқитиш усулларини ўзлаштириш бўйича билим, кўникма ва малакаларини шакллантиришни назарда тутди.

Дастур доирасида берилган мавзулар таълим соҳаси бўйича педагог кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш мазмуни, сифати ва уларнинг тайёргарлигига қўйилган умумий малака талаблари ва ўқув режалари асосида шакллантирилган бўлиб, бу орқали олий таълим муассасалари педагог кадрларининг соҳага оид замонавий таълим ва инновация технологиялари, илғор хорижий тажрибалардан самарали фойдаланиш, ахборот-коммуникация технологияларини ўқув жараёнига кенг татбиқ этиш, чет тилларини интенсив ўзлаштириш даражасини ошириш ҳисобига уларнинг касб маҳоратини, илмий фаолиятини мунтазам юксалтириш, олий таълим муассасаларида ўқув-тарбия жараёнларини ташкил этиш ва бошқаришни тизимли таҳлил қилиш, шунингдек, педагогик вазиятларда оптимал қарорлар қабул қилиш билан боғлиқ компетенцияларга эга бўлишлари таъминланади.

Қайта тайёрлаш ва малака ошириш йўналишининг ўзига хос хусусиятлари ҳамда долзарб масалаларидан келиб чиққан ҳолда дастурда тингловчиларнинг махсус фанлар доирасидаги билим, кўникма, малака ҳамда компетенцияларига қўйилган талаблар ўзгартирилиши мумкин.

Модулнинг мақсади ва вазифалари

- Тингловчиларга замонавий молия тизими ва унинг трансформаллашув жараёнлари бўйича илгари сурилган илмий-назарий концепциялар тўғрисида қиёсий, таҳлилий маълумотлар бериш, замонавий педтехнологиялардан фойдаланиб тингловчиларни малакасини оширишга кўмаклашиш;

- тадбиркорлик фаолиятида бизнес режа тузилиши, бизнесни режалаш ва лойиҳа устида ишлаш учун керакли билимлар ва ахборотлар тавсия этиш, талабаларда шу соҳада назарий ва амалий профессионал билиминини шакллантиришдир;

- уни корхона (фирма) иқтисодий потенциалини ҳисобга олган ҳолда фойдаланиш йўллариини ўрганиш, бизнес режаларни ишлаб чиқиш методикасини ўрганиш, инвестицион лойиҳа (режа)ларида таҳлиллар ўтказиш ва баҳолашни ўзлаштириш бўйича кўнималарини тингловчиларга етказиш;

- Ўзбекистон Республикаси иқтисодий ислохотлар, кичик бизнес ва тадбиркорлик фаолияти тизимини таҳлил этиш, Президент асарларига таянган ҳолда ўрганишдан иборат.

Модулни ўзлаштиришга қўйилган талаблар

“Бизнесни режалштириш” модулини ўзлаштириш жараёнида амалга ошириладиган масалалар доирасида тингловчилар:

- замонавий педагогик ва ахборот технологияларини амалиётда қўллаш бўйича кўникмаларга эга бўлиши зарур;
- бизнесни режалштириш ҳақидаги фундаментал билимларга эга бўлиши зарур;
- бизнесни режалштиришда ҳар қайси бўғинлари фаолиятининг ташкилий, ҳуқуқий асослари бўйича кўникмаларга эга бўлиши зарур.

Модулнинг ўқув режадаги бошқа модуллар билан боғлиқлиги ва узвийлиги

Ўқув модул мазмуни ўқув режадаги учинчи ва бешинчи блок ҳамда мутахассислик ўқув модулларининг барча соҳалари билан узвий боғланган ҳолда профессор-ўқитувчиларнинг умумий тайёргарлик даражасини оширишга хизмат қилади.

Модулнинг Олий таълимдаги ўрни

Ҳозирги иқтисодиётни диверсификациялаш шароитида кичик бизнес ва тадбиркорлик фаолиятида бизнесни режалаштириш тизими ва ундаги ислохотларнинг устувор йўналишлари тўғрисида назарий ва амалий билимларни мужассамлаштирган бўлиб, унда жаҳон мамлакатлари ва Республикамиз кичик бизнес ва тадбиркорлик субъектлари тизимидаги ислохотларнинг концептуал асослари ёритиб берилган. Замонавий иқтисодчи педагог кадрлар учун ушбу йўналишдаги маълумотларни ўзлаштириш талаб қилинади ва бунда ўқув модулнинг роли юқоридир.

Модуллар бўйича соатлар тақсими:

№	Модул мавзулари	Тингловчининг ўқув юкلامаси, соат					
		Ҳаммаси	Аудитория ўқув юкلامаси				Мустақил таълим
			жами	жумладан			
				Назай	Амалий машғулот	Кўчма машғулот	
1.	Бизнес режалаштириш» фани предмети, мазмуни ва бизнес фаолиятини қўллаб-қувватлаш инфратузилмаси	10	10	4	6	-	-
2.	Бизнес-режа типологияси. Бизнес-режага қўйиладиган асосий талаблар, асосий бўлимларнинг мазмуни ва тузилиши	8	8	4	4		
3.	Бизнес-режа самарадорлиги таҳлили ва молиялаш стратегияси	10	8	4	4	-	2
	Жами:	30	28	12	14	2	2

НАЗАРИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1-мавзу. “Бизнес режалаштириш” фани предмети, мазмуни ва бизнес фаолиятини кўллаб-қувватлаш инфратузилмаси (4 соат).

1-маъруза машғулоти (2-соат)

Режа:

1. Бизнесни режалаштириш ва башорат қилишнинг мақсад ва вазифалари, Режалаштириш ва башорат қилишнинг норматив асослари.
2. Корхона ва унинг ишлаб чиқариш фаолияти режалаштиришнинг объекти.

2-маъруза машғулоти (2-соат)

Режа:

3. Бозор иқтисодиёти шароитларида корхона фаолиятини тартибга солиш ва режалаштириш.
4. Бизнес-режанинг моҳияти вазифалари ва босқичлари.
Режалаштириш ва башоратлаш меъзонлари. Бозор иқтисодиёти шароитида режа ва режалаштириш назариялари. Корхона фаолиятини тартибга солиш ва режалаштиришнинг меъёрий асослари. Замонавий шароитларда бизнесни режалаштириш ва унинг долзарб муаммолари.

2-мавзу. Бизнес-режа типологияси. Бизнес-режага қўйиладиган асосий талаблар, асосий бўлимларнинг мазмуни ва тузилиши (4 соат).

1-маъруза машғулоти (2-соат)

Режа:

1. Бизнес-режа тузилмаси, тавсифи ва уни тузиш усули
2. Ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш режаси;

2-маъруза машғулоти (2-соат)

Режа:

3. Маркетинг режаси;
4. Ташкилий ишлар режаси.

Бозор иқтисодиёти шароитида бизнес режа тузилмаларининг амал қилиш хусусиятлари. Бизнес-режани тайёрлаш босқичлари. Бизнес-режага қўйиладиган асосий талаблар

3-мавзу. Бизнес-режа самарадорлиги таҳлили ва молиялаш стратегияси (4 соат).

1-маъруза машғулоти (2-соат)

Режа:

1. Корхонанинг молиявий режаси тавсифи.
2. Корхонанинг молиявий иқтисодий ҳолатини баҳолаш

2-маъруза машғулоти (2-соат)

Режа:

3. Зарарсизлик нуқтасини ҳисоблаш. Молиялаш стратегияси
4. Тадбиркорлик фаолиятини молиявий соғломлаштириш режасини мазмуни ва тартиби.

Бозорни баҳолаш ва истеъмолчилик талабини ўрганиш. Мамлакатни модернизациялаш шароитида корхонанинг ташкилий тузилмасини такомиллаштириш. Ишлаб чиқариш режасининг ишлаб чиқариш қувватлари билан асосланиши. Бизнес-режани амалга ошириш учун инвестициялар самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичлари ва уларни ҳисоблаш услубияти

АМАЛИЙ МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

1-мавзу. Бизнес режалаштириш» фани предмети, мазмуни ва бизнес фаолиятини кўллаб-қувватлаш инфратузилмаси (6 соат) .

1-амалий машғулот (2-соат)

Режа:

1. Бизнесни режалаштириш ва башорат қилишнинг мақсад ва вазифалари.
2. Режалаштириш ва башорат қилишнинг норматив асослари.

2-амалий машғулот (2-соат)

Режа:

1. Корхона ва унинг ишлаб чиқариш фаолияти режалаштиришнинг объекти.
2. Бизнес – бозор иқтисодиётининг устивор соҳаси

3-амалий машғулот (2-соат)

Режа:

1. Бозор иқтисодиёти шароитларида корхона фаолиятини тартибга солиш ва режалаштириш.
2. Бизнес-режанинг моҳияти вазифалари ва босқичлари.

2-мавзу. Бизнес-режа типологияси. Бизнес-режага қўйиладиган асосий талаблар, асосий бўлимларнинг мазмуни ва тузилиши (4 соат).

1-амалий машғулот (2-соат)

Режа:

1. Бизнес-режа тузилмаси, тавсифи ва уни тузиш усули
2. Ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш режаси;

2-амалий машғулот (2-соат)

Режа:

3. Маркетинг режаси;
4. Ташкилий ишлар режаси.

3-мавзу. Бизнес-режа самарадорлиги таҳлили ва молиялаш стратегияси (4 соат).

1-амалий машғулот (2-соат)

Режа:

1. Корхонанинг молиявий режаси тавсифи.
2. Корхонанинг молиявий иқтисодий ҳолатини баҳолаш

2-амалий машғулот (2-соат)

Режа:

3. Зарарсизлик нуқтасини ҳисоблаш. Молиялаш стратегияси
4. Тадбиркорлик фаолиятини молиявий соғломлаштириш режасини мазмуни ва тартиби.

КЎЧМА МАШҒУЛОТЛАР МАЗМУНИ

Мазкур модул бўйича ўқув режада кўчма машғулотлар БИО СУТ корхонасида назарда тутилмаган.

МУСТАҚИЛ ИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШ ШАКЛИ ВА МАЗМУНИ

Мустақил ишни ташкил этишда тингловчилар томонидан “Бизнес режалаштириш» модулида ўрганилаётган масалалар, дискуссиялар бўйича билдирилаётган фикр-мулоҳазаларни шакллантириш мақсадида улар томонидан қўшимча манбалардан,

жумладан интернет сайтлари, инглиз тилида чоп этилган адабиётлар ва мақолалардан фойдаланишни кўзда тулади.

АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

I.Ўзбекистон Республикаси Қонунлари

- 1.1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. Тошкент: “Ўзбекистон”, 2014 й.
- 1.2. Ўзбекистон Республикасининг “Таълим тўғрисида” Қонуни.Тошкент: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Ахборотномаси. 1997 й., 9-сон
- 1.3. Ўзбекистон Республикасининг Солиқ кодекси. Т.: Ўзбекистон, 25 декабр 2007 йил, 263-бет.

II.Ўзбекистон Республикаси Президенти Фармонлари ва Қарорлари

- 2.1. Ўзбекистон Республикаси Президентнинг “Хусусий мулк, кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни ишончли ҳимоя қилишни таъминлаш, уларни жадал ривожлантириш йўлидаги тўсиқларни бартараф этиш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 2015 йилнинг 15 май ПФ-4725 сонли Фармони
- 2.2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикасининг 2015 йилги асосий макроиқтисодий кўрсаткичлари прогнози ва давлат бюджети параметрлари тўғрисида»ги 2014 йил 4 декабрдаги №2270- сонли Қарори.
- 2.3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “2011-2015 йилларда Ўзбекистон Республикаси саноатини ривожлантиришнинг устувор йўналишлари тўғрисида”ги 2010 йил 15 декабрдаги ПҚ-1442-сонли Қарори.
- 2.4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 12 июндаги “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПФ-4732-сон Фармони.

III.Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси Қарорлари ва Ўзбекистон Республикаси вазирликларининг ҳуқуқий-меъёрий ҳужжатлари

- 3.1. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2012 йил 26 сентябрдаги “Олий таълим муассасалари педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги 278-сонли қарори.
- 3.2. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси 2015 йилнинг 26 мартда “Ўзбекистон Республика товар-хом ашё биржасининг махсус ахборот портали орқали электрон савдо йўли билан тадбиркорлик субъектларидан энг зарур товарлар (ишлар, хизматлар)нинг давлат харидини ташкил этиш тартиби тўғрисида”ги низомни тасдиқлаш ҳақида 69-сонли қарор қабул қилди.
- 3.3. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси 2011 йил 7 январь, 6-сон «Хусусий тадбиркорлар юридик шахс ташкил этмасдан шуғулланиши мумкин бўлган фаолият турлари рўйхатини тасдиқлаш тўғрисида” қарори

IV.Ўзбекистон Республикаси Президенти асарлари

- 4.1. 2015 йилда иқтисодиётимизда туб таркибий ўзгаришларни амалга ошириш, модернизация ва диверсификация жараёнларини изчил давом еттириш ҳисобидан хусусий мулк ва хусусий тадбиркорликка кенг йўл очиб бериш – устувор вазирамиздир. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислон Каримовнинг мамлакатимизни 2014-йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ва 2015 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. Тошкент: “Халқ сўзи” газетаси, 2015 йил 17 январ

4.2. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг мамлакатимизни 2013 йилда ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2014 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган “2014 йил юқори ўсиш суръатлари билан ривожланиш, барча мавжуд имкониятларни сафарбар этиш, ўзини оқлаган ислохотлар стратегиясини изчил давом эттириш йили бўлади” Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси.

4.3. Каримов И.А. Бош мақсадимиз- кенг кўламли ислохотлар ва модернизация йўлини қатъият билан давом эттириш.-Тошкент: Ўзбекистон, 2013. – 64 б.

V. Дарсликлар, Ўқув қўлланмалар

5.1. В.М.Попова Бизнес-планирование. Учебник.- М.: Финансы и статистика, 2009. - 256 с.

5.2. А.С. Жураев, Д.Ю. Хужамкулов, С. Маматов «Инвестиция лойихалари тахлили»- Тош.Молия инст.Дарслик, Т.: 2006.- 234 с.

5.3. Бизнес-планирование: учебник/ под ред. В.М.Попова и др.- 2е изд., перераб.и доп.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 816 с.

5.4. Алан В. Бизнес-план: Учебник. - практ. пособие / пер. с англ. Алмазовой Н.И., Булиной И.Ю. – 3-е изд. – М.: Изд-во Проспект, 2005. – 232 с.

5.5. Пелих А.С. Бизнес - план или как организовать собственный бизнес.- 4- е изд., перераб. и доп. - М.: «Ось-89», 2008.- 112 с.

VI. Интернет сайтлари

6.1. www.press – service.uz;

6.2. www.gov.uz;

6.3. www.lex.uz;

6.4. www.ziyonet.uz;

6.5. www.gki.uz.

МАЪРУЗАЛАР МАТНИ

1-мавзу. “Бизнес режалаштириш” фани предмети, мазмуни ва бизнес фаолиятини қўллаб-қувватлаш инфратузилмаси

Режа:

1. Бизнесни режалаштириш ва башорат қилишнинг мақсад ва вазифалари, Режалаштириш ва башорат қилишнинг норматив асослари.
2. Корхона ва унинг ишлаб чиқариш фаолияти режалаштиришнинг объекти.
3. Бозор иқтисодиёти шароитларида корхона фаолиятини тартибга солиш ва режалаштириш.
4. Бизнес-режанинг моҳияти вазифалари ва босқичлари.

Калит сўзлар: Бизнес режа, башорат, режалаштириш режалаштириш объекти, норматив асослари, башорат қилиш, функциялари, вазифалари

1. Бизнесни режалаштириш ва башорат қилишнинг мақсад ва вазифалари, Режалаштириш ва башорат қилишнинг норматив асослари.

Башорат қилиш – корхона, тармоқ ва соҳалар миқёсида ҳамда бутун мамлакат миқёсида иқтисодиёт ҳолатини илмий асосаган ҳолда олдиндан кўра билишдир. Башорат қилиш шунингдек, иқтисодиётнинг у ёки бу ҳолатига эришишнинг муқобил йўллари, усуллари ва муддатларини танлаш ёки муҳокама қилишни ҳам англатади.

Бозор муносабатларига ўтишда режалаштириш деярли эсдан чиқиб қолай деди. Айрим олим ва мутахассислар, айниқса, бозор ва бозор муносабатлари тарафдорлари режалаштиришни бозор механизмига умуман тўғри келмайди ва бозорнинг ўзи ҳамма нарсани жой-жойига қўяди деб ҳисоблайдилар. Яна бошқа бир мотив – иқтисодиётни ўта марказлашган тарзда режалаштириш ва бошқариш натижасида совет иқтисодиётининг йирик муаммо ва инқирозларидир.

Дарҳақиқат, совет давридаги бутун давлат ва сиёсат ҳукуматини ўз қўлига олган ва қотиб қолган қоидалардан бир қадам ҳам четга чиқмаган партия ҳукуматининг ақидапарастлигини тан олиш керак. Айнан шу сабабли бир пайтлар кўнгилдагидек ишлаган режали тизим чок-чокидан сўкилди ва ярқисиз ҳолга келиб қолди. Бундан ташқари, минтақа ва тармоқлар, корхона ва ташкилотлар, барча хўжалик субъектларининг эркинлигини чеклаб қўювчи турли хил марказлашган буйруқ ва кўрсатмалар, назорат рақамлари ва лимитлар ҳам халақит берган.

Шу билан бир пайтда корхона учун унинг фаолиятини қайси орган - режа бўлими ёки бошқа иқтисодий бўлим ва хизматнинг режалаштириши ва башорат қилишининг аҳамияти йўқ. Режалаштириш сифати ва мезонлар муҳим бўлиб, уларга кўра корхона фаолияти баҳоланади ва бозор шароитларида унинг барқарорлиги таъминланади. Шу сабабли бозор режалаштиришни умуман тан олмайди дейиш нотўғри бўлар эди. Аксинча, рақобатли кураш шароитларида ишлаб чиқарувчилар ва таъминотчилар ўз фаолиятини синчиклаб режалаштиришлари зарур. Бозор механизми субъектив омиллар асосий ролни ўйнавчи ресурсларни марказлашган тарзда тақсимлашга қараганда қаттиқ ва жиддийроқ ҳисобланади. Бозор шароитларида режалаштиришга қарши бўлганларни «тоғора билан бирга чақалоқни ҳам ташлаб юборади» дейиш мумкин.

Шу сабабли аввалги пайтларда турли хил буйруқлар, назорат рақамлари ва лимитларга асосланган режалаштиришни, самарали ва оқилона фаолият кўрсатишнинг мажбурий воситаси бўлган режалаштириш билан адаштирмаслик керак. У хорижда ҳам тўлиқ бекор

қилинмаган. Масалан, Италиянинг «Фиат» концерни 1970 йилдан бошлаб тасдиқланган 3 йиллик режалар бўйича, 1988 йилдан эса 5 йиллик режалар бўйича ишламоқда. Концерннинг беш йиллик режалари жорий ва тезкор-ишлаб чиқариш режалари билан боғлиқ бўлиб, беш йиллик режанинг ҳар бир йили якунидан сўнг ўтган йил давомида эришилган амалий натижаларни ҳисобга олган ҳолда унга ўзгартиришлар киритилади.

Чет эл тажрибаларининг ҳаммасидан ҳам мамлакатимизда фойдаланиш лозим бўлмасада, бироқ режалаштиришнинг роли муҳимлиги аслоҳида исбот талаб қилмайди. Айнан режалаштириш ва башорат қилиш **нимани, қанча, қачон ва ким учун ишлаб чиқариш керак** деган саволларга жавоб топади. Хусусан, кўплаб корхона яратилиши ва фаолияти режалаштиришдан бошланади. Режалаштириш мавжуд ишлаб чиқариш қувватлари, рақобатли афзалликлардан максимал фойдаланиш, турли хато ва камчиликларнинг олдини олиш, иқтисодиётдаги янги тенденцияларни кузатиш ва улардан ишлаб чиқариш фаолиятида фойдаланиш, корхона фаолиятининг кучсиз томонларини аниқлаш ва бартараф қилиш ҳамда асосланмаган таваккалчиликларнинг олдини олишга имкон беради.

Шундай қилиб, бозор иқтисодиёти режалаштиришни ҳам башорат қилишни ҳам инкор этмайди. Уларнинг иккаласи ҳам корхона, бирлашма ва бошқа ишлаб чиқариш тузилмаларининг ўз кучи билан ёки бунинг учун махсус жалб қилинган илмий ташкилотлар, олий ўқув юрти мутахассислари ҳамда айрим олим ва мутахассислар ёрдамида амалга оширилиши мумкин. Бунда замонавий тенденцияларнинг келгусида экстраполяцияси (унчалик ишончли бўлмаган механик усул, нотўғри хулосаларга олиб келиши мумкин), мантикий таҳлил, турли хилдаги иқтисодий-математик усуллар (масалан, ишлаб чиқариш функциялари усули), эксперт баҳолаш усули ва вазият таҳлили каби бир қатор усуллар қўлланиши мумкин. У ёки бу усулдан фойдаланиш башорат қилинаётган объектнинг ўзига хосликлари, унинг ривожланишига доир ишончли маълумотларнинг мавжудлиги ва таҳлилчиларнинг малакасига боғлиқ бўлади.

Режалаштиришда ҳам, башорат қилишда ҳам иқтисодий жараён ва вазиятларнинг ўзаро алоқалари **корреляция усулида** ўрганилади. Корреляция таҳлилининг асосий вазифалари бу натижавий белгиларнинг омиллар белгиларига таҳлилий боғлиқлик шаклини аниқлаш ва акс эттириш ҳамда корреляцион алоқани ўлчаш ҳисобланади. Алоқа қанчалик кучли бўлса, башоратнинг асосланганлиги ва унинг аниқлиги шунчалик юқори бўлади.

Ҳозирги кунда башорат ҳисоб-китоблари бир қатор етакчи тармоқлар томонидан стратегик дастур ва режаларни ишлаб чиқиш, илмий тадқиқотлар ўтказиш, тажриба-конструкторлик ишларини амалга оширишда фойдаланилмоқда. Режа ва башоратлар иқтисодиётнинг қуйи босқичлари – корхона, фирма ва ишлаб чиқариш бирлашмаларида ҳам менежментнинг муҳим элементи ҳисобланади.

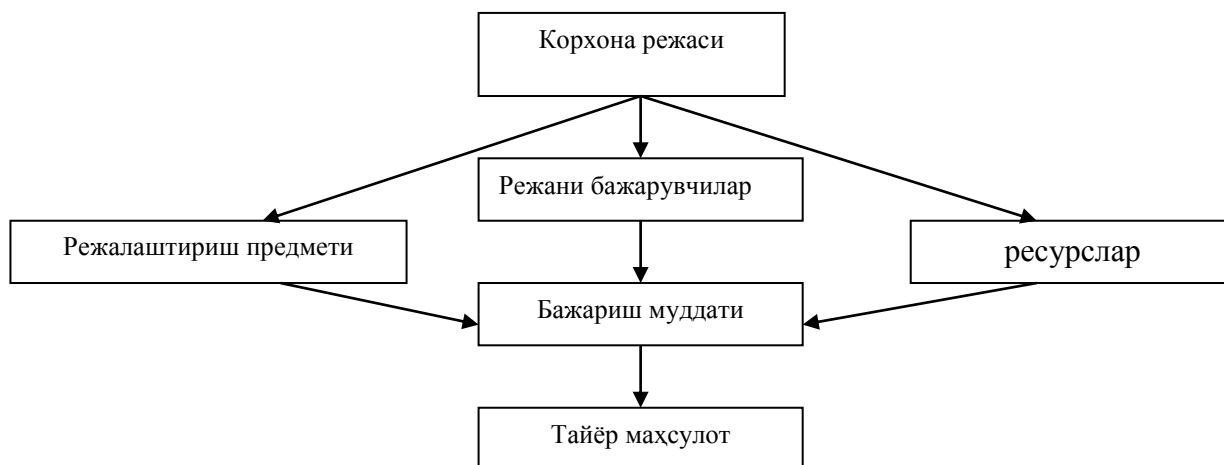
Режалаштириш ва башорат қилишнинг **мақсадли функцияси** бу– зарур ҳисоб-китоблар, башорат ва далиллар асосида корхона фаолиятининг қисқа ва узоқ муддатли стратегиясини белгилашдир. Тўғри, бу ходимлар сони 5-10 кишидан 100 кишигача бўлган микрофирма ва кичик корхоналарга қараганда кўпроқ йирик корхоналар учун муҳим аҳамият касб этади. Бирок ҳар бир ҳолатда режалаштириш белгиланган пировард натижага эриши учун йўналтирилган ресурслар (моддий ва молиявий) ҳамда одамлар меҳнатини босқичма-босқич қамраб олади.

Режалаштириш одатда деталли ҳисоб-китоблар ва кўрсатмаларга асосан амалга оширилади. У бир томондан барча ходимлар учун вазифаларни (ҳар бир ходим қачон ва нима қилиши керак), иккинчи томондан раҳбарият учун кўрсатмаларни (корхона белгиланган мақсадга эришиши учун қандай бошқарув қарорлари қабул қилиш лозим) белгилаб беради.

Ишлаб чиқилган режа биринчидан, ишлаб чиқариш имкониятлари билан боғланган бўлса, иккинчидан, ундаги хато ва камчиликлар минимал бўлса, учинчидан эса, ишлаб чиқариш режалаштирилган маҳсулот истеъмол талабига эга бўлса, бу ҳолда режалаштиришни самарали деб ҳисоблаш мумкин бўлади. Корхона раҳбарияти тасдиқлаган

режа буйруқ мақомига эга бўлиб, барча бажарувчилар учун мажбурий характерга эга бўлади.

Корхона миқёсида режалаштиришнинг мақсадли функциялари ва таркибини қуйидаги схема ёрдамида акс эттириш мумкин (1.1-расм).



1.1-расм. Корхона миқёсида режалаштиришнинг мақсадли функциялари ва таркиби.

Бизнес қанчалик йирик, кўрсатилаётган хизматлар, бажарилаётган иш ва ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ҳажми қанчалик кенг бўлса, корхона ҳажми ва йўналишига мос равишда режалаштириш жараёнида ҳал қилиниши лозим бўлган вазифалар доираси шунчалик кенгайди. Бироқ ҳар қандай ҳолатда ҳам режалаштириш қуйидаги саволларга жавоб бера олиши лозим:

- биринчидан, нимани, қачон ва қанча миқдорда ишлаб чиқариш;
- иккинчидан, танланган муқобилликни аниқланган ҳисоб-китоблар асосида амалга ошириш лозим;
- учинчидан, маҳсулот сифати, унинг рақобатбардошлиги қандай ва у истеъмолчилик талабига эга бўладими;
- тўртинчидан, маҳсулот чиқариш билан боғлиқ бўлган ишлаб чиқариш харажатлари ва бошқа сарф-харажатлар қопланадими;
- бешинчидан, кутилаётган рентабеллик даражаси, фойда ҳажми ва бошқа пул тушумлари таъминланадими.

Ушбу саволларга жавоб топа олмаса режалаштириш оддий расмийликка айланиб, асосланмаган характерга эга бўлади, ишлаб чиқаришнинг келгуси ривожланиши издан чиқиб, корхонанинг ўзи молиявий қийинчиликларга дуч келади ва иқтисодий барқарорликни йўқотади. Шунинг учун ҳам режалаштириш ёки режани ишлаб чиқишга киришишдан олдин **иқтисодий таҳлил** ўтказиш муҳим бўлиб, унинг асосий вазифалари қуйидагилар ҳисобланади:

- режани бажариш, ишлаб чиқариш динамикаси ва маҳсулотни сотиш даражаси;
- ушбу кўрсаткичлар ўзгаришига омилларнинг таъсирини аниқлаш;
- маҳсулот чиқариш ва сотишни кўпайтириш учун ички ишлаб чиқариш захираларини аниқлаш;
- аниқланган захиралардан фойдаланиш бўйича чора-тадбирлар ишлаб чиқиш.

Режалаштириш ва захиралар ёки фойдаланилмаган имкониятларни аниқлаш билан одатда корхонанинг иқтисодий хизматлари (режа бўлими, ишлаб чиқариш бўлими, меҳнат бўлими, иш ҳақи бўлими ва ҳоказо) шуғулланадиган бўлса, ишлаб чиқариш захираларидан фойдаланишга техник, технологик ва бошқа бўлим ва хизматлар жалб қилиниши мумкин. Бошқача қилиб айтганда корхонанинг самарали фаолият кўрсатиши ва унинг иқтисодий барқарорлигини таъминлаш бутун корхона жамоасининг вазифасидир.

Мазкур ёндашув айниқса ҳозирги кунда, кўплаб корхоналар хусусийлаштириш ва давлат тасарруфидан чиқариш натижасида акциядорлик шаклига ўтаётган шароитларда

муҳим аҳамият касб этади. Афсуски, амалиётда ходимлар орасида кўпинча «рахбарият ҳамма нарсани кўпроқ билади» тамойили кенг тарқалган бўлиб, бунинг натижасида корхона ривожланишига оид бир қатор масалалар, хусусан, ишлаб чиқариш заҳираларини излаб топиш ва улардан фойдаланиш вазифаси корхона раҳбарияти зиммасига юклаб қўйилади. Ишга бу қадар ёндашиладиган бўлса, жиддий ва узок муддатли муваффақиятдан умид қилиш мумкин эмас.

Тўғри, жамоа корхона ҳаётида, хусусан, ишлаб чиқариш заҳираларини излаб топиш ва улардан фойдаланишда иштирок этиши учун корхона раҳбарининг ўзи ва бўлим бошлиқлари демократик бўлиши, бюрократия ва авторитаризм хислатларидан холи бўлиши, қабул қилинаётган қарорларда ошкорлаикни намоён қилиши ҳамда оддий ходимларнинг талаб ва таклифларига етарлича эътибор билан қарашлари лозим. Бошқарувнинг айнан шу усули бугунги кунда хориждаги кўплаб корхона ва фирмаларда кенг қўлланмоқда.

Режалаштириш доимо келажакка йўналтирилган бўлади. Бу ҳолат уни маълум бир даражада башорат қилишга ўхшаш қилиб кўяди. Бироқ режалаштиришдан фарқли равишда башорат қилиш жараёнида белгиланган мақсадларга эришиш имкониятлари аниқланади. **Башорат эҳтимолий характерга эга бўлади.** Унда одатда келгусида турли ҳатти-ҳаракатлар ва ташқи (табиий, иқлим, иқтисодий, илмий-техник ва ҳоказо) омиллар таъсири остида у ёки бу мақсадлардан четга чиқиш эҳтимоли даражаси баҳоланади.

Режа ва башорат корхона ривожланиши истиқболларини аниқлашга йўналтирилган иккита муқобил ёндашув эмас, балки хўжалик стратегиясини ишлаб чиқишнинг бир-бирини тўлдириб турувчи босқичлари бўлиб, бунда режа корхона бошқарувининг асосий воситаси ҳисобланади. Шу сабабли ҳар бир ҳолатда башорат қилинган кўрсаткичлардан режалаштирилган кўрсаткичларга ўтиш таъминланиши лозим бўлади.

Амалиётда башоратнинг илмий, техник, иқтисодий, ижтимоий, демографик ва бошқа турлари ажратиб кўрсатилади. Кўпинча комплекс башорат – илмий-техник, ижтимоий-сиёсий, техник-иқтисодий ва ҳоказолардан фойдаланилади. Башорат ҳар қандай ҳолатда ҳам объектив жараёнлар талабларига максимал даражада мос келиши керак.

Режалаштириш тизимининг дастлабки бўғини сифатида башорат қилиш корxonанинг ички фаолиятдан ташқари кенг масалалар доирасини қамраб олиши зарур. Масалан, унга ҳал қилиб бўлинган, бироқ амалиётда қўлланилмаган техник, иқтисодий, инвестицион муаммолар; истиқболда янги маҳсулот ишлаб чиқариш учун мўлжалланган материаллар, технологик жараёнлар, асбоб-ускуна ва қурилмалар; ишлаб чиқариш модернизацияси туфайли кадрларга бўлган эҳтиёжни аниқлашни киритиш мумкин. Башорат қилишда шунингдек, келгусида юзага келиши мумкин бўлган муаммолар, ўтказилаётган тадқиқотларни баҳолаш ҳам муҳим аҳамият касб этади.

Эркин иқтисодий фаолият ва тижорат ривожланиб бораётган, биз аввалги завод ва фабрикаларга қараганда кўпроқ замонавий бизнес ва тадбиркорлик ҳақида гапираётган бир шароитларда математика тили билан айтганда норма ва нормативлар (норматив асослар) «бозор» тушунчаси билан боғланиши қийин бўлади. Бугунги кунда уларнинг роли ва мақоми бироз сусайган, чунки улар тадбиркорлар фикрига кўра бозорга қараганда кўпроқ режали иқтисодиёт томон яқинроқ тургандай бўлади.

Аслида эса бундай эмас, албатта. Норма ва нормативлар доимо режалаштириш ва хўжалик бошқарувининг муҳим элементи бўлиб келган. Ҳар бир бизнесмен ва тадбиркор, айтилик, дўкон, ресторан, меҳмонхона ёки мебель ишлаб чиқарувчи цех қурмоқчи бўлса, албатта қурилиш харажатлари ва талаб қилинувчи ресурсларни ҳисоб-китоб қилади. Яъни у режалаштириш билан, тўғрироғи харажатлар ва ресурслар талабини уларнинг ҳар бир тури бўйича нормалаштириш билан шуғулланади. Бизнесмен ҳам, давлат корхонаси директори ҳам харажатлар минимал бўлган ҳолда кўпроқ фойда ва даромад олишга интилиши табиий.

Хўжалик амалиётида **нормалаштириш** бу маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш жараёнларининг нормал кечиши учун зарур бўлган ишлаб чиқариш ва бошқа ресурслар заҳиралари ва сарфланишининг энг юқори ва энг қуйи нормаларини ишлаб чиқиш ва

белгилаш усулидир. Нормалаштириш элементлари сифатида норма ва нормативларни кўрсатиб ўтиш мумкин.

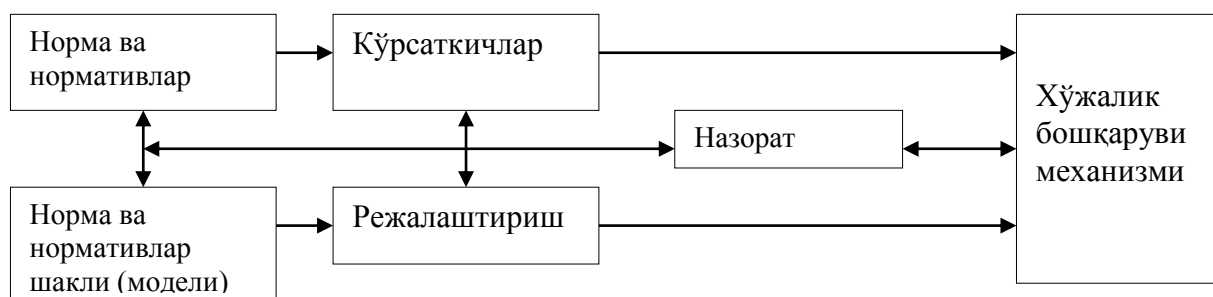
Норма бу – белгиланган сифатли (масалан, стандартли бир буханка нон чиқариш учун сарфланувчи ун нормаси, белгиланган ҳажмли металл конструкциясини кавшарлаш учун сарфланувчи электродлар сони ва ҳоказолар) маҳсулот (иш, хизмат) бирлигини таёрлаш учун хом-ашё, материал, ёқилғи, энергия ва ҳоказоларнинг мутлақ (абсолют) сарфлаш мумкин бўлган максимал катталигидир.

Шу тариқа натурал, қиймат ва меҳнат ўлчамлари билан белгиланган норма ёрдамида маҳсулот, бизнинг ҳолатда пальто ишлаб чиқариш билан боғлиқ барча харажатлар тартибга солиб борилади. Агар маҳсулот бирлигига тўғри келувчи харажатларни жами чиқарилган маҳсулотлар сонига кўпайтирсак, корхонанинг мазкур турдаги маҳсулот ишлаб чиқариш билан боғлиқ умумий харажатларини аниқлашимиз мумкин бўлади.

Норматив бу нисбий кўрсаткич бўлиб, мутлақ (абсолют) катталиқни эмас, балки ишлаб чиқариш ресурсларидан фойдаланишнинг белгиланган ўлчамини, маҳсулот тавсифномаси ёки ташкилий-иқтисодий ҳатти-ҳаракатларни акс эттиради.

Нормативлар одатда фоиз ёки коэффицентларда белгиланади ва акс эттирилади (масалан, асбоб-ускуналарни юклаш коэффиценти, автомобиль шинаси босиб ўтган йўл коэффиценти, сутнинг ёғлилик фоизи ва ҳоказо). Нормативлар шунингдек, зарур хом-ашё ва материаллар, айланма маблағлар ҳажми, талаб қилинувчи ходимлар сонини аниқлашда ҳам қўлланади.

Хўжалик бошқаруви механизмида нормативларнинг ўрни ва роли қуйидагича акс эттирилиши мумкин (1.2-расм):



1.2-расм. Хўжалик бошқаруви механизмида нормативларнинг ўрни ва роли

Норма ва нормативлар ўлчаш ва лимитлаш функцияларидан (харажатларнинг юқори ёки қуйи чегараси, қўллаш, истеъмол) ташқари ҳисобга олиш, назорат қилиш ва рағбатлантириш функцияларини ҳам бажаради. Улар ишлаб чиқаришни режалаштириш ва тартибга солиш, харажатларни эришилган натижалар билан солиштириш, дастлабки масъулият чегараларини белгилаш ва уни фаолият натижалар бўйича ўзгартириш, эришилган натижаларни объектив баҳолаш учун асос ҳисобланади.

Норма ва нормативлар амалиётда қуйидаги асосий гуруҳлар бўйича ишлаб чиқилади:

- меҳнат сарфи нормаси;
- моддий харажатлар нормаси;
- вақт нормаси (асосий, қўшимча ва ҳоказо);
- машина, асбоб-ускуна ва ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш нормаси;
- ишлаб чиқариш жараёнини ташкил қилиш нормативлари;
- атроф-муҳитни муҳофаза қилиш нормативлари;
- капитал қўйилмалар (инвестициялар) самарадорлиги нормаси;
- лойиҳадаги қувватларни ўзлаштириш нормаси;
- айланма воситалар (маблағлар), ишлаб чиқариш заҳиралар нормаси ва ҳоказолар.

Норма ва нормативлар асосида одатда режадаги давр учун фаолиятнинг техник-

иктисодий ва ташкилий шароитлари ётади. Вақтўтиши ёки шароитларнинг ўзгариши билан, шунингдек, фан-техника тарақиёти таъсири остида мавжуд норма ва нормативлар қайта кўриб чиқиши мумкин. Уларни қайта кўриб чиқишда илғор ишлаб чиқариш тажрибалари ва ютуқлар ҳисобга олиниши лозим.

Норма ва нормативлар қўлланиш миқёси ва нормалаштириш объектларига кўра фарқланади. Норматив асослари **қўлланиш миқёсига кўра** қуйидагиларга тақсимланади:

- давлат ва тармоқ стандартлари ва талаблари асосида белгиланган нормативлар;
- умумкорхона нормативлари, яъни корхонанинг ўзида ишлаб чиқилган ва қўлланувчи нормативлар;
- цех нормативлари;
- предметли, деталли ва операцион нормативлар.

Нормалаштириш объектларига кўра норматив асослари меҳнат, моддий, техник ва молиявий ресурсларга тақсимланади.

Норматив асослари ишлаб чиқаришни режалаштириш ва башорат қилиш учун бошланғич нуқта бўлиб хизмат қилади. У ишлаб чиқариш харажатларини ва чиқарилаётган ҳар бир маҳсулот таннархини аниқ ва беҳато белгилашга имкон беради.

Умуман олганда норма ва нормативлар **биринчидан**, ресурсларнинг ортиқча сарфланиши олдини олиш, **иккинчидан**, корхонанинг белгиланган иш тартибини таъминлаш, **учинчидан** чиқарилаётган маҳсулотнинг белгиланган тавсифномалардан четга чиқишининг олдини олиш, **тўртинчидан** атроф-муҳитни муҳофаза қилиш ва нормал меҳнат шароитларига риоя қилиш, **бешинчидан** эса корхона фаолиятини режалаштириш ва башорат қилиш учун маълумотлар тўпламини яратиш мақсадида ишлаб чиқилади ва белгиланади.

Норматив асосларини яратиш бўйича ишлар уни ишлаб чиқиш жойи ва қайси идора ёки бўлим томонидан ишлаб чиқилишидан қатъий назар, ишлаб чиқариш иқтисодиёти, техника ва технологияларидан яхши хабардор бўлган мутахассислар, профессионал (малакали) норматив гуруҳлари зиммасига юклатилиши лозим. Малакали ва асосланган тарзда ишлаб чиқилган норма ва нормативлар ҳаёт даври узоқ бўлиб, улар ўзгаришларга камдан-кам учрайди. Шундай бўлсада, юқорида айтиб ўтилганидек, энг яхши норма ва нормативлар ҳам вақтўтиши билан фан-техника тараққиёти ва илғор ишлаб чиқариш тажрибалари таъсири остида қайта кўриб чиқилади.

2. Корхона ва унинг ишлаб чиқариш фаолияти режалаштиришнинг объекти.

Режалаштириш бозор билан умуман мос келмайди, деб ҳисоблаган бозор муносабатлари тарафдорлари ҳам бугунги кунда ўзларининг аввалги фикрларида қаттиқ турмаяптилар. Вақт ва ҳаётнинг ўзи, хусусан, кўплаб хорижий компания, фирма ва корхоналар тажрибалари режалаштириш ва башорат қилишнинг муҳим аҳамият касб этишини тасдиқлайдилар. Масалан, Россияда ислохотлар бошида қабул қилинган «тадбиркорлар Россияни қутқарадилар» шиори гарчи нафақат Россия, балки барча собиқ иттифок мамлакатларининг барчасида ҳам бизнес ва тадбиркорлик соҳаси иқтисодиётнинг устивор йўналишига айланган бўлсада, юмшоққилиб айтганда ўз тасдиғини топди.

Ҳап шундаки корхона бу нафақат бозор субъектидир, у шу билан бир пайтда давлат тизимининг элементи ҳам ҳисобланади. У давлат бошқарув тизими ва сиёсатидан тўлиқ мустақил бўла олмайди. Марказлашган иқтисодиётга асосланган мамлакатларда бозор муносабатларини эркинлаштириш йўналишида амалга оширилган ислохотлар ишлаб чиқариш жараёнини четлаб ўтиб, шу билан бир пайтда мулкчилик шаклидан қатъий назар корхоналарда меҳнат мотивацияси ва режалаштириш тизимини сезиларли равишда ўзгартириб юборди.

Собиқ СССР иқтисодиёти ўз моҳиятига кўра бозор иқтисодиёти бўлиб қолаверган бўлсада, унинг бошқарув ва режалаштириш тизими капиталистик бозор иқтисодиётидан

тубдан фарққилган. Эски тизим шароитларида корхона ва унинг раҳбарияти ишининг сифатини ўлчами сифатида аввало ишлаб чиқариш ҳажмини бажариш бўйича режа кўрсаткичлари хизмат қилган. Агар корхона режани юз фоиз бажарган бўлса бу «яхши», 101% ва ундан ортиқ бажарилса «аъло» баҳоланган. Кўплаб корхоналарда «режани бажариш жамоанинг қарзи, ошириб бажариш эса унинг шарафи» деган шиорлар осиглик туриши бежиз эмас эди.

Натижада корхонада режалаштиришнинг асосий вазифаси режани бажариш ва ошириб бажаришга қаратилган бўлиб, бу нарса қайси йўллар билан, нималар эвазига эришилиши унчалик аҳамият касб этмаган. Бу эса, ўз навбатида, кўплаб корхоналар раҳбариятини куйидаги йўналишлардан бирида ҳаракат қилишга ундаган:

1) юқори турувчи бошқарув органидан бажариш осон бўлган топшириқлар олишга интилиш;

2) олинган топшириқлар иқтисодий ва ижтимоий зарар келтирсада, ҳар қандай нарх эвазига бажариш.

Ушбу нозик жиҳатларни бир четга қўйиб турамыз, чунки ҳозир бошқа пайт, бошқа ҳўжалик тизими. Менежмент соҳаси мутахассисларининг таъкидлашича, бутун режалаштириш ва бошқарув тизими ходимларнинг иш сифати ва самарадорлигини оширишдан манфаатдорлигига йўналтирилиши лозим бўлиб, бу фирма ривожланишининг муҳим шарти ҳисобланади. Бироқ бу худди бошқа муваффақитлар каби ўзидан-ўзи келмайди. Бунинг учун ресурслар асосларидан ташқари моҳир ташкилотчилик, илмий асосланган режалаштириш ва бошқарувни талаб қилинади. Айниқса кишиларнинг ишлаб чиқариш меҳнатидан моддий манфаатдорлиги муҳим аҳамият касб этиб, бугунги кунда буни меҳнат ҳаётининг сифати деб номланади.

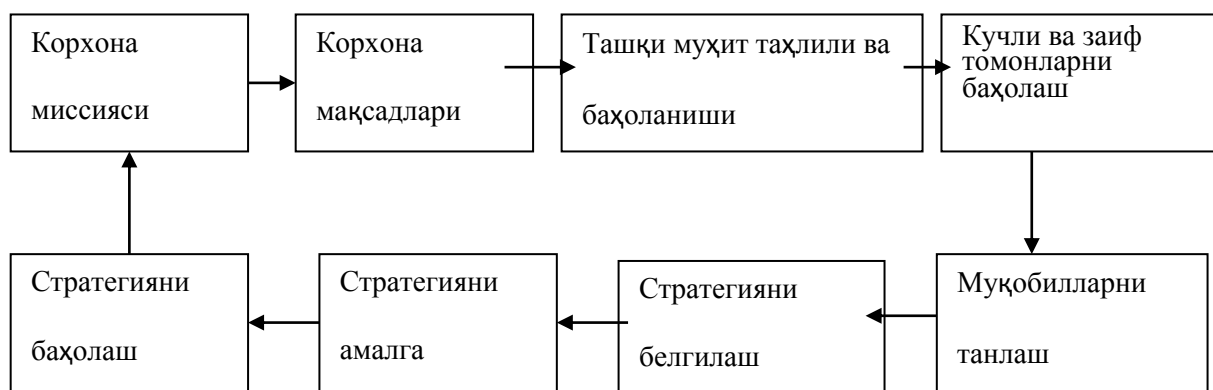
Масалан, Жанубий Кореянинг «ДЭУ» трансмиллий фирмаси раҳбари Ким У Жунг таъкидлашича: «бизнесда одам бошқа ҳеч қаерда бўлмаган аҳамиятга эга. Инсон - ҳамма нарсадан юқори. У буюк кучдир. Шу сабабли компаниялар тобора кўпроқ кадрлар билан боғлиқ масалаларга эътибор қаратмоқдалар. Чунки умуман олганда одамлар ишлайдилар. Фирманинг гуллаб-яшнаши ёки инкирозга учраши уларга боғлиқ»¹. Шу сабабли бўлса керак, Япония фирмаси «Мацусита» куйидаги шиорни танлаб олган: «нарсаларни яратишдан аввал «Мацусита» кадрларни яратади»¹.

Бугунги кунда Ўзбекистонда турли мулкчилик шаклидаги, турли соҳа ва тармоқларга таалуқли 300 мингдан ортиқ корхона мавжуд бўлиб, улардан 280 мингтаси кичик ва ўрта бизнес ҳамда хусусий тадбиркорлик субъектлари ҳисобланади. Уларнинг ишлаб чиқариш фаолияти, шубҳасизки, режалаштириш ва бошқариш объекти бўлиб, бозорга ва истеъмолчилар талабини қондиришга йўналтирилади.

Амалиётнинг кўрсатишича, ишлаб чиқариш фаолиятини режалаштиришда ҳар бир корхона ўзининг бугунги кундаги ва келажак учун стратегиясини белгилаб олади. Шу сабабли режалаштириш корхонани ривожлантириш стратегиясидан ажралмас бўлиб, буни куйидаги схема ёрдамида акс эттириш мумкин (2.1-расм).

¹ Ким У Джунг. Этот великий мир бизнеса. М., «Руслит», 1992, с. 106.

¹ Якокка Ли. Карьера менеджера. М., «Прогресс», 1990, с.17.



2.1-расм Стратегик режалаштириш жараёни

Мазкур ҳолатда стратегия келажак учун умумий ғояни шакллантиришга имкон берди. Режалаштириш жараёнининг ўзи ва бевосита стратегик режа эса корхонага аниқлик, индивидуаллик ҳада этиб, бу унга маълум турдаги ходимларни жалб қилиш ва бошқа турдаги ходимларни жалб қилмасликка имкон беради. Бу режа корхона учун истиқболлар очиб бериб, янги ходимларни жалб қилади, маҳсулот ишлаб чиқаришдан ташқари уни сотишга кўмаклашади.

Режалар шундай тузилиши керакки, улар узоқ вақт давомида бузилмаслиги, шу билан бир пайтда зарур ҳолларда йўналишни ўзгартиришга мослашган бўлиши лозим. Амалда режалаштириш жараёнида иккита муҳим саволга жавоб топиш зарур:

1) корхона учун бозордаги вазият билан боғлиқ жорий вазифаларни бажаришда тўсиқлар яратмайдиган стратегик мақсадни қандай танлаш;

2) стратегик мақсадларга таянган ҳолда энг мураккаб ва қутилмаган ҳодиса ва ташқи тенденцияларга муносиб ва самарали жавоб қайтариши учун моддий, молиявий ва меҳнат ресурсларини қандай шакллантириш лозим.

Аввалги буйруқбозлик тизимидагидан фарқли ўлароқ кўплаб корхоналарда, айниқса, микрофирма ва кичик корхоналарда режалар мустақил равишда ишлаб чиқилади ва тасдиқланади. Бироқ корхонанинг ишлаб чиқариш фаолиятини режалаштириш худди аввалдаги каби кўрсаткичлар тизими ёрдамида амалга оширилиб, бу кўрсаткичлар сифат ва миқдор, ҳажм ва солиштирма турларга тақсимланади.

Миқдор кўрсаткичлари – абсолют кўрсаткичлар бўлиб, бу қаторга ялпи ва товар маҳсулотлар ҳажми, сотув ҳажми, ходимлар сони, иш ҳақи фонди, фойда ёки даромад миқдори, ишлаб чиқариш ресурсларининг сарфланишини киритиш мумкин.

Сифат кўрсаткичлари нисбий катталиқ ҳисобланади. Улар ишлаб чиқаришнинг иқтисодий самарадорлигини, унинг айрим омилларини акс эттиради. Бу меҳнат маҳсулдорлигининг ўсиши, маҳсулот таннархининг пасайиши ва ҳоказолардир. Бу қаторга шунингдек, ўзаро миқдор кўрсаткичларини ифодаловчи кўрсаткичлар, масалан, ишлаб чиқариш рентабеллиги, фонд сиғими, маҳсулот сифати ва бошқаларни ҳам киритиш мумкин.

Ҳажм кўрсаткичлари ишлаб чиқаришнинг, унинг айрим жараёнлари ва унда иштирок этувчи омилларнинг абсолют катталигини белгилайди. Бу қаторга масалан, ялпи, товар ва сотилган маҳсулот ҳажми, меҳнат харажатлари ҳажми, олинган фойданинг умумий ҳажми ва бошқалар киритилади.

Солиштирма кўрсаткичлар икки ёки ундан ортиқўзаро боғлиқ кўрсаткичлар ва маҳсулот бирлиги харажатлари салмоғининг нисбатларини тавсифлайди. Масалан, маҳсулот бирлигига металл, электр энергияси, ёкилғи сарфланиши, ишлаб чиқариш қуввати бирлигига капитал қўйилмалар, жами тўловлар ҳажмида мукофотларнинг салмоғи ваҳоказолар.

Ушбу барча кўрсаткичлар ўртасида ўзаро алоқалар мавжуд. Бу кўрсаткичлар режалаштириш жараёнида ҳам, корхонанинг хўжалиқ фаолиятини таҳлил қилишда ҳам қўлланади.

3. Бозор иқтисодиёти шароитларида корхона фаолиятини тартибга солиш ва режалаштириш.

Бозор муносабатлари шароитларида ҳар бир корхона ишлаб чиқаришнинг тўхтовсиз ўсиши, маҳсулот сифатининг оширилиши ва унинг ўз вақтида сотилиши, шунингдек, режалаштирилган фойда ва даромадни ўз вақтида олиш асосида ўзининг гуллаб-яшнашини таъминлашга интилади. Шу сабабли корхона фаолияти кўп мақсадли ва динамик характерга эга бўлади. Биринчидан, фан-техника тараққиётига йўналтирилган, иккинчидан, ишлаб чиқариш қувватлари ва ресурслардан самарали фойдаланишга эришувчи, учинчидан эса, бозор конъюнктурасига ўз вақтида ва тезкорлик билан жавоб бериши мумкин бўлган корхона ривожланади ва гуллаб-яшнади.

Истиқболдаги вазиятни қатъий режалаштириш бу ҳолда ўзини оқламайди. Бозор конъюнктураси ва рақобат, талабга мос равишда чиқарилаётган маҳсулот тавсифномасига ўзгартириш киритиш имкониятлари билан боғлиқ бўлган узоқ муддатли дастур талаб қилинади. Бу вазифа одатда истиқболга йўналтирилган корхона фаолиятини жорий режалаштириш жараёнида аниқланган кўрсаткичларни тартибга солиш йўли билан бажарилади.

Шу сабабли кўплаб корхоналар бозор конъюнктурасининг ўзгариб туришини ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқариш технологиясига тезкор ўзгартиришлар киритиш ҳамда бунда асбоб-ускуна ва қурилмаларнинг имкониятларни кенгайтириш, бутловчи қисмлар ва материалларни бир хиллаштириш, маҳсулот сифатини ошириш ва ассортиментини кенгайтиришга мажбур бўладилар.

Корхона фаолиятини режалаштириш вазифалари қайсидир маънода маълум бўлгани сабабли уни режалаштириш ва ишлаб чиқаришни ташкил этиш жараёнида тартибга солиш замонавий фан томонидан нисбатан кам тадқиқ этилган ва умумлаштирилган. Бу ерда амалиёт назариядан анча илгарилаб кетган. Шундай бўлсада, корхона фаолиятининг олдиндан белгилаб қўйилган кўрсаткичларини тартибга солишга тўғри келади. Бу истеъмолчилик талабининг ўзгаришидан ташқари, корхона ҳаётида ва иқтисодий муҳитда рўй бераётган янги вазиятлар, хом-ашё ва материаллар таъминотчилари билан алоқалар, сиёсий вазият ва ҳоказоларга боғлиқ бўлади.

Гап шундаки, бугун ишлаб чиқарилаётган нарса эртага ёки индинга керак бўлмай қолиши мумкин. Шу сабабли режалаштириш нафақат бугунги, балки эртанги кунга ҳам йўналтирилган бўлиши лоим. Ҳеч қайси корхона ўз фаолиятида истиқболни кўздан қочири олмайди. Бу бозор шароитларида корхона барқарорлигининг асосий қоидадир. Барча ходимлар, айниқса, корхона раҳбарияти шуни аниқ билиши керакки, бугунги кунда осон бажарилаётган ҳар қандай иш 3-5 йилдан сўнг қийинлашиши ёки умуман имкони бўлмай қолиши мумкин. Демак, олдиндан белгилаб қўйилган режа (башорат) кўрсаткичларини тартибга солиш – корхона фаолияти ва ишлаб чиқаришни башорат қилиш ва режалаштиришнинг узвий бир қисми ҳисобланиши мумкин.

Тартибга солиш бу ҳодиса ва жараёнларни йўлга қўйиш, бир тартибга келтириш жараёнидир. Шунингдек у бошқарув механизми ва уларнинг элементларини нормал ва самарали ишлайдиган ҳолатга келтиришни ҳам англатади. Режалаштиришга нисбатан бу ерда гап шуҳақда борадики, олдиндан ишлаб чиқилган режа ва дастурларни ўзгариб турувчи шароитларга мослаштириш, улар режали иқтисодиётда бўлгани каби ҳар қандай баҳо эвазига бажарилмасдан, бозор талабларига мос келиши ҳамда корхона мақсадларига эришиш, ишлаб чиқаришнинг даромадли ва фойдали бўлишига хизмат қилиши лозим. Ҳар ҳолда замонавий бизнес ва тадбиркорлик айнан шу тамойилларга асосан фаолият кўрсатади. Режада белгилаб қўйилган, кечаги кун ишлаб чиқилган ва бугунда ўз аҳамиятини йўқотган маҳсулот ишлаб чиқариш, иш бажариш ва хизмат кўрсатиш мумкин эмас.

Гап шундаки, корхона фаолиятининг олдиндан белгилаб қўйилган кўрсаткичларини тартибга солиш малакасиз режалаштиришнинг сабаби ва натижаси бўлиб, ишлаб чиқаришни

ташкил қилиш ва режалаштириш жараёнларида турли хато ва камчиликлар натижасида юзага келади. Шу сабабли айрим корхоналарнинг, айниқса, бизнес ва тадбиркорлик соҳасида ҳаётийлик даври юқори бўлмади, улар зарар келтирадиган корхоналарга айланадилар ва ҳатто банкротга ҳам учрайдилар.

Амалиётнинг кўрсатишича, асосланган режалаштириш одатда объектив зарурат талаб қилган ҳоллардан ташқари келгусида тартибга солишни талаб қилмайди. Корхона жорий фаолиятини тартибга солишдан мақсад қуйидагилардан иборат:

- барқарор ишлашни таъминлаш;
- минимал харажатлар билан максимал натижаларга эришиш;
- чиқарилаётган маҳсулотнинг сифат кўрсаткичларини яхшилаш;
- ишлаб чиқариш рентабеллигини ошириш ва харажатларни камайтириш.

Бугунги кунда, иқтисодиётнинг нодавлат секторини ривожлантиришга катта эътибор қаратилаётган бир пайтда бизнес ва тадбиркорлик соҳаси устивор аҳамият касб этиб, корхоналарнинг иқтисодий фаолиятда эркинлиги кучаймоқда, режалаштириш ва тартибга солиш жараёнларини ҳеч ким чеклаб қўймапти. Ҳозирда корхоналарга юқоридан буйруқ ва кўрсатмалар асосида топшириқларни белгилаб берувчи вазирлик ва маҳкамалар тизими йўқ. Корхоналарнинг катта қисми ишлаб чиқаришнинг бориши ва натижаларини ўзлари режалаштиради ва тартибга солади.

Шу билан бир пайтда юқорида айтиб ўтилган мустақиллик ва иқтисодий ҳатти-ҳаракатлар эркинлиги корхоналар фаолиятининг давлат томонидан тартибга солинишини инкор қилмайди. Масалан, АҚШ, Япония ва бошқа баъзи мамлакатларда ҳукумат органлари асосан йирик корпорациялар билан биргаликда ишлайди. Бунда улар қуйидагиларни аниқлайди:

- 1) зарур инвестициялар ҳажми ва таркиби;
- 2) техника даражаси, шунингдек, энг муҳим маҳсулот турларининг ҳажми ва пропорцияси;
- 3) ойлик иш ҳақи даражаси ва корхона фаолиятининг бошқа айрим турлари.

Белгиланган умуммиллий вазифалар иқтисодий тартибга солиш воситалари – солиқлар, кредитлар, субсидиялар ва квоталар ёрдамида бажарилади. Шу сабабли давлат бозор механизмига аралашмаслиги лозим ва бозор тўлалигича ўзини-ўзи тартибга солувчи, иқтисодиётнинг бир текисда пропорционал ривожланишини қўллаб-қувватлашга қодир тизим деб ҳисобловчилар унчалик ҳақбўлиб чиқмайдилар. Давлат ўта эҳтиёткорлик билан бозор механизмига аралашуви, унинг камчиликларини тўғрилаши, рақобатнинг яққаҳоқимликка айланишининг олдини олиши, бизнес ва тадбиркорликнинг ҳуқуқий асосларини такомиллаштириши, баҳо дискриминацияси ва бошқа салбий тенденцияларга қаршилиқ кўрсатиши лозим.

Бозор механизмига давлатнинг аралашуви зарурлиги жаҳонда ва мамлакатимизда тўпланган тажрибалардан кўриниб турибди. Президент И.Каримовнинг «Ўзбекистон – бозор иқтисодиётига ўтишнинг ўз йўли» китобида қайд этганидек «Бозор муносабатларига ўтиш даврида давлат ижтимоий ҳаёт ва иқтисодиётнинг барча соҳаларини ўзгартиришни ишлаб чиқиши ва кетма-кетликда амалга ошириши лозим. Ўзини-ўзи тартибга солувчи бозор соф кўринишда умуман мавжуд эмас. Давлат ҳар қачон ҳам ўзининг алоҳида аҳамиятга эга бўлган роли туфайли иқтисодий жараёнларга таъсир кўрсатиб келган. Шу сабабли замонавий бозор бу давлат томонидан тартибга солинувчи бозордир».

Қуйидагилар давлат томонидан тартибга солишнинг асосий йўналишлари ҳисобланади:

- маъмурий-ҳуқуқий тартибга солиш;
- иқтисодиёт ва бизнес учун ҳуқуқий асосларни яратиш;
- қонунларга риоя қилинишини таъминлаш;
- жамият ҳаётининг энг муҳим соҳаларини бошқариш;
- давлат дастурлари ва буюртмалари;

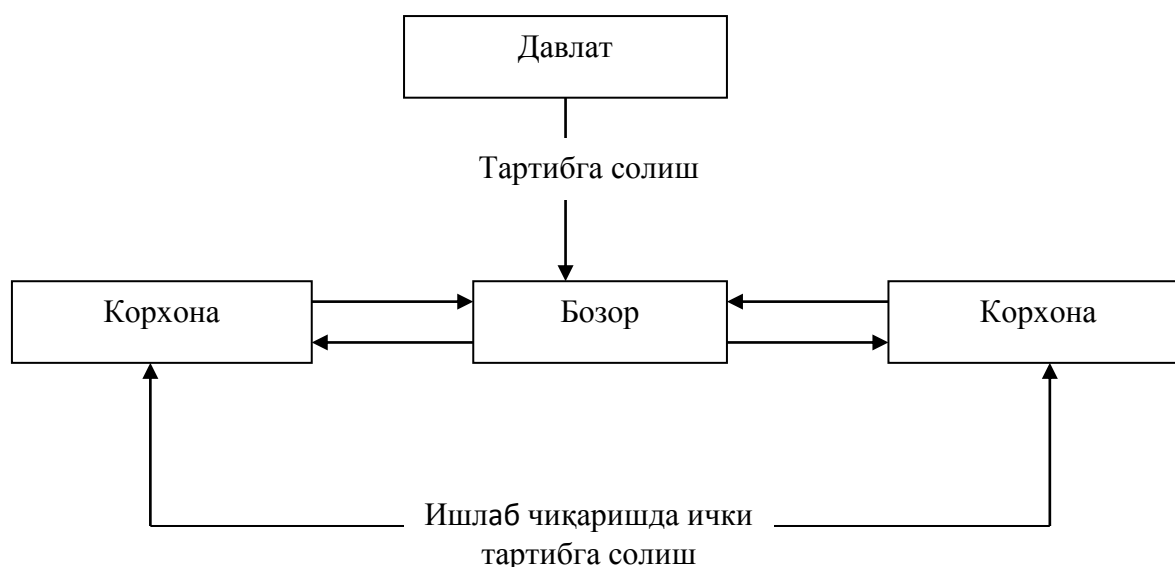
- молия ва солиқ сиёсати;
- ижтимоий сиёсат.

Бозор муносабатлари шароитларида давлат ва корхона миқёсидаги тартибга солиш қўйидаги шаклда ифодаланиши мумкин (3.2-расм):

Ўзбекистон Республикаси ҳукумати давлатнинг тартибга солиш функциясини жаҳон хўжалик амалиётида маълум бўлган ва текшириб кўрилган иқтисодий тартибга солиш воситалари ёрдамида амалга оширади. Масалан, солиқ сиёсати давлат ва маҳаллий бюджетларни шакллантиришнинг фискал функцияларини бажаришдан ташқари ишлаб чиқариш тузилмаси, динамикаси ва жойлашувига иқтисодий таъсир кўрсатиш механизми вазифасини ҳам бажаради. Имтиёзли солиққа тортиш бизнес ва тадбиркорликни рағбатлантиришнинг энг кучли воситаларида ҳисобланади.

Давлат томонидан тартибга солиш бозор механизмини тўлдириб, унга ўзгартишлар киритади, бизнес ва тадбиркорликнинг оёққа туриб олишига кўмаклашади. Бунда у максимал даражада максимал поғонада, минимал даражада минимал поғонада тарқалади. Тартибга солиш, қайси миқёсда амалга оширилишидан қатъий назар доимий ҳаракат, талаб ва таклиф, даромад ва харажатлар ўртасида мувозанатга интилиш ҳисобланади.

Бу тенглик доим ҳам таъминланмасада, у кўнгилдагидек даражада бўлавермайди. Бироқ барча ҳолларда ҳам давлат томонидан тартибга солиш ва корхонанинг ўзини-ўзи тартибга солиши иқтисодиёт ва бизнесни бошқаришнинг муҳим элементи бўлиб қолаверади. «Экономикс» дарслиги муаллифи Самуэльсоннинг фикрича, бусиз «бир қўл билан қарсак чалгандай» қолаверамиз.



3.1.-расм. Давлат ва корхона миқёсида иқтисодиётни тартибга солиш ўртасидаги алоқа.

4. Бизнес-режанинг моҳияти вазифалари ва босқичлари.

Мавжуд илмий ва услубий адабиётлар бизнес-режани ишлаб чиқиш учун ягона тўғри йўл йўқлигига алоҳида эътибор қаратади. Бизнес-режанинг таркиби, тузилмаси, кўрсаткичлари ва бошқа жиҳатлари одатда корхонанинг ҳажми (қуввати), йўналиши, иқтисодий ва молиявий ҳолати, шунингдек, гап ўз ишини энди бошлаётган тадбиркор ёки фаолият юритаётган корхона ҳақида бораётганлигига боғлиқ бўлади. Агар гап барча ташвишлар ўз ишини бошлаш ва бунинг учун зарур бўлган бошланғич капитални, жумладан, банк кредитлари ҳисобига шакллантириш билан боғлиқ бўлган тадбиркорлик ҳақида борса,

бизнес-режанинг мазмуни ва уни тайёрлаш босқичлари маълум бир (умумий) кўринишга эга бўлиши, янгиликлар киритиш ёки банкротлик ёқасида турган корхона ҳақида борадиган бўлса бошқа кўринишга эга бўлади. Шундай бўлсада, ҳар қандай бизнес-режада танланган бизнес концепцияси очиб берилувчи, таклиф қилинаётган маҳсулот, иш ёки хизматларниг ўзига хослигини тавсифловчи, шунингдек, истиқболда олинishi лозим бўлган фойда (даромад) ва бизнесни кенгайтириш акс эттирилувчи бўлимлар мавжуд бўлади.

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

Ушбу босқичда чиқариладиган маҳсулотга жамият эҳтиёжлари ва бозор талабини аниқлаш катта аҳамиятга эга. Гап шундаки, жамиятнинг аниқланган эҳтиёжларидан ташқари, истеъмолчилар маҳсулотни харид қилиш учун сарфлайдиган ва корхона ушбу эҳтиёжларни қондириш учун маҳсулот ишлаб чиқаришга сарфловчи ресурсларнинг чекланганлиги ҳам мавжуд. Шунинг учун «эҳтиёж - ресурслар» боғлиқлиги бизнес-режанинг асосий бўғини ҳисобланади. Эҳтиёжларни аниқлаш корxonани истеъмолчилик талабига эга бўлмаган маҳсулот чиқариш учун харажатлар сарфлашининг олдини олади, талаб қилинувчи ресурслар ҳисоб-китоби эса хато ва камчиликларга йўл кўймайди.

Иккинчи босқич бу бизнес-режани якуний ишлаб чиқиш ва уни корxonанинг расмий ҳужжати сифатида тасдиқлашдир. Айнан шу сифатда бизнес-режа ҳуқуқий кучга эга бўлиб, турли идора ва муассасаларга, хусусан, банклардан молиявий ресурслар олиш учун тақдим этилиши мумкин. Агар уни ишлаб чиқиш ўз навбатида корxonанинг ишлаб чиқариш ва иқтисодий (молиявий) стратегиясини ишлаб чиқишга имкон берувчи маркетинг тадқиқотлари ва бозор таҳлилига асосланса тўғри бўлур эди.

Айрим мутахассислар битта бизнес-режанинг икки хил кўринишга эга бўлишини – ҳамкорлар, инвесторлар, акциядорларга тақдим этилувчи **расмий бизнес-режа** ва корхона раҳбарияти ва унинг командаси учун тузилган **ишчи бизнес-режани** тавсия қиладилар.

Ишчи бизнес-режа худди расмий бизнес-режа каби тартибда ва худди шу бўлим ва номлардан иборат бўлиб, тавсия қилувчиларнинг фикрича, қуйидаги вазифаларни бажаришга хизмат қилиши лозим:

1. Расмий бизнес-режанинг муҳимлигини тушуниш.
2. Янги тадбиркорлик ишини бошлашдан анча аввал бажарилувчи хатти-ҳаракатлар дастурини аниқлаш.
3. Юзага келиши мумкин бўлган муаммолар вариантларини деталли кўриб чиқиш.
4. Ички ва ташқи таваккалчиликларни баҳолаш.
5. Бозор муҳитидаги доимий ўзгаришларни ҳисобга олган ҳолда иш ҳолати назоратини амалга ошириш.

Бугунги кунда корxonалар турли хил ҳисобот, режа, статистика, норматив ва бошқа материаллардан фойдаланадилар. Агар «битта ҳужжат кам, битта ҳужжат кўп» тамойилига риоя қилинадиган бўлса берилаётган тавсия эътироз уйғотмаслиги мумкин. Бироқ маълумки, гап сонда эмас, балки бизнес-режаларнинг амалга ошиши, уларнинг реал воқеликка мос келишидадир. Корхона иккита (расмий ва ишчи) бизнес-режага эга бўлсада, бироқ муваффақиятга эришмаслиги ҳам мумкин. Битта, лекин корхона фаолиятининг кучли ва заиф томонларини ҳисобга олувчи, мавжуд ишлаб чиқариш салоҳиятидан энг самарали фойдаланиш ва кутилаётган миқдорда фойда (даромад) олишга йўналтирилган реал бизнес-режа кўпроқ муваффақиятга эришиши мумкин.

Ҳар қандай истиқболли ҳужжат каби, бизнес-режа ҳам истеъмол бозорида ва умуман иқтисодиётда рўй бераётган ўзгаришларни ҳисобга олган ҳолда вазиятга кўра қайта кўриб чиқилиши, зарур ҳолларда ўзгартиришлар киритилиши мумкин. Энг асосийси у корхонанинг бозордаги улушини сақлабқолишга кўмаклашиши, келгусида ишлаб чиқариш ва сотиш бизнес-режанинг асосий қисмидан ўрин эгалловчи маҳсулотнинг ҳаётийлик даврини узайтиришга хизмат қилиши лозим. Бизнес-режани ишлаб чиқишнинг дастлабки босқичи ҳам, якуний босқичи ҳам «бир гап бўлар» қабилида бажарилиши мумкин эмас. Бозор ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва режалаштиришда хатоларни, ўйланмай қилинган ҳатти-ҳаракатларни кечирмайди.

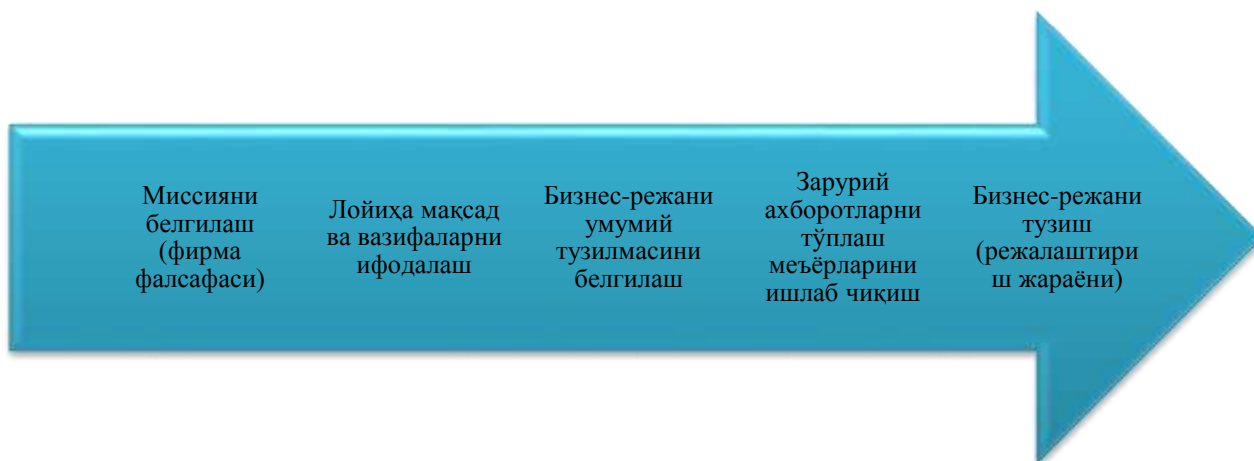
Якуний мақсаднинг битталигига қарамай, бизнес-режани ишлаб чиқишнинг ҳар бир босқичи бажарилиши лозим бўлган белгиланган вазифалар доираси мавжуд. Биринчи босқичда асосан корхонанинг истеъмолчиларга таклиф қилиши мўлжалланаётган товар ва хизматлар таркибини танлаш (янги маҳсулот, модификацияланган ёки анъанавий маҳсулот), ишлаб чиқариш дастурини бажарувчи бўйича тақсимлаш, талаб қилинадиган хом-ашё, материал ва бошқа зарур воситалар ҳажмини, шунингдек, тайёр маҳсулотни сотиш каналларини аниқлаш, маҳсулот таннарни, кутилаётган фойда ва ҳоказоларни ҳисоб-китоб қилиш вазифалари бажарилса, иккинчи босқичда барча дастлабки ҳисоб-китоблар бирлаштирилади ва корхона бизнес-режасини шакллантириш якунланади.

Бизнес-режани ишлаб чиқишнинг биринчи босқичидаги ҳисоб-китоблар қанчалик аниқ ва беҳато бажарилган бўлса, унинг бошқарув ҳужжати ва ҳўжалик юритиш воситаси сифатидаги ишончлилиги шунчалик юқори бўлади. Бизнес-режа босқичларини ишлаб чиқиш ўртасида узоқ танаффус бўлмаслиги ва ортиқча ахборот билан тўлдириб ташланмаслиги лозим. Амалиётнинг кўрсатишича, катта ҳажмди тузилган бизнес-режаҳали тўлиқлик ва юқори сифатлиликини аниқламайди. Масалан, банк хизматчиси корхона икки юз ёки беш юз минг сўм кредит олиш учун юз варақдан ортиқ бизнес-режа олиб келган тақдирда уни ўқиб ҳам ўтирмайди. Унга юз миллион сўм кредит олиш учун тайёрланган бизнес-режа бир неча варақдан иборат бўлиб, асосий мазмун бир неча гап билан ифодаланган бўлиши ҳам катта таъсир кўрсатмайди.

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

Юқоридаги фикр ва мулоҳазалардан келиб чиққан ҳолда бевосита бизнес-режани ишлаб чиқиш ва расмийлаштириш босқичларига муфассал тўхталиб ўтамай.

Бизнес режани шакллантиришни янги корхонани ташкил этиш ёки корхона фаолиятига муҳим ўзгартириш киритиш ғояси бир неча босқичларда амалга оширилади. Уларни турли даражада йириклаштириш ёки деталлаштириш мумкин (4.1-расм):



4.1.-расм. Бизнес-режани ишлаб чиқиш босқичлари.

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

Кўпинча корхоналир ўз миссияси максимум фойда олиш, деб хато қиладилар. Истеъмолчилар учун корхонанинг қанча фойда олиши қизиқарли эмасдир. Фойда олиш корхонанинг ички муаммоси бўлиб, уни ҳаммага эълон қилиш, таъсис ҳужжатларига киритиб қўйишни маълум маънода ўринсиз деб ҳисоблаш мумкин. Ҳар қандай корхона очик тизим бўлиб, унинг муваффақияти ташқи муҳитдаги истеъмолчиларнинг маълум бир талабларини қондириш билан боғлиқдир. Агар корхона шундай миссияни амалга оширишга имконият топа олмаса, бир вақтнинг ўзида кам фойда олади. Шунинг учун фақатгина ташқи муҳитдан корхонанинг мақсади ва миссиянинг топиш мумкин. Фойда мақсад эмас, балки мақсадга эришиш воситасидир.

Мос келувчи миссияни танлаб олиш учун камида иккита саволга жавоб топиш керак: "корхона мижозлари, истеъмолчилари ким?", "Корхона қандай талабларни қондириши мумкин?". Масалан, фойданинг аҳамиятини яхши билган Генри Форд ўз компанияси миссиясини қуйидагича таърифлаган: "Биз одамларга арзон машиналарни хавола этамиз " Шу билан бирга у доимо ушбу ишни ким амалга оширса, уни фойда четлаб ўтмайди деб таъкидлаб келган.

Миссия корхонанинг ўзи учун белгилаб олинади, лекин доимо харидорга, жамиятга йўналтирилган бўлади. Машҳур "Сони" фирмасининг миссияси қуйидагича таърифланади: "Тараққиётни амалга ошириш орқали жамиятга хизмат қилиш". Шу каби қуйидаги мисолларни келтириш мумкин:

- Ҳалқаро савдо орқали тинчлик сари.
- Мамлакат учун нима яхши бўлса, фирма учун ҳам яхшидир.
- Бизнинг маҳсулотлар дунёни ҳаёт учун янада қулай қилади.
- Истеъмолчилар ташкилотимиз ҳаётий кучининг манбаи.

Корхона миссиясининг фундаментал асослари бўлиб унинг тамойиллари ва этикаси ҳисобланади. Улар фирма ходимлари хатти-ҳаракатларига қўйиладиган универсал ижтимоий талаблар мажмуини ифодаловчи фаолиятнинг асосий қоидалари сифатида юзага чиқади.

Корхона тамойиллари ўз ичига оладиган талаблар қуйидагилар:

- маҳсулот (иш, хизматлар) ва бозорга талаблар;
- бошқарувга талаблар - мотивация тизими, қарорлар қабул қилиш, назорат, ютуқларни баҳолаш ва х.к.;

- ходимларга талаблар - ижодий фикрлаш, масъулиятни ўз зиммасига олиш, мотивлар, унумдорликни баҳолаш ва х.к.;

- ташқи муҳитга талаблар - харидорлар, таъминотчилар, инвесторлар, рақобатчилар, жамият, давлат.

Тамойилларни шундай таърифлаш керакки, бир томондан, рақобатчилар корxonанинг хўжалик юритишдаги ниятларидан фойдалана олмасликлари учун имкон қадар умумлашган холда, иккинчи томондан, харидорлар ва ҳамкорлар ҳамда бошқа иштирокчилар уларни яхши тушуниши учун етарлича аниқ бўлиши лозим.

Корхона этикаси (ёки ўзаро алоқаларнинг маънавий жихатлари) бизнесменнинг виждони ёрдамида тадбиркорлик фаолияти жараёнида фирма ходимлари хатти-ҳаракатларига (хулқига) бўлган энг юқори талабларга амал қилишга имкон яратади. Корxonанинг бозордаги ҳамкорларига нисбатан амал қилиши лозим бўлган маънавий қадриятлари қаторига қуйидагиларни киритиш мумкин: алдашдан воз кечиш, ҳалоллик, ҳамкорликдаги ишда ишонч, инновацион ғоялар соҳибининг тадбиркорлик манфатига ҳурмат.

Миссияни белглашда корхона танлаб олган қадриятлар йўналиши ҳам аҳамиятга эга бўлиб, улар раҳбарлар ва барча ходимларнинг стратегик хатти-ҳаракатларига жиддий таъсир ўтказди. Назария ва амалиётда қадриятлар йўналишининг олтита турини ажратиб кўрсатиш мумкин (1-жадвал).

1-жадвал.

Қадриятлар йўналишлари ва уларнинг мақсадлар билан алоқаси.

Йўналиш тури	Қадриятлар категорияси	Корхона мақсадлар (типлари)	кўзлаётган тоифалари
Назарий	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ҳақиқат ▪ Билим ▪ Оқилона фикрлаш 	Узоқ тадқиқотлар ишланмалар	муддатли ва
Иқтисодий	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Қулайлик ▪ Фойдалилик ▪ Бойлик жамғариш 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ўсиш ▪ Фойда олиш ▪ Натижалар 	
Сиёсий	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Хоқимият ▪ Ҳурмат қозониш 	Капитал ва умумий ишловчилар сони	сотишнинг хажми,
Ижтимоий	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Яхши муносабатлар ▪ Садоқат ▪ Низоларнинг бўлмаслиги 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Фойдалиликдан ижтимоий юқори туриши ▪ Билвосита рақобат ▪ Ташкилотдаги мухит 	яхши
Эстетик	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Бадий мувофиқлик ▪ Шакл ва ўлчамлар мослиги ▪ Таркиб 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Маҳсулот дизайни ▪ Сифат ▪ Фойдани хисобига кўркамликни таъминлаш. 	камайиши бўлса ҳам
Диний	Борлиқ билан мувофиқлик, келишув.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Этика ▪ Маънавий муаммолар 	

Корхона миссияси унинг маданияти - корхона обрўсини (марка, имидж) шакллантирувчи корхона қадриятлари, меъёр ва ғоялари мажмуаси билан чамбарчас боғлиқдир. У ҳаётда қуйидагиларда ўз аксини топади:

- корхонанинг хатти-ҳаракатларида - барча ходимлар учун ягона бўлган тамойилларда;
- фирма коммуникацияларида - ахборотни узатиш усулларида;
- корхонани кўргазмали тақдим этиш воситаларида - фирма белгиси, маҳсулотни безалиши, маросимлар, ташқи кўриниши ва х.к.

Корхона имиджи фирманинг истеъмолчилар, ҳамкорлар, жамият олдидаги масъулиятини билдиради. Бундай ҳолатда миссия корхонанинг ташқи муҳитда керакли таассурот уйғотишга интилишини акс эттиради.

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

Бизнес тизимида мақсад бешта функцияни бажаради.

- ташаббус - фирманинг ҳозирги ва кўзда тутилган, исталган ҳолатини, ҳаракатлар мотивларини таққослаш, солиштириш.
- қарорлар қабул қилиш мезонлари - ахборотлар ва муқобилларни танлаш, бизнесдаги устивор йўналишларни баҳолаш;
- бошқариш воситалари - ҳаракатларни бошқарувчи талаблар, бизнес йўналишларини аниқлаш;
- мувофиқлаштириш - қарорлар қабул қилувчи шахслар ўртасида низосиз муносабатларни таъминлаш, махсуслаштирилган бўлинмалар ишларини мослаштириш, мувофиқлаштириш.

Назорат - бу хўжалик фаолиятининг жорий ҳолати кўрсаткичларини мақсадлар билан таққослаш, солиштириш.

Миссиядан фаркли равишда мақсадлар корхона фаолиятининг бир мунча аниқ йўналишларини акс эттиради (2-жадвал).

2-жадвал. Корхона миссияси ва мақсадлари орасидаги фарқланиш.

Кўрсаткичлар	Миссия	Мақсадлар
1. Вақт мезони	Келажакда интилиш мавжуд, лекин вақт бўйича чекланишлар йўқ ва жорий ҳолатга боғлиқ эмас.	Доимо амалга ошириш муддатларини кўзда тутари.
2. Ахборотни йўналтирилганлиги	Корхонанинг ташқи муҳитга - истеъмолчилар, жамият, минтақа, манфаатлари кадриятлари ва устуворликларига йўналтирилган.	Кўпинча фирманинг ички муҳитига йўналтирилган ва ресурслар, захиралардан фойдаланишни яхшилашга йўналтирилган бўлади.
3. Таърифланиш хусусиятлари	Умумий атамаларда ифодаланади ва корхона образини, унинг маркасини, иш усулларини ёритиб беради.	Кўпинча фаолият натижаларининг аниқ натижаларини акс эттиради.
4. Ўлчовлилиги	Сифат жихатидан таснифланади, натижаларни нисбий акс эттириш устун туради	Асосан миқдорий ўлчовга эга бўлади, бирликда ва кўпликда ифодаланиши мумкин.

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

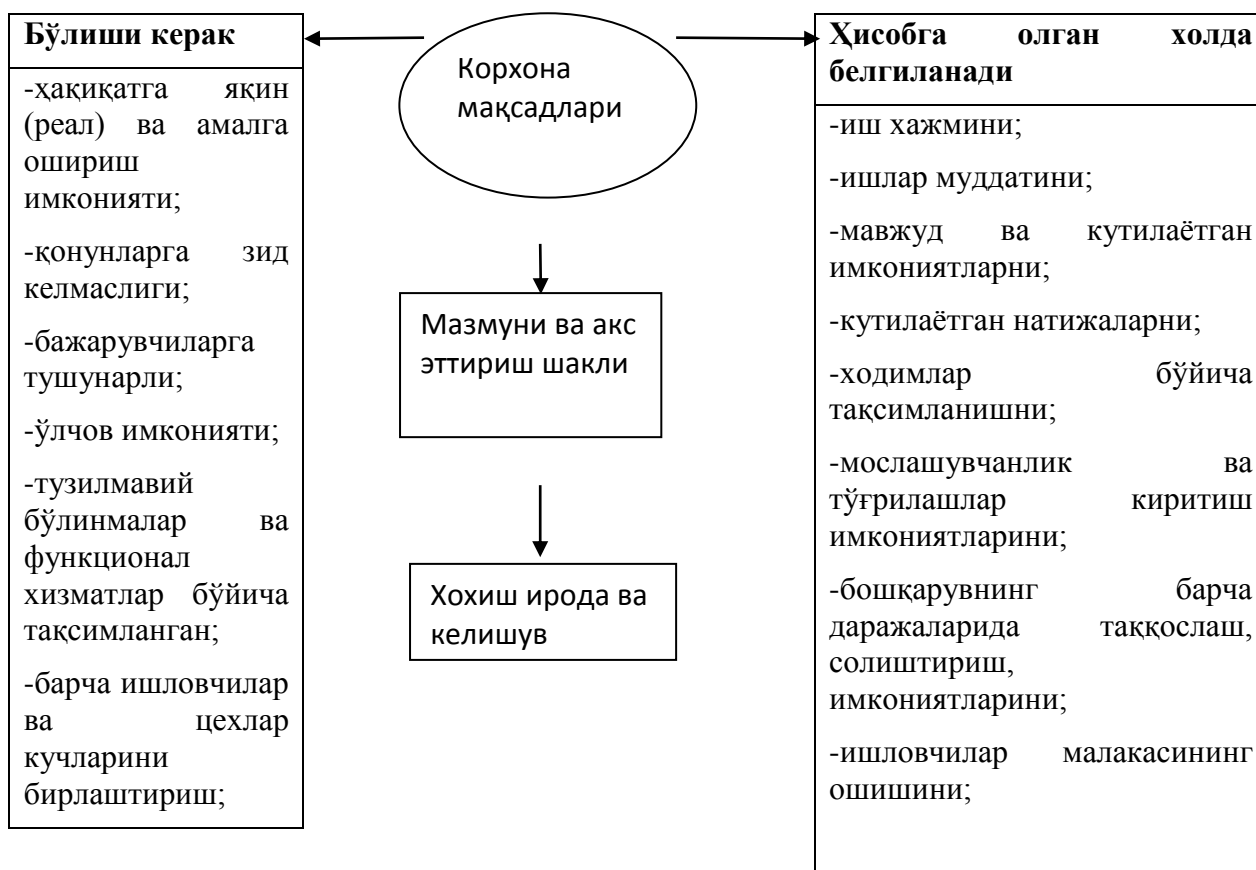
Корхонани фаолияти давомида стратегик мақсадларни амалга ошириш билан бир вақтда кўплаб тактик ва тезкор мақсадларни ҳам ҳал этади. Соф иқтисодий мақсадлар билан ижтимоий, техникавий ва ташкилий вазифалар чамбарчас боғлиқдир. Мақсадларни

тузилмаларга ажратиш турли хил жихатлар бўйича амалга ошириш мумкин (3-жадвал).

3-жадвал. Корхона мақсадларининг тахминий таснифи.

№	Таснифлаш белгилари	Мақсадлар гуруҳлари	
1	Мазмуни (предмети)	Иқтисодий Ташкилий Сиёсий Ишлаб чиқариш	Ижтимоий Технологик Илмий Эстетик Психологик
2	Ўлчами	Максимум Кўп эмас	Минимум Кам эмас
3	Режалаштириш миқёслари	Узоқ муддатли (стратегик) Ўрта муддатли (тактик)	Қисқа муддатли (тезкор)
4	Ҳаракатлар соҳаси	Глобал Регионал Олий Оралик	Миллий Локал (маҳаллий) Йўлдош(қўшимча) Қуйи
5	Иерархия даражаси	Корхона	Тузилмавий бўлинма
6	Ўзаро муносабатлар	Комплементар Индеферент	Рақобатли
7	Ўлчамлилик	Микдорий	Сифат жихатдан (ўлчовсиз)
8	Йўналтирилганлилик	Тижорат	Нотижорат (ижтимоий)
9	Мухит	Ички	Ташқи
10	Субъект	Индивидуал (шахсга йўналтирилган)	Гуруҳга (коллективга) йўналтирилган

Мақсадлар аниқ тушунарли бир маънода тушуниладиган бўлиши ва корхонанинг келажакдаги ҳолатини ақс этирувчи атамалар орқали таърифланиши керак. Шунинг учун мақсадларни ишлаб чиқаришда унинг мазмуни ва шаклига қўйиладиган талабларни эътиборга олиш лозим (4.1-расм).



4.2.-расм. Мақсадларнинг мазмуни ва шаклига қўйиладиган талаблар

Корхонанинг мақсадлари фаолият турининг хусусиятларига кўра бизнес-режада тахминан қуйидагича белгиланиши мумкин:

- жамият талабларига мос келувчи товар ва хизматларни етказиб бериш;
- тармокда бозорда етакчи мавқеларга эришиш;
- бизнесни ривожлантириш учун зарурий маблағларни жамғариш;
- бозордаги улушни _____% га ошириш;
- ишлаб чиқарилаётган маҳсулот сифатини ошириш;
- мижозларга хизмат кўрсатишнинг меъёрий муддатларини _____ кунига (соатга)

қисқартириш;

- янги сотиш бозорларига _____ йилгача чиқиш;
- маҳсулот бирлигига қилинадиган харажатларни _____%га камайтириш;
- янги маҳсулот ва хизматлари турларини ўзлаштириш;

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

Бизнес-режани ишлаб чиқишнинг **учинчи босқичида** бизнес-режанинг тузилмаси белгилаб олинади (4.3 - бўлимга қаранг).

Тўртинчи босқичда бизнес-режанинг ҳар бир бўлимини ишлаб чиқиш учун зарурий

ахборотларни тўплаш амалга оширилади. Бу режалаштиришнинг энг муҳим сермеҳнат қисми ҳисобланади. Ахборотлар манбаи сифатида тармоқнинг махсус ахборотномаларидан, лойиҳа ташкилотлари меъёрларидан, таҳлил билан шуғулланувчи махсус фирма хизматларидан, статистика идоралари материалларидан, махсус тадқиқотлар ва кузатишлардан, юқори малакали иқтисодчилардан, маслаҳатчилардан ҳамда корхонанинг ички муҳити ва ўз ишини яхши биладиган корхона ходимларидан фойдаланиш мумкин.

Режалаштириш корхонага қуйидаги вазифаларни бажариш имконини беради: биринчидан, нимани, қаерда ва қанча миқдорда ишлаб чиқариш керак, иккинчидан, ишлаб чиқариш учун қандай ва қанча ресурс ва қувватлар керак бўлади, учинчидан харажатлар қай даражада қопланади ва фойда (даромад) ҳажми қандай бўлади. Режалаштиришда хато ва камчиликлар қанчалик кам бўлса, ишлаб чиқиладиган режа ва башоратларнинг ишончли ва ҳаётийлиги шунчалик юқори бўлади.

Норма ва нормативлар режалаштиришнинг муҳим элементлари бўлиб, улар ишлаб чиқаришнинг у ёки бу мақсадларига сарфланувчи ресурсларнинг максимал ёки минимал чегарасини белгилаб беради. Норма ва нормативлар прогрессив бўлиши ва вақти-вақти билан қонунчиликда белгиланган тартибда қайта кўриб чиқилиши лозим.

Баҳс учун саволлари

1. Бозор шароитларида режалаштириш ва башорат қилишнинг моҳияти нимада?
2. Бозор шароитларидаги режалаштириш аввалги маъмурий-буйруқбозлик тизимидаги режалаштиришдан нимаси билан фарқилади?
3. Хўжалик юрителишнинг бозор шароитларида режалаштиришнинг асосий тамойилларини санаб беринг.
4. Режалаштиришдаги иқтисодий таҳлилнинг аҳамияти нимада?
5. Режалаштириш ва эркин тадбиркорлик қай тарзда уйғунлашади?
6. Корхонанинг режалаштириш соҳасидаги ваколатлари қандай?
7. Режалаштиришнинг норматив асослари деганда нимани тушуниш керак?
8. Норма билан норматив ўртасида қандай фарқ бор?
9. Режалаштиришнинг норматив асосларини таснифлаб беринг.
10. Норматив асослари қўлланиш миқёсига кўра қандай тақсимланади

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати:

1. В.М.Попова Бизнес-планирование. Учебник.- М.: Финансы и статистика, 2009. - 256 с.
2. А.С. Жураев, Д.Ю. Хужамкулов, С. Маматов «Инвестиция лойиҳалари тахлили»- Тош.Молия инст.Дарслик, Т.: 2006.- 234 с.
3. Бизнес-планирование: учебник/ под ред. В.М.Попова и др.- 2е изд., перераб.и доп.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 816 с.
4. Алан В. Бизнес-план: Учебник. - практ. пособие / пер. с англ. Алмазовой Н.И., Булиной И.Ю. – 3-е изд. – М.: Изд-во Проспект, 2005. – 232 с.
5. Пелих А.С. Бизнес - план или как организовать собственный бизнес.- 4- е изд., перераб. и доп. - М.: «Ось-89», 2008.- 112 с.

2-мавзу. Бизнес-режа типологияси. Бизнес-режага қўйиладиган асосий талаблар, асосий бўлимларнинг мазмуни ва тузилиши.

Режа

1. Бизнес-режа тузилмаси, тавсифи ва уни тузиш усули
2. Ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш режаси;
3. Маркетинг режаси;
4. Ташкилий ишлар режаси.

Калит сўзлар: бизнес, режа, ФОСТИС, ишлаб чиқариш технологияси, концентрация, реклама, маркетинг, коммуникация, фирма стили, товар сиёсати

1. Бизнес-режа тузилмаси, тавсифи ва уни тузиш усули

Бундан олдинги материаллар шундан далолат берадики, бизнес-режа бу оддий бир ҳужжат эмас. У корхонанинг конституцион асосини ташкил этиб, унинг ишлаб чиқариш фаолиятини, келгусидаги ривожланиш стратегиясини белгилаб беради. Корхона стратегияси эса, маълумки, турли хил бўлади: кимдир маҳсулдор, яъни ишлаб чиқариш стратегиясини афзал кўrsa, бошқаларга молиявий стратегия кўпроқтўғри келади. Бозорга янги маҳсулдор ғоя билан киришга ҳаракат қилаётган янги корхона ва фирмалар одатда молиявий стратегияга катта эътибор қаратадилар. Бозорда маълум маънода барқарор ўринга эга бўлган бошқа корхоналар эса асосий эътиборни ишлаб чиқариш стратегиясига қаратадилар.

Ҳамма корхоналар бир хил эмаслиги сабабли уларнинг ҳар бири учун бизнес-режани ишлаб чиқиш бўйича деталли тавсия беришнинг имкони йўқ. Шундай бўлсада, замонавий иқтисодиёт фанида бизнес-режанинг тахминий тузилмаси ишлаб чиқилган бўлиб, қуйида унинг айрим вариантлари келтирилган (4-жадвал).

4-жадвал

Бизнес-режанинг тахминий тузилмаси

I вариант	II вариант	III вариант	IV вариант	V вариант
1. Бўлажак бизнесни қисқача таърифлаш. 2. Бозор. 3. Ходимлар малакаси ва тажрибаси, мавжуд молиявий воситалар. 4. Таклиф қилинаётган маҳсулотнинг устунликлари. 5. Бўлажак бизнесни ташкил қилиш. 6. Келажакка назар. 7. Молиявий вазифалар.	1. Бизнес-режага кириш. 2. Бизнесни идентификациялаш. 3. Мақсад. 4. Бизнесни таърифлаш. 5. Бозор. 6. Рақобат. 7. Менежмент. 8. Ходимлар. 9. Жойлашув. 10. Молиявий маълумотлар. 11. Ҳисобот. 12. Қисқача мазмун (резюме).	1. Танланган бизнес концепцияси. 2. Айни пайтдаги вазият. 3. Яратилаётган корхона тавсифномаси. 4. Бошқарув. 5. Бозор таҳлили ва тадқиқотлари. 6. Маркетинг ҳаракатлари режаси. 7. Ишлаб чиқариш режаси. 8. Таваккалчиликни баҳолаш. 9. Молиявий	1. Кириш. 2. Корхонани таърифлаш. 3. Маҳсулотни таърифлаш. 4. Маркетинг режаси. 5. Ишлаб чиқариш режаси. 6. Ташкилий режа ва менежмент. 7. Молиявий режа. 8. Лойиҳа самарадорлиги. 9. Илова.	1. Фирма имкониятлари (резюме). 2. Товар (хизмат) турлари. 3. Товар (хизмат) сотув бозори. 4. Сотув бозорида рақобат. 5. Маркетинг режаси. 6. Ишлаб чиқариш режаси. 7. Ташкилий режа. 8. Фирма фаолиятининг ҳуқуқий таъминоти. 9. Таваккалчиликни баҳолаш ва суғурталаш. 10. Молиявий

8. Пул маблағларидан фойдаланиш. 9. Илова. 10. Бизнес тарихи.		режа.		режа. 11. Молиялаш тириш стратегияси.
--	--	-------	--	---

Келтирилган вариантлардан кўриниб турибдики, бизнес-режанинг қатъий тартибга солинган тузилмаси мавжуд эмас. Бироқ бизнес-режаларнинг ҳар бир тури учун характерли бўлимлар мавжуд бўлиб, уларда танланган бизнес (ишлаб чиқариш) концепцияси, таклиф қилинаётган маҳсулот ёки хизматнинг ўзига хосликлари, маркетинг ва менежмент, таваккалчиликни баҳолаш, молиявий таъминот ва натижалар акс эттирилади. Қабул қилинган ҳар бир бизнес-режа тузилмаси куйидаги саволларга жавоб бериши лозим: ишлаб чиқаришни нимадан ёки қандай бошлаш керак, ишлаб чиқаришни қай тарзда самарали ташкил қилиш мумкин, илк даромад (фойда) қачон олинади, инвесторлар ва кредиторлар билан қанчалик тез ҳисоб-китоб қилиш мумкин, таваккалчилик даражаси ва уни камайтириш имкониятлари қандай.

Бизнес-режанинг ҳар бир бўлими ўз мазмунига, кўрсаткичлар тизими ва уларни ҳисоб-китоб қилиш усуллариغا эга бўлади. Бироқ, бу бизнес-режанинг яхлит ва тўлиқлигига путур етказмайди. Барча бўлимлар ўзаро боғлиқ бўлиши ҳамда корхонанинг потенциал ишлаб чиқариш имкониятларини амалга оширишга хизмат қилиши лозим. Бизнес-режанинг бўлимларини мазкур қўлланманинг мос келувчи бобларида алоҳида кўриб чиқамиз. Бозор муносабатлари шароитларида бизнес-режа қонун мақомига эга бўлмаслиги ҳамда бозордаги вазиятга боғлиқ бўлган ҳолда турли ўзгаришларга учраши, истеъмолчиларнинг ҳали қондирилмаган эҳтиёжларига мослаштирилиши лозим. Бироқ бундай тарзда қайта кўриб чиқиш ҳар бир ҳолатда жиддий равишда етарлича асослаб берилиши зарур.

Айтиш керакки, шўролар даврида амал қилган иқтисодиётдан фарқли ўлароқ, замонавий бизнес-режаларда, гарчи илмий-техник ва технологик муаммоларсиз ҳеч бир корхона, ҳеч бир бизнес кўнгилдагидек ривожлана олмасда, асосий эътибор молиявий-иқтисодий, ундан кейин эса илмий-техник ва технологик муаммоларга қаратилади. Шу сабабли бизнес-режаларда илмий-техник муаммоларга ҳам етарлича эътибор қаратилиши, улар умумий жиҳатдан акс эттирилиши лозим.

Маълумки, бизнес-режа корхона фаолиятининг жорий ва истиқболдаги стратегиясини амалга ошириш, биринчи навбатда, нимани, қанча ва ким учун ишлаб чиқариш вазифасини бажаришга хизмат қилиши лозим. Мазкур ишлаб чиқариш стратегияси, табиийки, бизнес-режани тузиш босқичидаёқ ресурслар таъминоти билан мустаҳкамланиши лозим.

Ресурслар билан таъминланганлик – бизнеснинг асосий қоидаларидан бири бўлиб, мулкчилик қайси шаклида эканлигидан қатъи назар мажбурий ҳисобланади. Моддий, меҳнат, молиявий ва техник-технологик ресурсларсиз маҳсулотни ишлаб чиқариш жараёнининг имкони йўқлиги ҳам исбот талаб қилмайдиган қоидадир. Шу сабабли янги ёки жорий ишлаб чиқаришни ташкил этиш жараёнида доимо ресурслар билан таъминланганлик масаласи юзага чиқади. Тўғри, бу вазифани ҳал қилиш методикаси кўп жиҳатдан ресурслар тури, ишлаб чиқариш миқёси ва характериға боғлиқ бўлади.

Айтиш керакки, ўтмишда, иқтисодиётда давлат мулки асосий ўринни эгаллаган, корхоналарни зарур моддий-техник ва молиявий ресурслар билан таъминлаш давлатнинг вазифаси бўлган пайтларда бу масалалар корхоналарнинг «бошини оғритмас» эди. Корхона давлатга қарашли бўлганлиги сабабли давлатнинг ўзи унинг иқтисодий барқарорлиги, жумладан, унинг ресурслар билан таъминланганлиги учун жавобгар бўлган.

Бугунги кунда иқтисодиётда вазият умуман ўзгача. Иқтисодиётнинг асосини мулкчиликнинг турли шакллари ташкил этади. Давлат иқтисодий фаолият ва тадбиркорлик эркинлигини, қонунда кўрсатилган ҳоллардан ташқари, корхоналарнинг ишлаб чиқариш-

хўжалик фаолиятига аралашмасликни кафолатлайди, мулкчиликнинг барча шакллари-нинг тенглиги ва ҳуқуқий ҳимоя қилинишини таъминлайди. Корхона ўзига тегишли бўлган мулкни ўз хоҳишига кўра бошқаради. Шу билан бир пайтда у ишлаб чиқаришни зарур ресурслар билан таъминлаш масалаларини мавжуд қонун-қоидаларни бузмасдан, айланма воситаларни товар-моддий бойликларда банд қилиб қўймасдан ҳал қилиши лозим бўлади.

Шуни қайд этиб ўтиш жоизки, бизнес-режа тузиш бўйича, айниқса, хорижий тавсияларда ишлаб чиқариш режаси, менежмент, молиявий ва бошқа масалаларни ҳал қилишда бўлгани каби, ресурслар таъминотига бағишланган махсус бўлим йўқ.

Хорижда ва мамлакатимизда тўпланган тажрибаларнинг кўрсатишича, ҳар қандай иш, ҳар қандай ишлаб чиқариш моддий, материал ва бошқа ресурслар етарли бўлган ҳоллардагина ривожланиши ва кутилаётган натижаларни бериши мумкин. Шунинг учун ҳам ресурслар, айниқса, моддий ресурслар бутун йил давомида ишлаб чиқариш суръатининг бир маромда бўлишини таъминлаш учун сифат ва миқдор жиҳатидан етарли бўлиши керак. Бунда захираларнинг нормативдан ошиб кетишига ҳам йўл қўймаслик керак, чунки бу корхонанинг пул ресурсларини «ушлаб» туради ва уларнинг хўжалик айланмасида иштирок этишига йўл қўймайди.

2. Ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш режаси

Маҳсулотни ишлаб чиқариш режаси бизнес-режанинг муҳим бўлими бўлиб, одатда ишлаб чиқариш фаолияти билан шуғулланувчи корхона томонидан ишлаб чиқилади. Ушбу бўлимда корхонанинг ишлаб чиқариш стратегияси акс эттирилиб, ишлаб чиқариш жараёни технологик ва ташкилий нуқтаи назардан батафсил баён қилинади. Ишлаб чиқариш режасининг асосий вазифаси корхонанинг белгиланган муддатда керакли маҳсулотни керакли миқдорда ишлаб чиқариш имкониятларини асослаб беришдан иборат.

Ишлаб чиқариш режаси бўлими қуйидаги тузилмага эга бўлиши мумкин:

- ишлаб чиқариш технологияси;
- ишлаб чиқариш кооперацияси;
- ишлаб чиқариш жараёни назорати;
- атроф муҳит муҳофазаси тизими;
- ишлаб чиқариш дастури;
- ишлаб чиқариш режасининг ишлаб чиқариш қувватлари билан асосланиши;
- ишлаб чиқариш режасининг ресурслар билан таъминланганлиги.
- харажатлар башорати

Ноишлаб чиқариш фирмалари учун узоқ муддатли активлар ва айланма маблағларга бўлган талаб ва харажатлар башорати «Молиявий режа» бўлимида аниқланади.

Ишлаб чиқариш режасининг таркибини схематик тарзда қуйидагича акс эттириш мумкин.



8.1-расм. Ишлаб чиқаришни режалаштириш

Ишлаб чиқариш технологияси. Ушбу бўлимнинг муҳим ташкил этувчиларидан бири ишлаб чиқариш жараёнини баён этиш, таърифлашдир. Унда ишлаб чиқариш шакли (доналаб, сериялаб, оммавий), уни ташкил этиш услублари, ишлаб чиқариш цикли (даври) тузилмаси акс эттирилади. Технологик жараён чизмасини ҳамда юк оқими чизмасини келтириш мумкин. Мавжуд технологияни қуйидаги йўналишлар бўйича баҳоланади:

- технологиянинг замонавий талабларга мос келиши;
- ишлаб чиқариш жараёнининг автоматлашганлиги даражаси;
- ишлаб чиқариш жараёнининг мослашувчанлиги, қайта созлашга сарфланадиган вақтни қисқартириш;
- маҳсулот чиқаришни тезда қисқартириш ёки кўпайтириш имкониятлари.

Бизнес-режада кўзда тутилган технологияни такомиллаштириш ва ривожлантиришнинг асосий йўналишлари белгиланади. Уларни жадвал шаклида бериш мумкин (8.1-жадвал).

8.1-жадвал

Ишлаб чиқариш технологиясини такомиллаштириш бўйича тадбирлар

Технологик жараён	Такомиллаштириш бўйича тадбирлар	Вақт сарфи, минут, соат		Маҳсулот тайёрлашнинг меҳнат сифимини камайиши		Меҳнат унумдорлиги %
		Мавжуд технология бўйича	Лойиҳалаштирилаган технология бўйича	Мин. соат	%	

Бизнес-режада технологиядаги таклиф этилаётган ўзгаришлар натижасида маҳсулот сифати, ишлаб чиқариш ҳаражатлари ва маҳсулот баҳосидаги ўзгаришларни кўрсатиб ўтиш керак.

Ишлаб чиқариш кооперацияси. Агар ишлаб чиқариш жараёнида маълум бир ишларни субпудратчилар яъни четдан жалб қилинадиган ишлаб чиқарувчилар иштирок этадиган бўлса, буни бизнес-режада алоҳида қайд этиш лозим. Кооперация тўғрисидаги қарорнинг асосланиши ҳамда субпудратчи томонидан етказиб бериладиган қисмлар ва ярим фабрикаларни ишлаб чиқариш ҳаражатларининг минимумлари, ташиб келтириш, назорат нуктаи назаридан аниқҳамкорларни танлашни асослаш баён этилади. Ҳамкорларни танлашда уларнинг ишончлилиги, ишлаб чиқариш, молиявий, ходимлар бўйича имкониятлари, нуфузи ҳисобга олинади.

Бизнес-режада субпудратчи-фирмаларнинг номи, жойлашган жойи ва манзилгоҳи, улар томонидан бажариладиган ишлар тури ва шартлари кўрсатилади.

Ишлаб чиқариш жараёнини назорат қилиш. Корхонада фойдаланиладиган маҳсулот (хизмат) сифатини бошқариш тизими кўриб чиқилади. Маҳсулот сифатини назорат қилишнинг услублари ва воситалари, таркиби баён қилинади. Маҳсулот тайёрлаш, хизмат кўрсатиш сифатини тартибига солувчи меъёрий-техник ҳужжатлар кўрсатилиши мумкин. Бундан ташқари таннархга кирувчи материаллар, меҳнат ва бошқа элементлар бўйича ҳаражатларни назорат қилиш услублари кўрсатилиши ҳам мумкин.

Атроф муҳитни ҳимоя қилиш тизими. Бизнес-режада атмосфера, сув ресурслари кабиларга таъсирни баҳолаш келтирилади. Чикиндиларни қайта ишлаш, йўққилиш бўйича

тадбирлар харажатлари кўрсатилади.

Ишлаб чиқариш дастури бозорни ўрганиш, корхона қувватларини баҳолаш ва сотув ҳажмини башорат қилишдан сўнг ишлаб чиқилади. Гап шундаки, лойиҳаларнинг аксари қисми учун корхона иш бошлаган дастлабки йилдаёқ муваффақиятга эришиши реал вазифа эмас. Ишлаб чиқариш фаолияти бошланган заҳоти белгиланган қувват билан маҳсулот ишлаб чиқариш имкониятига бўлган енгил ва озиқ-овқат саноати учун ҳам биринчи йилда ишлаб чиқариш ҳажми корхона қувватлари йўл қўйиши мумкин бўлгандан камроқ миқдорда режалаштирилади. Бироқ бу доимий қоидага айланиб қолмаслиги керак.

Бизнес-режада ҳар бир турдаги маҳсулотнинг натурал бирликларидаги ишлаб чиқариш ҳажми ва унинг охириги уч йилдаги ўзгаришлари тўғрисидаги ҳамда бу кўрсаткичларнинг келгуси 3-5 йилдаги қийматлари келтирилади. Ишлаб чиқариш дастурининг асосий кўрсаткичлари ялпи маҳсулот, тайёр (товар) маҳсулот ва тугалланмаган ишлаб чиқариш (ишлов бериш тугалланмаган маҳсулот) ҳисобланади.

Тайёр (товар) маҳсулот ҳажми ишлаб чиқариш дастурига мувофиқ, ҳар бир маҳсулот тури учун белгиланган нархлар бўйича қуйидагича аниқланади:

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

бу ерда

Q_{TM} - тайёр маҳсулот ҳажми, қиймати, сўм;

a, b, ... n — маҳсулот (иш, хизмат) номенклатураси;

Q_a, Q_b, \dots, Q_n — мос келувчи маҳсулот турлари бўйича ишлаб чиқаришнинг йиллик ҳажми, ўлчов бирликларида;

BB_a, BB_b, \dots, BB_n — мос келувчи маҳсулот бирлигининг бозор баҳоси (нархи), сўм/бирл.

Тугалланмаган ишлаб чиқариш ҳажми қуйидаги формулага асосан ҳисобланади:

$$Q_{TUG} = Q_c \times T_d \times T_{HP} \times K_{max}$$

бу ерда:

Q_{TUG} - тугалланмаган ишлаб чиқариш ҳажми, сўм;

Q_c - ўртача 1 суткада маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми, ўлчов бирликларида;

T_d - ишлаб чиқариш даври (цикли) муддати, кун;

T_{HP} - режадаги маҳсулот таннархи, сўм/бирл.;

K_{max} - маҳсулот бўйича харажатлар ўсишининг ўртача коэффициенти (0,5 - 0,75 атрофида).

Ялпи маҳсулот қуйидагича аниқланиши мумкин:

$$Q_y = Q_{TM} \pm \Delta Q_{TUG}$$

бу ерда: ΔQ_{TUG} - йил бошида ва йил охирида тугалланмаган ишлаб чиқариш қолдиқларининг ўзгариши.

Ишлаб чиқариш ҳажмини маҳсулот турларига кўра даврлар бўйича башорат қилиш қуйидагича амалга оширилади: биринчи йил-чорақлар бўйича (зарур ҳолларда ойлар бўйича), иккинчи йил-ярим йиллик ёки чорақлар бўйича, кейинги даврлар-бутун йил бўйича (8.2-расм).

8.2-жадвал.

Ишлаб чиқариш дастури.

Маҳсулот тури	Ўлчов бирлиги	Даврлар бўйича ишлаб чиқариш ҳажми						
		1-йил				2-йил		3-йил
		I чорақ	II чорақ	III чорақ	IV чорақ	I Ярим йил	II Ярим йил	

--	--	--	--	--	--	--	--	--

Товар ҳаракатланиши ва сотувни тадқиққилиши товарни истеъмолчига тез етказиб бериш ва сотишнинг энг самарали ва оқилона йўллари, усуллари ва воситаларини аниқлашга имкон беради. Савдо каналлари, воситачилар, сотувчилар, сотув шакл ва усуллари, муомала харажатлари (савдо харажатларини олинадиган фойда билан солиштириш) тадқиқот объектлари ҳисобланади. Шунингдек, чакана ва улгуржи савдода турли хил корхоналар фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари таҳлил қилиниб, уларнинг кучли ва заиф томонлари, товар ишлаб чиқарувчилар билан вужудга келган муносабатлар характери аниқланади. Бундай маълумотлар корхона товар айланмасини ошириш, товар захираларини оптималлаштириш, самарали товар ҳаракатланиши каналларини танлаш мезонларини ишлаб чиқиш, товарни пировард харидорларга сотиш усулларини ишлаб чиқиш, муомала харажатларини камайтиришга имкон беради.

Реклама ва сотувни рағбатлантиришни тадқиққилиш қачон, қаерда ва қандай воситалар ёрдамида товарлар сотувини рағбатлантириш, товар ишлаб чиқарувчининг бозордаги нуфузини ошириш, реклама тадбирларини муваффақиятли ўтказишни аниқлашга имкон беради. Объектлар сифатида қуйидагиларни кўрсатиш мумкин: таъминотчилар, воситачилар ва харидорларнинг бозордаги хатти-ҳаракатлари; реклама самарадорлиги; харидорлар билан алоқалар. Олинган натижалар «паблик рилейшнз» сиёсатини ишлаб чиқиш; корхона ва унинг товарларига илиқ муносабат уйғотиш; корхона имиджини яратиш; аҳоли талабларини шакллантириш ҳамда таъминотчи ва воситачиларга таъсир кўрсатиш усулларини аниқлаш; коммуникация алоқалари, жумладан, рекламанинг самарадорлигини оширишга имкон беради.

Ҳар қандай товарга талаб иккита компонентнинг: кутилаётган харидорнинг тўлов лаёқатига эгаллиги ва унинг ўз муаммоларини таклиф этилаётган товар ёрдамида ҳал қилиши, яъни ўз эҳтиёжини қондириш истаги мавжудлигининг натижасидир. Бозорда бир вақтда бир нечта рақобатдош товарлар мавжудлиги сабабли ҳар бир корхона ва фирма харидорнинг товар танлашда ўзига эътибор қаратишига таъсир кўрсатишга интилади. Бундай таъсир воситаси реклама, товарнинг истеъмол хусусиятларини тарғиб қилиш ҳисобланади. Бундан ташқари, ҳозирги пайтда сотувни рабатлантириш ва рекламада маҳсулот тақсимоли ва уни истеъмолчиларга етказиб бериш каналларига катта ўрин ажратилмоқда.

Чет элда амалиётда товарларни ишлаб чиқарувчидан истеъмолчи томон ҳаракатлантиришнинг икки усули ишлаб чиқилган бўлиб, биринчи усул **силжитиш стратегияси** номи билан машҳур. Бу ҳолда корхона дилерларни харид қилинган ҳар ўнта товар учун битта товарни бепул бериш йўли билан рағбатлантиради. Иккинчи усул интенсив реклама кампаниясини ўтказиш йўли билан **харидорларни жалб қилиш стратегиясидир**. Унинг мақсади харидорларни таклиф этилаётган товар ёки хизмат тавсифномалари билан таништиришдан ташқари, уларда реклама қилинаётган товар ёки хизматни харид қилиш истагини уйғотиш ҳисобланади.

Товарни бозор томон ҳаракатлантиришни рағбатлантириш сўнгги пайтда ФОССТИС тизими (талабни шакллантириш ва сотувни рағбатлантириш хизмати) ёрдамида амалга оширилиб, унда товарни ишлаб чиқариш, уни ҳаракатлантириш ва реклама қилиш жамият эҳтиёжлари билан боғланади.

ФОССТИС - талабни шакллантириш ва сотувни рағбатлантириш хизмати (инглизча-formationofdemondandstimulationofsale) комплексига реклама, товар ҳаракати ва жамоатчилик билан алоқалар киради. Бу воситалар нафақат талабни шакллантириш (ФОС), балки сотувни рағбатлантиришга ҳам таъсир кўрсатади. ФОС тадбирлари потенциал харидорга йўналтирилган бўлиб, уни янги бозорга эндигина чиқарилаётган товар билан таништирилади. «Таништирувчи реклама», кўргазма ва ярмаркаларда иштирок этиш усулларидан фойдаланилади. Мақсади - истеъмолчилар онгида маҳсулот образини шакллантириш ва фақатгина шу маҳсулот бошқаларидан кўра кўпроқ белгиланган талабни қондиришини кўрсатиш.

СТИС тадбирлари бозорда янгилик ҳисобланмайдиган товарларни сотишни кенгайтиришга ёрдам беради. Бундай товар ҳақида ФОС тадбирлари ва харидорнинг ўз тажрибаси асосида маълум тасаввурлар пайдо бўлган. СТИСнинг вазифаси эса харидорни яна харидга ундаш ҳамда товарнинг бозордаги ҳаётийлик босқичи ва корхонанинг баҳо сиёсатига кўра янги сегментларда тарқалишини, бозордаги улушини оширишни таъминлашдан иборат. Харидор учун товарни ФОССТИСнинг қайси тадбири орқали сотиб олганлигини қизиғи йўқ. Лекин ФОССТИС тадбирларига маблағ ажратаётган корхона раҳбари учун муҳим аҳамиятга эга. Унга кўра таъсир доирасини янада аниқроқ белгилаш (ахборотларнинг йўналтирилганлиги), оммавий алоқа каналларининг мақбуллари танлаш, товарнинг ижобий томонларини тўлароқ ёритиш, кўргазмалар воситалар, матнлар мазмуни ва шаклини мувофиқлаштириш имкониятларини баҳолаш мумкин.

ФОССТИСнинг коммуникатив таъсирига кўра харидорлар товарни юқори истеъмол қийматига эга деб тасаввур қиладилар. ФОССТИС тадбирларига қилинадиган харажатларни режалаштиришда маблағларни қуйидагича тақсимлаш мақсадга мувофиқ:

- матбуотда реклама (ФОС) учун - 30%;
- босма нашр шаклдаги (проспектлар, каталоглар) реклама учун –15%;
- кўргазма ва ярмаркалар учун - 15%;
- тўғридан-тўғри рекламага - 10%;
- ёдгорликлар (сувенирлар) ва бошқа тадбирлар (СТИС) учун - 7,5%;
- дилерлар, агентларнинг ишлаб чиқарувчи корхона билан танишиш учун хизмат сафарларига –7,5%;
- жамоатчилик билан алоқалар (PR) учун - 7,5%
- кўзда тутилмаган тадбирлар учун - 7,5%

3. Маркетинг режаси

Бизнес- режада ишлаб чиқарилган товарни сотиш каналлари ва ҳаракатланиш тизимини ёритиб бериш зарур.

Товар ҳаракатланиши ва сотувни тадқиққилиш товарни истеъмолчига тез етказиб бериш ва сотишнинг энг самарали ва оқилона йўллари, усуллари ва воситаларини аниқлашга имкон беради. Савдо каналлари, воситачилар, сотувчилар, сотув шакл ва усуллари, муомала харажатлари (савдо харажатларини олинадиган фойда билан солиштириш) тадқиқот объектлари ҳисобланади. Шунингдек, чакана ва улгуржи савдода турли хил корхоналар фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари таҳлил қилиниб, уларнинг кучли ва заиф томонлари, товар ишлаб чиқарувчилар билан вужудга келган муносабатлар характери аниқланади. Бундай маълумотлар корхона товар айланмасини ошириш, товар захираларини оптималлаштириш, самарали товар ҳаракатланиши каналларини танлаш мезонларини ишлаб чиқиш, товарни пировард харидорларга сотиш усулларини ишлаб чиқиш, муомала харажатларини камайтиришга имкон беради.

Реклама ва сотувни рағбатлантиришни тадқиққилиш қачон, қаерда ва қандай воситалар ёрдамида товарлар сотувини рағбатлантириш, товар ишлаб чиқарувчининг бозордаги нуфузини ошириш, реклама тадбирларини муваффақиятли ўтказишни аниқлашга имкон беради. Объектлар сифатида қуйидагиларни кўрсатиш мумкин: таъминотчилар, воситачилар ва харидорларнинг бозордаги хатти-ҳаракатлари; реклама самарадорлиги; харидорлар билан алоқалар. Олинган натижалар «паблик рилейшнз» сиёсатини ишлаб чиқиш; корхона ва унинг товарларига илиқ муносабат уйғотиш; корхона имиджини яратиш; аҳоли талабларини шакллантириш ҳамда таъминотчи ва воситачиларга таъсир кўрсатиш усулларини аниқлаш; коммуникация алоқалари, жумладан, рекламанинг самарадорлигини оширишга имкон беради.

Ҳар қандай товарга талаб иккита компонентнинг: кутилаётган харидорнинг тўлов лаёқатига эгаллиги ва унинг ўз муаммоларини тақлиф этилаётган товар ёрдамида ҳал қилиши,

яъни ўз эҳтиёжини қондириш истаги мавжудлигининг натижасидир. Бозорда бир вақтда бир нечта рақобатдош товарлар мавжудлиги сабабли ҳар бир корхона ва фирма харидорнинг товар танлашда ўзига эътибор қаратишига таъсир кўрсатишга интилади. Бундай таъсир воситаси реклама, товарнинг истеъмол хусусиятларини тарғиб қилиш ҳисобланади. Бундан ташқари, ҳозирги пайтда сотувни рабатлантириш ва рекламада маҳсулот тақсимооти ва уни истеъмолчиларга етказиб бериш каналларига катта ўрин ажратилмоқда.

Чет элда амалиётда товарларни ишлаб чиқарувичидан истеъмолчи томон ҳаракатлантиришнинг икки усули ишлаб чиқилган бўлиб, биринчи усул **силжитиш стратегияси** номи билан машҳур. Бу ҳолда корхона дилерларни харид қилинган ҳар ўнта товар учун битта товарни бепул бериш йўли билан рағбатлантиради. Иккинчи усул интенсив реклама кампаниясини ўтказиш йўли билан **харидорларни жалб қилиш стратегиясидир**. Унинг мақсади харидорларни таклиф этилаётган товар ёки хизмат тавсифномалари билан таништиришдан ташқари, уларда реклама қилинаётган товар ёки хизматни харид қилиш истагини уйғотиш ҳисобланади.

Товарни бозор томон ҳаракатлантиришни рағбатлантириш сўнгги пайтда ФОССТИС тизими (талабни шакллантириш ва сотувни рағбатлантириш хизмати) ёрдамида амалга оширилиб, унда товарни ишлаб чиқариш, уни ҳаракатлантириш ва реклама қилиш жамият эҳтиёжлари билан боғланади.

ФОССТИС - талабни шакллантириш ва сотувни рағбатлантириш хизмати (инглизча-formationofdemondandstimulationofsale) комплексига реклама, товар ҳаракати ва жамоатчилик билан алоқалар қиради. Бу воситалар нафақат талабни шакллантириш (ФОС), балки сотувни рағбатлантиришга ҳам таъсир кўрсатади. ФОС тадбирлари потенциал харидорга йўналтирилган бўлиб, уни янги бозорга эндигина чиқарилаётган товар билан таништирилади. «Таништирувчи реклама», кўргазма ва ярмаркаларда иштирок этиш усулларидан фойдаланилади. Мақсади - истеъмолчилар онгида маҳсулот образини шакллантириш ва фақатгина шу маҳсулот бошқаларидан кўра кўпроқ белгиланган талабни қондиришини кўрсатиш.

СТИС тадбирлари бозорда янгилик ҳисобланмайдиган товарларни сотишни кенгайтиришга ёрдам беради. Бундай товар ҳақида ФОС тадбирлари ва харидорнинг ўз тажрибаси асосида маълум тасаввурлар пайдо бўлган. СТИСнинг вазифаси эса харидорни яна харидга ундаш ҳамда товарнинг бозордаги ҳаётийлик босқичи ва корхонанинг баҳо сиёсатига кўра янги сегментларда тарқалишини, бозордаги улушини оширишни таъминлашдан иборат. Харидор учун товарни ФОССТИСнинг қайси тадбири орқали сотиб олганлигини қизиғи йўқ. Лекин ФОССТИС тадбирларига маблағ ажратаётган корхона раҳбари учун муҳим аҳамиятга эга. Унга кўра таъсир доирасини янада аниқроқ белгилаш (ахборотларнинг йўналтирилганлиги), оммавий алоқа каналларининг мақбуллари танлаш, товарнинг ижобий томонларини тўлароқ ёритиш, кўргазмалар воситалар, матнлар мазмуни ва шаклини мувофиқлаштириш имкониятларини баҳолаш мумкин.

ФОССТИСнинг коммуникатив таъсирига кўра харидорлар товарни юқори истеъмол қийматига эга деб тасаввур қиладилар. ФОССТИС тадбирларига қилинадиган харажатларни режалаштиришда маблағларни қуйидагича тақсимлаш мақсадга мувофиқ:

- матбуотда реклама (ФОС) учун - 30%;
- босма нашр шаклдаги (проспектлар, каталоглар) реклама учун –15%;
- кўргазма ва ярмаркалар учун - 15%;
- тўғридан-тўғри рекламага - 10%;
- ёдгорликлар (сувенирлар) ва бошқа тадбирлар (СТИС) учун - 7,5%;
- дилерлар, агентларнинг ишлаб чиқарувчи корхона билан танишиш учун хизмат сафарларига –7,5%;
- жамоатчилик билан алоқалар (PR) учун - 7,5%
- кўзда тутилмаган тадбирлар учун - 7,5%

7.6 Коммуникатив сиёсат ва маркетинг бюджети

Бизнес-режада корхона коммуникатив сиёсати дастурларининг асосий қоидалари кўрсатилади:

- мақсадлар;
- вазифалар;
- фирма стили;
- стратегиялари;
- маркетинг коммуникациялари комплексининг тузилмаси;

Коммуникатив сиёсатнинг мақсадларига қуйидагиларни киритилиши мумкин: маълум бир товарнинг (марканинг) бозорда ўз жойини топиши ва уни кенгайтириб бориш ёки ундан қисқа муддатли фойда олишни таъминлаш.

Коммуникатив сиёсатнинг вазифалари: талабни рағбатлантириш; товарнинг хусусиятлари ва турлари, хизматнинг сифати тўғрисида ахборот бериш; корхона имиджи ва нуфузини шакллантириш ва тарқатиш; кўрғазмалар, ярмаркалар ва баҳони турлари тўғрисида ахборот тарқатиш ва бошқалар.

Фирма стили - корхона томонидан ишлаб чиқиладиган маҳсулотлар бирлигини таъминловчи ҳамда корхона ва унинг маҳсулотларини рақобатчилар билан таққослашни таъминловчи усуллар.

Фирма стили - ўз ичига қуйидагиларни олади:

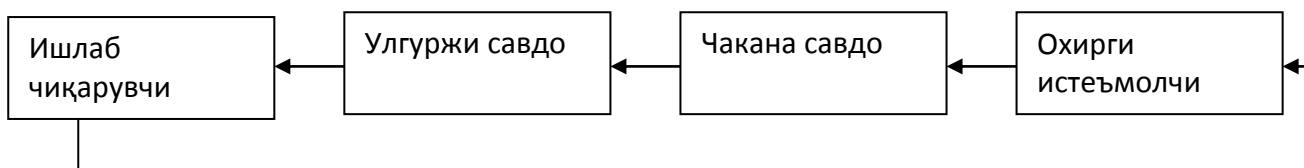
- логотип - корхонанинг тўла ёки қисқа номини махсус ишлаб чиқилган ёзилиш шакли;
- фирма блоки - товар белгиси ва логотипини уйғунликдаги қўшилмаси, фирма шиори, фирма танлаган ранг, фирма танлаган ёзув шрифтлари, фирма мадҳияси.

Фирма стилининг асосий вазифаси шундаки, истеъмолчида унинг ҳар соҳада тартибли эканлиги, маҳсулотларининг наъмунали эканлиги тўғрисида ишонч уйғотишдир.

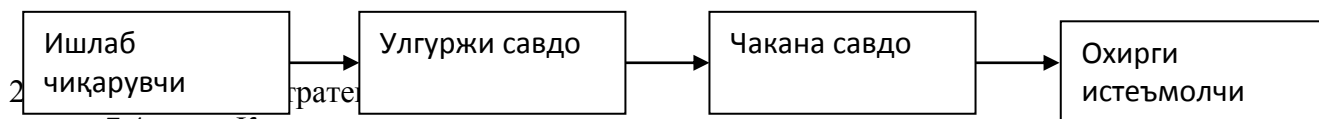
Коммуникатив сиёсат стратегияси бозорни ўрганилгандан кейин ишлаб чиқилади. Уларни умумлаштириб иккига ажратиш мумкин (8.4-расм).

Мажбурий ўтказиш стратегияси - товар ҳаракатини бевосита истеъмолчиларга йўналтириш. Истеъмолчилар талаблари ўсиб бориши билан савдо ташкилотлари товарни сотиш учун корхона билан мажбурий алоқага киришадилар.

Сиқилиб кириш стратегияси - товарни силжитиш(ҳаракатлантириш) воситачига йўналтирилади. Воситачи эса савдо каналлари орқали тақсимлашни уюштиради.



1. Мажбурий ўтказиш стратегияси



7.4-расм. Коммуникатив сиёсат стратегиялари

Маркетинг коммуникациялари комплекси ўз ичига қуйидаги воситаларни олади: реклама, сотувни рағбатлантириш, шахсан сотиш, жамоатчилик билан ишлаш, тўғридан-тўғри маркетинг, спонсоринг, маҳсулот-плейсмент, брэнддинг.

Энг мақсадга мувофиқ, самарали комплексни аниқлашда ҳар бир ташкил этувчи воситаларнинг кучли ва кучсиз томонларини ҳамда самарали бўлиш шартларини ҳисобга олиш лозим.

Реклама - бу маълум спонсор номидан ғоялар, товарлар ҳамда хизматларни тақдиф ва тақдим этишнинг ҳар қандай пуллик шакли.

Шахсан сотиш- сотувчининг харидор билан алоқага киришишини кўзда тутлади. Бунда маҳсулотнинг истеъмол хусусиятлари тўғрисида оғзаки тушунчалар берилади ва маҳсулотни олди-сотдиси бўйича биргаликда бир қарорга келинади.

Жамоатчилик билан ишлаш (алоқалар) ёки публик рилейшнз корхонанинг мақбул имиджини шакллантириш ва қўллаб-қувватлашга, корхона фаолият юритишининг зарурлиги ва унинг жамият ҳаётига ижобий таъсир этишига жамоатчиликни ишонтиришга йўналтирилган.

Бу вазифаларни бажаришга қуйидаги тадбирлар орқали эришиш мумкин: журналистлар учун ахборотлар тайёрлаш; брифинг; пресс-конференция; очиқ эшиклар кунларини ўтказиш; корхона фаолияти тўғрисида кўргазмалар ва маросимлар ўтказиш; спонсорлик; фан тадқиқотлар, таълим, санъат ва спортни қўллаб-қувватлаш; атроф муҳитни ҳимоя қилиш бўйича фаолият; болалар ва нафақахўрларга ғамхўрлик қилиш.

Тўғридан-тўғри маркетинг деб, маҳсулотни сотиш мақсадида истеъмолчига бевосита таъсир ўтказиш ва мижоз билан тўғридан-тўғри алоқаларни ривожлантиришни тушунилади.

Тўғридан-тўғри маркетингнинг бешта шаклини ажратиш мумкин.

- почта орқали тўғридан-тўғри маркетинг - почта орқали потенциал харидорларга жўнатмалар, хатлар, реклама, наъмуналар, проспектлар жўнатиш;

- каталоглар бўйича маркетинг - мижозларга юборилган каталоглар ёки сотиш жойларида тақдим этиладиган каталоглар орқали товар сотишни ташкил этиш;

- телефон орқали сотиш. Фирма ходимлари буюртма олиш ва реклама орқали олган ахборотлари бўйича маълумот бериш учун мижозларга бепул телефон рақамларини берадилар.

- телевидение орқали маркетинг. Масалан, "Телемагазин", "Уйда диванда ўтириб савдо" ва бошқалар.

- Электрон савдо - интернет орқали сотиш.

Спонсоринг - бу ўзаро манфаатдорлик тамойили асосидаги фирманинг спонсорлик фаолияти. Спонсорингнинг ҳозирги пайтда тўртта тури мавжуд: спорт соҳасида спонсоринг; маданият соҳасида спонсоринг; ижтимоий спонсоринг; экоспонсоринг.

Маҳсулот-плейсмент деганда товарни силжитиш ва жойлаштиришнинг шундай шакли тушуниладики унга кўра медиадастурларда (кино, видео ва телевизион дастурларда) маҳсулотни ёки хизматни реклама қилиш билан маҳсулотни бозордаги ҳолатини яхшилашни биргаликда олиб борилади.

Брэдингни маълум бир товарнинг алоҳида брэнд-имиджини яратиш ва истеъмолчи онгига сингдириш бўйича реклама берувчининг, савдо ташкилотларининг ҳамда реклама агентлигининг биргаликдаги ижодий иши сифатида тушуниш мумкин.

Ҳозирда товарлар рақобати брэндлар рақобати даражасига кўтарилганини мутахассислар эътироф этилмоқда.

Брэнд - бу харидорнинг рақобатчи маҳсулотлардан фарққилувчи маълум бир товар маркаси ҳақидаги тасаввурлари. Масалан, "Мерседес бенц" энгил автомобилларнинг дунё бозоридаги кучли брэндларидан бири.

Маркетинг бюджети.

Бизнес-режанинг ушбу моддасида маркетингга охириги уч йилда қилинган харажатлар ва режалаштирилаётган даврдаги харажатлар келтирилади.

Ҳозирги давргача бюджетни шакллантиришнинг ягона услубияти ишлаб чиқилмаган бўлиб, ҳар бир корхона маркетинг бўйича харажатлар моддаларини аниқлашда ўз ёндошувидан фойдаланади ва қандай ахборотларни унда акс эттиришни ўзи белгилайди.

Маркетинг бюджетини ҳисоблашда қуйидаги услублардан фойдаланиши мумкин.

а) «имкониятларга кўра» молиялаштириш услуби - маркетинг ва истеъмолчилардан кўра ишлаб чиқаришга устиворлик берувчи корхоналар томонидан қўлланади. «Қанча маблағ ажратиш имкониятига эгасиз» тамойилига асосланади;

б) қатъий фоизлар услуби - маркетинга ажратиладиган маблағлар сотиш хажмининг ўтган даврлардаги, жорий ёки келгуси миқдорига нисбатан улушларда ажратилади;

в) «рақобатчига мўлжалланган» услуб - маркетинга харажатлар даражаси бозорда ресурслари ва улушига кўра ўзига яқин турган рақобатчининг харажатларига кўра белгиланади;

г) максимал харажатлар услуби – «иложи борича кўпроқ харажатлар маркетингга» тамойилига асосланади;

д) мақсад ва вазифаларга асосланган услуб - корхонада қўйилган мақсадларга эришиш учун маркетинг тадбирларини олиб бориш харажатлари калкуляциясига асосланади.

Бюджетнинг ҳажми аниқлангандан сўнг бажариладиган тадбирлар бўйича тақсимланади.

Товар сиёсати ўз ичига қуйидаги йўналишларни олади:

- ассортимент сиёсати;
- янги маҳсулотни яратиш;
- маҳсулот сифати соҳасидаги корхона стратегияси;
- дизайн стратегияси;
- товарнинг бозор атрибутлари (белгилари);
- сервис хизматини ташкил этиш стратегияси.

Ассортимент сиёсати ўз ичига қуйидагиларни олади: товарлар ассортимент гуруҳларини умумий сони; алоҳида товарлар умумий сонини; ассортиментлар гуруҳи доирасида ҳар бир алоҳида товарни таклиф вариантлари.

Товар номенклатурасининг тузилмасини алоҳида товарлар ҳаётийлик даврининг босқичлари, товарлар ҳаётийлик даврини узайтириш усуллари, корxonанинг товарлар стратегиясини асосланишини ташкил этади.

Ассортимент сиёсати бўйича маълумотларни 7.2-жадвал шаклида берилиши мумкин

7.2-жадвал

Корxonанинг ассортимент сиёсати.

Ассортимент гуруҳи	Товар тури	Моделли	Маҳсулот тузилмаси	Товар ҳаётийлик даври босқичи	Товар ҳаётийлик даври узайтириш усули	Товар стратегияси

Корхона фаолиятининг бизнес-режасини ишлаб чиқишда у томонидан ишлаб чиқарилаётган турли товарларнинг ҳаётийлик даври бир-бирига уланиб кетишига эътибор бериш лозим. Бу шуни билдирадики, бир товарга тўйиниш юзага келганда иккинчи бир товарни ишлаб чиқаришга киритиш керак бўлади. Акс холда бозордаги сотиш миқёсларини олдини олиш қийин бўлади.

Янги маҳсулотни яратиш. Бизнес-режада корxonанинг янги маҳсулот яратиш бўйича сиёсатини баён қилиш лозим. Ушбу сиёсатни ишлаб чиқишда биринчи навбатда истеъмолчилар талабларига таянилади. Бундан ташқари қуйидаги қоидаларни ҳам ҳисобга олиш керак.:

- янги маҳсулотни яратиш ва бозорга чиқариш зарур, лекин у бир мунча таваккалчилик билан боғлиқ. Амалиёт кўрсатадики, таклиф этилаётган янги маҳсулотларнинг кенг истеъмол товарлари бозорида 40 фоизи, саноат товарлари бозорида 20 фоизи, хизматлар бозорида эса 18 фоизи касодга учрайди. Бунга сабаб сифатида талаб

хажмининг ноътўғри белгиланиши, рекламанинг етарли эмаслиги, талабни шакллантириш ва сотувни рағбатлантириш бўйича ишларнинг паст даражаси, баҳосини асосиз ошириб юбориш, рақобатчиларнинг жавоб ҳаракатлари, бозорга чиқариш вақтини ноътўғри танлаш кабиларни кўрсатиш мумкин.

- янги товарни икки усулда олиш мумкин: четдан сотиб олиш (корхона сотиб олиш, патент ёки рухсатномани сотиб олиш орқали) ёки корхонани ўзида янги маҳсулот турини ишлаб чиқиш;

- товарни бозорга чиқарилаётган даврдаги асосий харидорларнинг талабларига жавоб бериши керак. Бу эса янги товарлар шаклланишини башоратлашни ва янги ғояни илгари суриш ҳамда товарларни синов сотувлари ўртасидаги ораликни қисқартиришни талаб қилади. Мутахассисларнинг фикрига кўра 80 -100 та янги ғоялардан фақатгина биттаси, бозорнинг истиқбол талабларига жавоб бера оладигани ҳаётга тадбиқ этилар экан.

- Сифат соҳасидаги корхона стратегияси. Бизнес-режанинг ушбу бандида қуйидагилар акс эттирилади:

- харидор учун энг жозибали бўлган сифат жихатларининг тавсифи;
- маҳсулот жозибадорлигининг ўзгариши йўналишлари;
- маҳсулот сифатини ошириш борасидаги корхонанинг стратегик йўналишлари.

Дизайн стратегиясини белгилаш. Бунда қуйидагиларни ёритиш лозим;

- дизайн борасидаги корхона ҳаракатларининг стратегик йўналишлари;
- корхона маҳсулотни дизайни бўйича хизмат кўрсатишни ташкил этиш;
- дизайн хизматида қилинадиган харажатлар.
- Товарнинг бозор атрибутлари (белгилари).

Бизнес-режада товарнинг бозор атрибутларига алоҳида эътибор бериш лозим. Чунки унинг ташкил этувчилари товарни истеъмолчи томонидан қабул қилинишида катта аҳамиятга эгадир. Шунинг учун товарнинг маркаси, қадоқланиши, хоссалари ва бажарадиган вазифаларини муфассал баён этиш лозим.

Товар белгиси - ҳуқуқий ҳимоя қилинган товар маркаси ёки унинг бир қисми бўлиб, товар сотувчисининг фақатгина ўзига марка номи ва марка белгисидан фойдаланиш ҳуқуқини беради. Товар белгиси сифат кафолатлари, индивидуаллик, реклама ва маркани ҳимоя қилиш вазифаларини бажаради. Товар маркаси унинг бозор атрибутлари асосий элементи бўлиб, бозордаги қиёфасини шакллантиришнинг асосини ташкил этади.

Товар маркаси - бу рамз, белги, сурат, ном бўлиб, бир ёки бир неча ишлаб чиқарувчилар маҳсулотларнинг солиштиришни (идентификация) ва рақобатчилар маҳсулотларидан фарқланишини таъминлайди.

Маркалар ўз ичига махсус рамзли белгилар, расмлар, номлар ва уларнинг қўшилмаларини қамраб олиши мумкин.

Марка номи - марканинг бир қисми бўлиб, талаффуз қилиш мумкин бўлган харф, сўз ёки уларнинг қўшилмаси тарзида ифодаланиши мумкин (масалан, «Мерседес-бенц», «Тип-топ»).

Марка белгиси - марканинг бир қисми бўлиб, талаффуз қилинмайди ва осон таниб олинадиган белги, расм шаклида бўлиши мумкин (масалан, «Женерал моторс» учун «GM» белгиси).

Фирманинг номи, маркаси белгиси ўрнатилаган тартибда рўйхатдан ўтган, яъни ҳуқуқий ҳимояланган бўлсагина кучга киради.

Корхона номини танлашда қуйидагиларга эътибор бериш лозим:

- у ном илгари рўйхатдан ўтказилган ном билан бир хил бўлмасин;
- корхонанинг ёки компанияни ташкил этувчиларининг исмидан, машхур шахслар номларидан иборат бўлмасин, акс холда уларнинг ўзлари ёки меросхўрларидан ушбу номдан фойдаланиш учун рухсат олиш лозим бўлади;
- қонунчилик талабларига ёки ижтимоий ахлоқ нормаларига зид бўлган номларни

ўз ичига олмасин.

Ўзбекистон Республикаси қонунчилигига кўра идентификация қилиш ва тегишли гувоҳнома асосида ном бериш маҳаллий (туман, шаҳар) статистика идоралари томонидан амалга оширилади. Гувоҳнома олиш учун корхонага ёки фирмага қўймоқчи бўлган ном кўрсатилган аризани тақдим этиш кифоя қилади ва аризани уч иш кунида кўриб чиқилади.

Маҳсулотнинг қадоқланиши бир қатор вазифаларни бажаради:

- маҳсулот белгисини, номини, унинг ишлаб чиқарилган жойи ва вақтини кўрсатишга кўмаклашади. Хозирда қадоқлаш идишларида ва ёрликларда ушбу мақсад учун штрих код тизимидан фойдаланилмоқда.

- маҳсулотнинг эстетик жиҳатдан маъқулроқ жойлаштириш ва унга зарар етказилишидан ҳимоя қилади;

- маҳсулотни идентификация қилишда ёрдам беради;

- ишлатилишида ва сақлашда қулайлик яратади;

- харидор эътиборини ўзига жалб қилади;

- маблағни тежайди.

Ўз-ўзига хизмат қилиш шароитида қадоқлашнинг аҳамияти озиқ-овқат дўконларида дорихоналарда, аралаш маҳсулотлар дўконларида кучли бўлади. Аммо ҳар қандай қадоқлашнинг асосий вазифаси - маҳсулотнинг ташиш, жойлаш ва сақлашдан иборат. Истеъмолчи ва сотувчиларга ташиш учун қулай ва осон очиладиган идишлар ёқади. Қадоқлаш идишлари маҳсулот сифатини бузилмаслигига ҳам ёрдам бериши керак. Қадоқлашнинг эътиборни жалб қилувчанлиги маҳсулотни муваффақиятли сотилишига катта таъсир кўрсатади. Жалб қилиш даражаси бир қатор омиллар: ўлчови, ранги, материали, қадоқлаш шакли жиҳатидан алоҳида фарқланувчи ва осон ўқиладиган ёзув ва кўрсатмалар билан шаклланади.

Қадоқлаш идишлари таққослаш, солиштириш воситаси сифатида шунчалик муҳим бўлиб бўлиб қолдики, "Кока-кола", "Хайнц" каби компаниялар ўз ишларини ва ёрликларини (этикетка) узоқ йиллар мобайнида ўзгартирмайдилар, бу эса харидор учун маҳсулот маркасини тезда билиб олишга имкон яратади. Қадоқлаш идишларини бошқа мақсадлардан ҳам ишлатиш имконияти харидорларни бевосита жалб қилиш даражасини оширади. Масалан, ичимликлардан бўшаган идишлар кенг қўламдаги мақсадларда фойдаланилади. Баъзи бирлари коллекционерлар учун бебаҳо предмет бўлиб қолади.

Сервис хизматини ташкил этиш стратегияси сотишдан олдинги ва сотишдан кейинги сервис хизматини кўзда тутади.

Сотиш олди сервиси таклиф этилаётган маҳсулотнинг сифат кўрсаткичларини такомиллаштириш мақсадида истеъмолчилар талабларини доимий ўрганиш ва таҳлил қилишга йўналтирилган.

Сотишдан кейинги сервис кафолат муддати давомида ва ундан кейинги кўрсатиладиган хизматлар мажмуни (созлаш, таъмирлаш) кўзда тутади.

Бизнес-режада сервис доирасида қандай хизматлар бажарилиши тўғрисидаги ахборот берилади. Уларга қуйидагилар киради:

- маҳсулотни бепул етказиб бериш;

- транспортировка (ташиш) натижасида юзага келган носозликларни йўқотиш;

- маҳсулотни ўрнатиб бериш ва ишга тушириб бериш;

- бепул кафолатли таъмирлаш муддатлари;

- кафолат муддатларидан сўнг пулли таъмирлашни амалга ошириш;

- зарур ҳолларда харидорнинг ходимларини маҳсулотдан фойданиш бўйича дастлабки ўқитишни ташкил этиш;

- эҳтиёт қисмлар билан таъминлаш;

- техник маслаҳатлар бериш;

Бундан ташқари хизматларни амалга ошириш шаклини ҳам кўрсатиш зарур:

- ишлаб чиқарувчи томонидан;

- маҳсулот сотувчиси томонидан;
- ишлаб чиқарувчи билан шартнома асосида иқтисослашган ташкилот томонидан хизмат кўрсатиш.

4. Ташкилий ишлар режаси.

Ташкилий режа ва менежмент – бизнес-режанинг муҳим бўлими бўлиб, унда корхона бошқарувининг ташкилий тузилмаси қандай бўлиши, мулкчилик шакли, команда таркиби ва ҳоказолар ҳақида маълумотлар келтирилади.

Ушбу бўлимда қуйидагилар аниқ акс эттирилши лозим: ким ва нима билан шуғулланади, бўлинмалар бир-бири билан ўзаро қандай алоқа қилади, уларнинг фаолиятини қай тарих мувофиқлаштириш ва назорат қилиш мумкин, бошқарув командасининг асосий аъзолари ўртасида вазифалар қандай тақсимланади ва улар қай тарзда бир-бирини тўлдириб туради? У ёки бу тузилма бирликлари зиммасига қайси мажбуриятлар юклатилади? Ташкилий чалкашликлар сабабли кўп ҳолларда энг умидли лойиҳаларнинг ҳам барбод бўлиши мумкинлиги туфайли бундай ахборот маркетинг, молия ва ишлаб чиқаришни бошқаришга қодир бўлган бошқарув командасини ҳам кўриш истагида бўлган инвестор ва банкирларни ҳам қизиқтиради.

Бўлим ишнинг «жонли» томонини, яъни корxonанинг ташкилий тузилмаси қандай шаклланиши ва унинг кадрлар билан таъминланишини, шунингдек, мутахассисларни жалб қилишда уларни доимий ёки вақтинчалик ишга оладими, ишга ёллаш билан ўзи шуғулланадими ёки иқтисослашган ташкилотлар хизматларидан фойдаланадими каби саволларни ёритиши лозим. Бошқарув ходимлари учун «мансаб пиллапояси бўйлаб ҳаракатланиш» тизими, шунингдек, корxonанинг юқори иқтисодий кўрсаткичларга эришишидан манфаатдорлигини рағбатлантириш тизими яратилиши зарур.

Айтиш мумкинки, менежмент ва ташкилий режани ишлаб чиқиш бизнес-режанинг бошқа бўлимларидан аввал ишлаб чиқилиши зарур. Гап шундаки ҳар қандай ишнинг муваффақиятга эришувини инвестициялар, молиявий, моддий ва бошқа ресурслардан ташқари, биринчи навбатда мутахассислар, ўз касбининг усталари белгилаб беради. Иқтисодий назария классикларидан бири айтиб ўтганидек, инсонсиз, унинг меҳнати ва ресурсларга қўл теккизишисиз ҳар қандай ресурс, ҳар қандай нарса «ўлик» нарса бўлиб қолаверади. Амалиётда, айниқса, бизнес соҳасида битта мутахассиснинг ақл-идроки ва топқирлиги бир гуруҳ одамларга қараганда кўпроқ фойда келтириши мумкин, корхона тузилмасидаги қўшимча бирлик эса ҳали мос келувчи муваффақиятни англамайди, унинг учун улкан истиқболларни кафолатламайди. Шунинг учун ҳам мазкур бўлимни тайёрлашда ишлаб чиқариш режасини асослаб бериш, корхона қувватларини ҳисоб-китоб қилиш, зарур моддий ва бошқа ресурсларни аниқлашдаги каби катта маҳорат ва малака талаб қилинади.

Ташкилий тузилма ва менежмент бу ўз моҳиятига кўра бизнес-режани амалга ошириш бўйича ҳатти-ҳаракатлар дастури бўлиб, унда қуйидагилар ўз аксини топиши лозим:

- корхона бошқарувининг ташкилий тузилмасига қўйилувчи талаблар;
- менежментга қўйилувчи талаблар;
- ишлаб чиқаришни жойлаштириш ва фойда марказлари;
- кадрлар сиёсати ва уни амалга ошириш йўналишлари;
- ҳомийлик ва хайрия-васийлик фаолияти.

Ушбу бўлимнинг аниқ ва муайян тўлдирилиши корхона тури ва мулкчилик шаклига боғлиқ бўлади. Агар гап давлат корxonаси ҳақида бораётган бўлса, бу ҳолда бўйсунуш тизими ва давлатнинг корхона хўжалик фаолиятига аралашуви чегаралари кўрсатилиши лозим. Акциядорлик жамиятида эса директорлар кенгаши, асосий раҳбарларнинг вазифалари акс эттирилиши, акциядорлик капиталининг акциядорлар ўртасида қай тарих тақсимланиши белгилаб олиниши лозим. Корхона фаолиятида иштирок этишни истаган бошқа инвесторлар ҳақида, айниқса, уларга тегишли акциялар сони ва улуши, уларни сотиб олиш вақти ва акциялар қиймати ҳақида маълумот бериш ҳам ишга ёрдам беради.

Бу ерда яна бир нарса муҳим аҳамиятга эга – корхона олдиндан бор бўлганми ёки энди ташкил қилинганми. Дастлабки ҳолатда корхона олдиндан белгиланган йўлдан бориши ва бизнес-режа тузиш бўйича тўпланган тажрибалардан фойдаланиши мумкин. Кейинги ҳолатда эса тадбиркор у ёки бу мулкчилик шаклини танлаш сабабларини изоҳлаб бериши, бу шаклни ўзгартириш истиқболлари белгилаши ҳамда нима сабабдан бу стратегияни энг яхши деб ҳисоблашини тушунтириб бериши зарур. Бундан ташқари, ушбу ҳужжатда корхонани ташкил қилиш ва унинг келгусидаги фаолиятини тартибга солишни тавсифловчи барча қонун ҳужжатлари акс эттирилиши лозим.

Менежмент ва режалаштириш соҳасида меҳнат қилувчи иқтисодчи ва олимлар бизнес-режанинг ушбу бўлимида энг муҳим ва мустақил масалалар сифатида қуйидагиларни кўриб чиқишни таклиф қилади:

- бизнес-режанинг ишбилармонлик жадвали;
- бошқарувни ташкил этиш;
- кадрлар сиёсати ва персонални бошқариш.

Ишбилармонлик жадвали бу корхонанинг яратилиши ва келгуси фаолиятидаги энг муҳим ҳодисалар белгиланган жадвалдир. Унда маҳсулотни ишлаб чиқиш ва ишлаб чиқариш жараёни, бозорни баҳолаш, сотув дастурини тайёрлаш ва бошқаларнинг вақт бўйича графигини белгилаш тавсия қилинади.

Шунингдек, бизнес-режанинг муваффақиятга эришишини таъминловчи энг муҳим топшириқлар: дизайннинг яқунланиши, маҳсулотнинг кўрғазмаларда намойиш этилиши, хом-ашё, материал ва бутловчи қисмларга зарур миқдорда буюртма бериш, ишлаб чиқаришнинг бошланиши, биринчи буюртманинг олинishi, биринчи тўловларни амалга оширишни кўрсатиш тавсия этилади. Ишбилармонлик жадвали бутун ишнинг асосий ҳолатларини назорат қилиш, пайдо бўлувчи муаммоларни бартараф қилиш ва етказилувчи зарарни камайтиришга имкон беради.

Тўғри тузилган жадвал ҳамкорларга бошқарув командасининг маҳорати юқори эканлигидан далолат беради. Тадбиркорлар турли вазифаларни бажариш учун талаб қилинувчи вақтни нотўғри баҳолашлари мумкинлиги сабабли реал имкониятлардан келиб чиқиш зарур.

Кўплаб чет эллик компания ва фирмалар ўз бизнесида янада кўпроқ муваффақиятга эришиш мақсадида рекламадан кенг фойдаланиб, турли буклетлар, экспресс-ахборотлар чиқарадилар. Бизнеснинг ушбу жиҳати корхонанинг ишбилармонлик жадвалида ҳисобга олинса ёмон бўлмас эди. Масалан, унда ёзма ва график шаклида қуйидагилар акс эттирилиши мумкин:

- ◆ корхонани яратиш;
- ◆ бизнес бўйича ҳамкорлар;
- ◆ ишлаб чиқаришнинг бошланиши;
- ◆ дастлабки товар партиясини етказиб бериш;
- ◆ савдо ваколатхоналари билан битимлар тузиш;
- ◆ савдо кўрғазмаларига чиқиш;
- ◆ улгуржи савдогарлар билан келишув имзолаш;
- ◆ ишлаб чиқариш учун зарур миқдорда материаллар буюртма қилиш;
- ◆ ҳисоб рақамига келиб тушган биринчи тўлов ва тушумларни олиш.

Кўзга яққол ташланиб туриши учун махсус графикда ишлаб чиқаришнинг тўлиқ даврини - хом-ашё харид қилишдан то чиқарилаётган ҳар бир маҳсулот учун пул тушуми олишгача даврни акс эттириш тавсия қилинади.

Шундай қилиб, бизнес-режадаги ишбилармонлик жадвали қуйидагиларни назарда тутади:

- ◆ корхона фаолиятининг асосий, ҳаёт учун энг муҳим соҳаларини ажратиб кўрсатиш;
- ◆ ҳар бир ишнинг бошланиши ва тугаш вақтини аниқ белгилаш;

- ◆ фаолиятнинг ҳар бир муҳим соҳаси учун жавобгар шахсларни тайинлаш;
- ◆ жадвалда юз бериши мумкин бўлган узилишларни ва уларни тўғрилаш учун амалга оширилувчи ҳатти-ҳаракатларни белгилаш;
- ◆ жавалдан четга чиқишнинг бизнес-режага таъсирини муҳокама қилиш.

Бўлимнинг энг асосий жиҳати ташкилий тузилманинг бизнес вазифаларига мос келишини намойиш этиш ҳисобланади. Гап шундаки, бизнесда ташаббус алоҳида аҳамиятга эга бўлиб, у кўпинча анъанавий ёндашувлар билан зиддиятга учрайди. Қабул қилинувчи қарорларнинг устиворлигини белгилашда муаммоларнинг олдини олиш учун барча имкониятлардан фойдаланиш ҳамда максимал фойдани таъминловчи бўлинмаларни самарали рағбатлантиришни таъминлаш лозим.

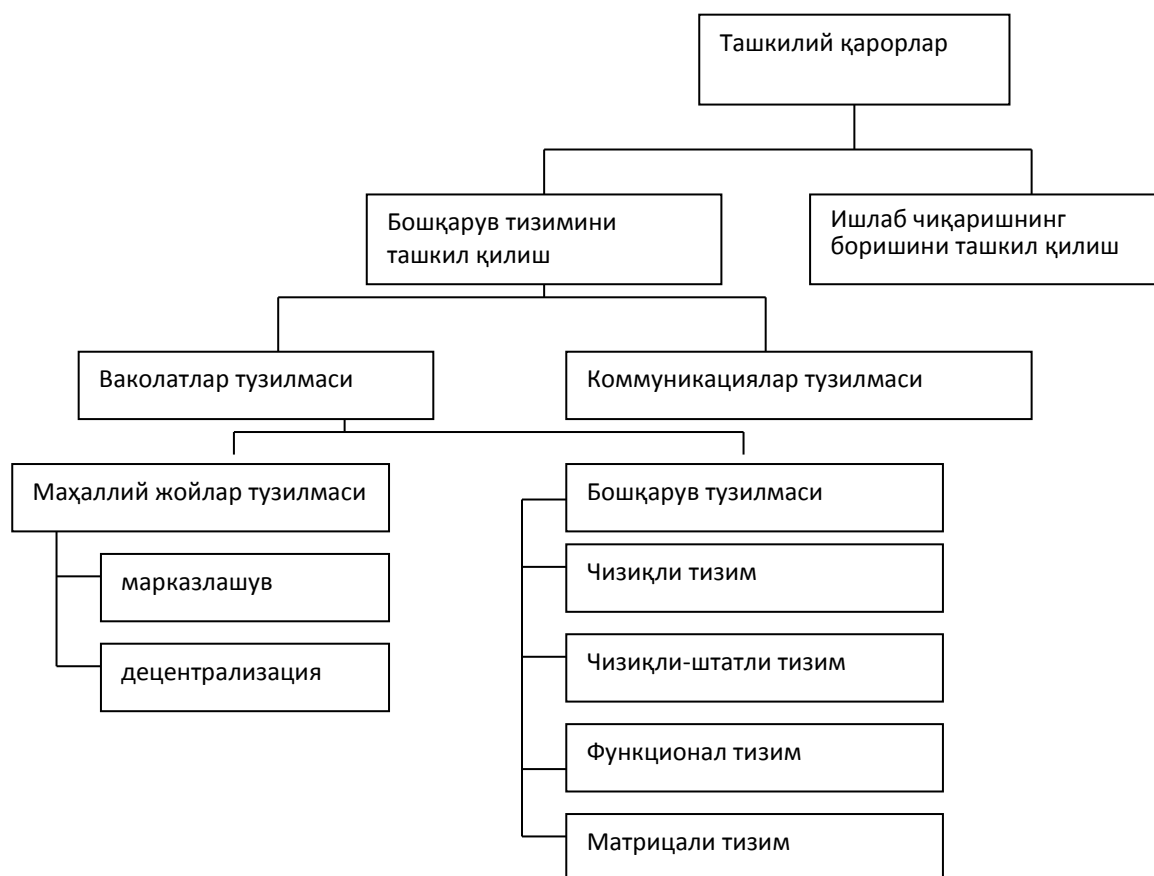
Замонавий менежмент фан ва амалиёт соҳаси сифатларидан кўра одамларни бошқариш санъати сифатида кўпроқ намоён бўлади. Корхонанинг ташкилий режасида кўзда тутилган барча тадбирлар, амалиётнинг кўрсатишича, ишлаб чиқаришни ривожлантириш вазифаси корхона раҳбариятидан ташқари ходимлар жамоасининг ҳам зиммасида бўлса муваффақиятли тузилиши, келгусида эса ўз вақтида ва самарали амалга оширилиши мумкин. Ходимлар иқтисодиётда бошқарувнинг акциядорлик шакллари етакчилик қилаётган, бизнес ва тадбиркорлик фақатгина бизнес учун туғилган, танланган шахсларнинг эмас, балки ҳар бир шахс шуғулланиши мумкин бўлган ҳозирги шароитларда кўплаб хўжалик субъектларининг хулқ-атвори учун қоидага, деярли заруратга айланиб бормоқда.

Бирок, корхона муваффақияти йўлидаги бутун жамоанинг, коллективнинг ҳаракатлари илмий менежмент тамойиллари ва талабларига зид келмаслиги керак. Биринчидан, жамоанинг ҳар бир аъзоси – оддий ишчидан то биринчи раҳбаргача корхонада белгиланган қонун-қоидаларга асосан ўз вазифа ва мажбуриятларини бажариши, иккинчидан, мансабдор шахслар, бўлинма ва хизматлар ўртасидаги ўзаро бўйсинишнинг таъминланиши, учинчидан эса, бошқарувни ташкил қилишда чуқур билимга эга ходимларни танлаш ва самарадорлик таъминланиши лозим.

Маълумки, ҳар бир шахс ўзига яраша алоҳида хусусиятларга эга бўлади. Агар раҳбар ходим, мутахассис ўз салоҳиятини тўлиқ очиб беришини истаса бошқарув жараёнида ҳар бир шахсга ўзига хос ёндашиши зарур. Инсон табиатини яхши билмаган раҳбар муваффақиятга умид қилиши қийин, ташкилий режа эса қоғозда қолиб кетади. Тажрибаларнинг кўрсатишича, кўплаб кўл остидаги ходимлар фаолияти кўп жиҳатдан раҳбарият билан муносабатлар характерига боғлиқ бўлади. Айнан раҳбарият кимнинг нима иш қилиши ва ким нима учун жавобгар бўлишини белгилаб беради.

Бошқарув санъатидан яхши хабардор бўлиш раҳбариятнинг турли хил ички ва ташқи вазият омилларини олдиндан кўра билиш қобилиятини англатади. Бу жараённинг асосини режада кутилаётган натижаларни берадиган даражада одамлар фаолияти ва ишни ташкил қилиш ҳисобланади. Бу эса кўп жиҳатдан тўпланган иш тажрибасидан ташқари, бошқарув усуллариغا, асосий вазифаларни иккинчи даражали вазифалардан ажрата олиш, жамоанинг ва ҳар бир шахснинг ҳатти-ҳаракатларини баҳолаш ва рағбатлантириш қобилиятига боғлиқ бўлади.

Кўриниб турганидек, бошқарувни ташкил қилиш кўп қиррали жараён бўлиб, ўз мазмунига кўра оддий бошқарувдан кўпроқ маънони англатади. У одатда, аввало, корхона раҳбарияти томонидан бошқарув тузилмаси ва коммуникация тизимини шакллантириш, ишлаб чиқаришнинг боришини назорат қилиш бўйича белгиланган бошқарув қарорларининг қабул қилиниши билан боғлиқ бўлади. Бошқача қилиб айтганда, бошқарувни ташкил қилиш икки хил жиҳатга эга: ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва ишлаб чиқаришни бошқаришни ташкил қилиш (9.1-расм).



4.1-расм. Ташкилий қарорлар ва бошқарув

Ташкил қилиш жараёнида корxonанинг танланган ривожланиш стратегияси билан унинг бошқаруви ташкилий тузилмаси ўртасидаги муносабат муҳим аҳамият касб этади. Кўплаб олим ва мутахассислар фикрига кўра бошқарув тузилмасининг ривожланиш стратегиясига мос келиши энг юқори иқтисодий самарадорликка эришишдан ташқари, ортиқча бошқарув харажатларини камайтириш, бошқарувнинг тизим сифатида мослашувчанлиги ҳамда корxonанинг рақобатли муҳитда яшовчанлиги ва унинг ўсишида ҳам катта аҳамиятга эга. Бундай мутаносибликка эриши корxонада бошқарувни ташкил қилишнинг асосий вазифаларидан биридир.

Бироқ бу ерда кўп нарса корxона ҳажми, мулкчилик шакли, иш фаолияти ва бошқа белгиларига ҳам боғлиқ бўлади. Масалан, корxона ҳажми ўсиши билан унинг тузилмаси ҳам ўзгаради, у янада стандартлашган ва формаллашган бўлади. Корxона ҳажмининг кенгайиши ёки кичрайиши мос равишда бошқарув бўғинлари сонига таъсир кўрсатади, бошқарув фаолияти билан машғул бўлган ходимлар сонига ўзгартириш киритади, бошқарув харажатларининг ўсиши ёки камайишига олиб келади.

Айрим корxonалар ўз тузилмасини махсус ташкилий ахборотномалар чиқариш йўли билан формаллаштиради. Бу ахборотномаларда одатда корxonанинг тарихи ва унинг ташкилий тузилмаси, ишлаб чиқариш мақсади ва турлари, раҳбарият фаолиятининг ёритилиши, кадрлар сиёсати, бандлик шароитлари, энг кам ва энг юқори иш ҳақи каби маълумотлар ўрин олади. Бундай ахборотлар шунингдек, кўп ҳолларда корxона фаолиятини реклама қилиш ва бозордаги имиджини оширишга хизмат қилади.

Бизнес-режа ва унинг бўлимлари ҳаётийлигини таъминлаш мақсадида бошқарув тизими – менежментни маркетинг билан боғлаши муҳим. Улар у ёки бу даражада ташкилий режа билан боғлиқ бўлиб, корxonанинг ишлаб чиқариш муваффақияти ва кутилаётган фойда даражасига эришишига хизмат қилади. Айнан шундай боғлиқлик бошқарувни ташкил қилишни нафақат ўз истеъмолчиси ва бозорига, балки барча бозорлар ва истеъмолчиларга ҳамда қабул қилинган ва амалга оширилаётган тадбирларнинг мақсадга мувофиқлигига

Йўналтирилган мукамал тизим шаклида ифодалашга имкон беради. Масалан, корхонада бошқарувни ташкил этишнинг ҳамда бизнес самарадорлиги нуқтаи назаридан кимлар ва нима сабабдан корхона маҳсулотини сотиб олмаётганлиги бефарққолдирмаслиги керак. Корхона харидорлари (ёки корхона харидори бўлмаганлар) бошқалардан нима сотиб олади? Улар учун ушбу харидлар қандай қийматга эга? Бизнесни жонлантириш ва истеъмолчилик талабининг ўсиши учун қандай ташкилий ва бошқарув қарорларини қабул қилиш зарур? Корхонада бошқарувни ташкил қилиш ягона мақсад эмаслиги сабабли шу ва шу каби бошқа саволларнинг жавоби ҳар бир ишлаб чиқариш корхонаси раҳбариятининг бошқарув ҳатти-ҳаракатлари асосида ётиши лозим.

Янги ташкил этилаётган корхона учун юқорида айтиб ўтилган вазифалардан ташқари бизнесни қўллашнинг асосий қисми бўлиши керак.

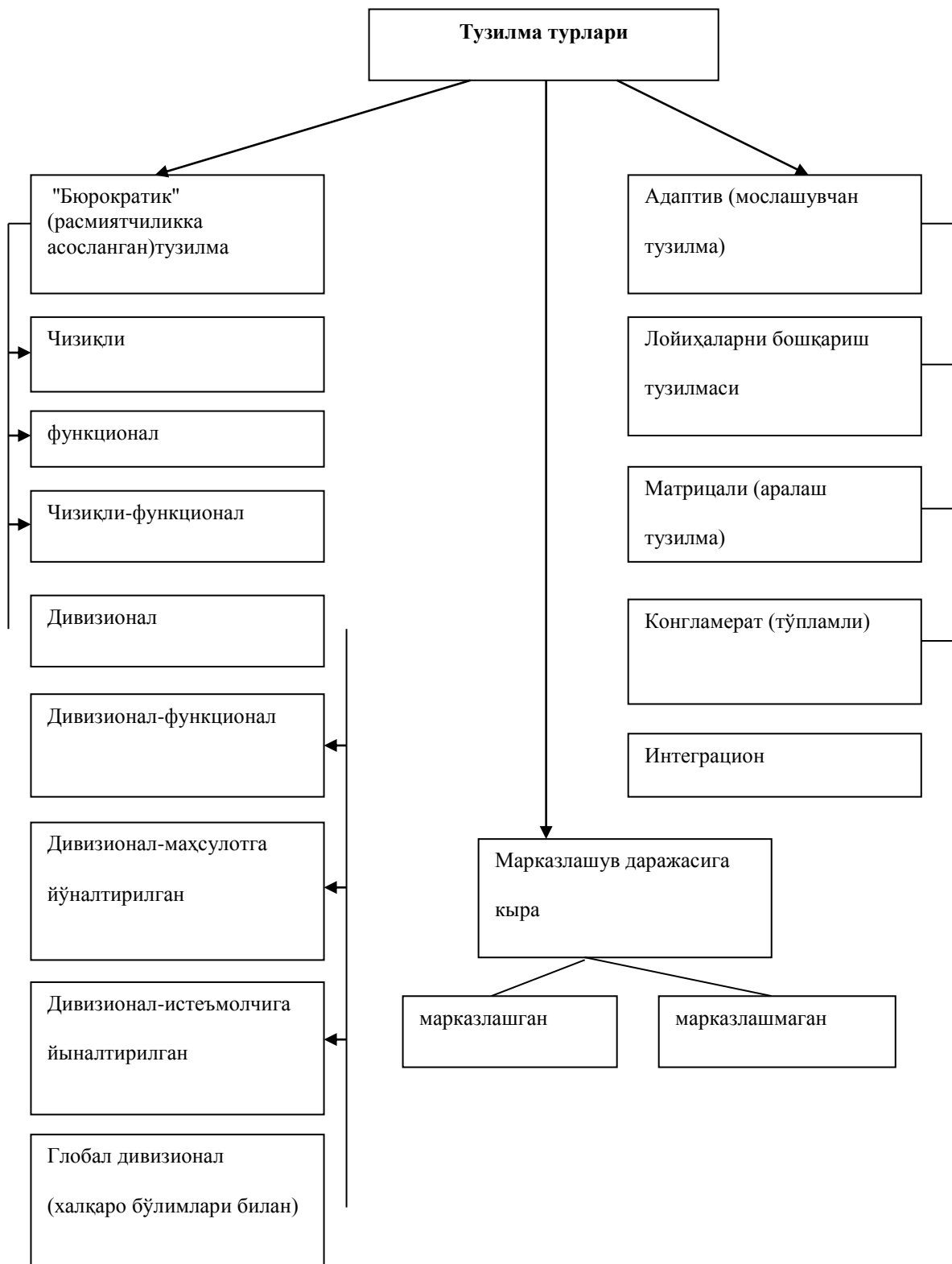
Унинг асосий қисми бўлиши керак:

- асосий бошқарув лавозимлари ва бошқарув ходимларининг умумий сони;
- бошқарув тизимининг иерархия босқичлари сони;
- у ёки бу лавозимларга мутахассислар резюмесини тўплаш ва бошқарув командасини шакллантириш;

• бошқарув командаси аъзолари ўртасида ролларни тақсимлаш ва ҳар бир команда аъзосининг функцияларини белгилаб олиш;

• бошқарув командасининг ҳар бир аъзоси учун ойлик иш ҳақи миқдорини белгилаш;

- бошқарув командаси аъзоларини ёллаш



А- расм. Ташкилий тузилма турлари.

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

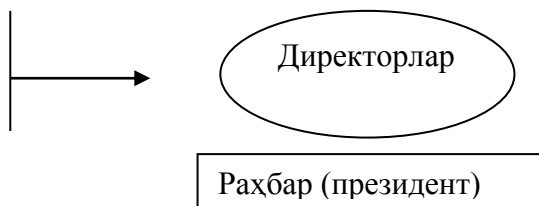
- команда аъзоларининг психологик жиҳатдан бир-бирига мос келишини

таъминлаш;

- команданинг ягона организм каби фаолият кўрсатишини таъминлаш;
- ҳар бир команда аъзоси жамоа олдига қўйилган мақсадни тўлиқ тушуна олиши

ЛОЗИМ;

чизиқли
ташкилий
тузилма

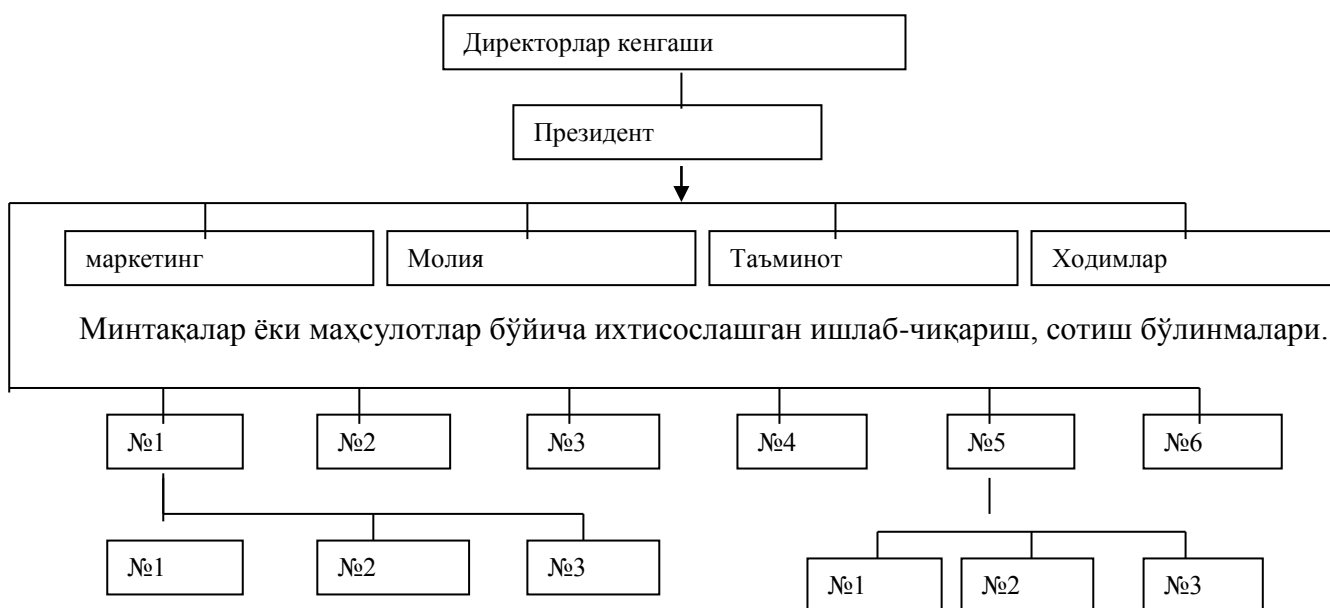


Функционал тузилма



Б-расм. Чизиқли-функционал тузилма.

Функционалхизматлар бўлимлари



Минтақалар ёки маҳсулотлар бўйича ихтисослашган ишлаб-чиқариш, сотиш бўлинмалари.

В-расм. Дивизионал – функционал тузилма.

- команда аъзоси ўз малакасини мунтазам ошириб бориши керак;
- қонуний асосда корхона нуфузини ошириш ва фойдасини ўстириш учун барча зарур ишларни амалга ошириш.

А-расмда келтирилган ташкилий тузилма турлари танлашда корхонанинг хусусиятларидан келиб чиқиш лозим.

Ташкилий тузилманинг асосий тавсифи (характеристикаси) қуйидагилардан келиб чиқади:

- бошқариш функциялари бўйича бошқарув ходимлари сони;
- чизикли бошқарув ходимлари сони;
- корхона бошқарув тизимининг бўйчуниш поғоналари сони;
- ҳар бир бошқарув даражасида тузилмавий бўғинларнинг миқдори;
- бошқарувнинг марказлашмаганлик даражаси;

Юқоридаги тавсифларга таъсир кўрсатувчи асосий омил корхонани бошқариш бўйича ишлар ҳажми ҳисобланади. Бу эса ўз навбатида бошқариш функцияларининг мазмуни ва таркибига бошқарув вазифаларининг меҳнат талаблиги ва даврийлигига боғлиқ бўлади. (Б,В,Г-расмлар).



Лойиҳаларнинг функционал таъминоти.

Бошқарувни ташкил қилиш, ташкилий тузилмани танлаш, бошқарув аппарати ва органларини шакллантириш – буларнинг барчаси корxonанинг кадрлар сиёсатиغا, кадрлар салоҳиятидан унумли фойдаланишга боғлиқ.

Кўплаб хорижий фирма ва компаниялар тажрибаси шуни кўрсатадики, тадбиркорлик лойиҳаларини амалга оширишдаги муваффақиятсизликларнинг 90%дан кўпи бошқарувнинг кўнгилдагидек ташкил этилмаслиги, бошқарув қонун-қоидаларидан беҳабарлик, ходимларнинг тўлиқ эмаслиги ва касб малакасининг пастлиги раҳбариятда бошқарув тажрибасининг камлигига бориб тақалади. Афсуски, бу камчиликлар мамлакатимиздаги корхоналар орасида ҳам кўп учрамоқда. Бунга далил сифатида корхоналарнинг банкротга учраши, айрим бизнес-лойиҳаларнинг экспертиза ва танлов пайтида рад қилинишини кўрсатиш мумкин. Шу сабабли кадрлар ва ходимларни бошқариш масаласи доимо корхона

рахбарияти нигоҳи остида бўлиши ҳамда ишлаб чиқаришни режалаштириш ва бошқаришда мунтазам ҳисобга олиб борилиши лозим.

Баҳс учун саволлари

1. Бизнес-режа тузилмаси нималардан иборат?
2. Бизнес-режа тузилмаси тавсифи ва уни тузиш усули айтинг?
3. Ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш режаси курсатиб беринг?
4. Маркетинг режаси тузиш шартлари?
5. Ташкилий ишлар режасишакллантириш жараёни нималрдан иборат?

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати:

6. В.М.Попова Бизнес-планирование. Учебник.- М.: Финансы и статистика, 2009. - 256 с.
7. А.С. Жураев, Д.Ю. Хужамкулов, С. Маматов «Инвестиция лойихалари тахлили»- Тош.Молия инст.Дарслик, Т.: 2006.- 234 с.
8. Бизнес-планирование: учебник/ под ред. В.М.Попова и др.- 2е изд., перераб.и доп.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 816 с.
9. Алан В. Бизнес-план: Учебник. - практ. пособие / пер. с англ. Алмазовой Н.И., Булиной И.Ю. – 3-е изд. – М.: Изд-во Проспект, 2005. – 232 с.
10. Пелих А.С. Бизнес - план или как организовать собственный бизнес.- 4- е изд., перераб. и доп. - М.: «Ось-89», 2008.- 112 с.

3-мавзу. Бизнес-режа самарадорлиги таҳлили ва молиялаш стратегияси

Режа

1. Корхонанинг молиявий режаси тавсифи.
2. Корхонанинг молиявий иқтисодий ҳолатини баҳолаш
3. Зарарсизлик нуқтасини ҳисоблаш. Молиялаш стратегияси
4. Тадбиркорлик фаолиятини молиявий соғломлаштириш режасини мазмуни ва тартиби.

Калит сўзлар: ликвидлик, Абсолют ликвидлик коэффиценти, захиралар, Дебиторлик қарзлари, Кредиторлик қарзлари, Молиявий барқарорлик коэффицентлари, Бозорни ва сотувни тадқиққилиш, Бозор сиғими, баҳо сиёсати, "Ўртача харажатлар қўшув фойда" усули.

1. Корхонанинг молиявий режаси тавсифи.

Молиявий режа бу бизнес-режанинг яқунловчи бўлидир. Унда корхона фаолиятини молиявий таъминлаш ҳамда мавжуд пул маблағларидан жорий молиявий ахборот ва маҳсулотни сотиш башоратлари асосида энг самарали фойдаланиш масалалари кўриб чиқилади. Айнан шу бўлимдан инвестор ёки банкир олиш мумкин бўлган фойда миқдорини, қарз берувчи эса потенциал қарз олувчининг ўз қарзини қайтариш учун имкониятларини билиб олиши мумкин.

Молиявий режа бизнес-режанинг бошқа бўлимларида келтирилган маълумотларга зид келмаслиги лозим. Молиявий режадаги номуносибликлар молиячи мутахассисларнинг малакаси камлигидан ёки инсофсизлигидан дарак беради. Сифатсиз тайёрланган молиявий режа нотўғри хулоса чиқаришга ва корхона нуфузини пасайтиришга олиб келиши мумкин.

Молиявий режада молиявий ресурслар (капитал) қачон, қаерда ва нима мақсадда сарфланиши, бизнеснинг муваффақиятга эришиши учун корхона олдида турган мақсадлар батафсил ёритиб берилади. Бошқача қилиб айтганда, нафақат харажатлар, балки даромадлар ва бошқа молиявий тушумлар ҳам кўрсатилади. Кўнгилдагидек тайёрланган молиявий режадан корхона захираларини баҳолаш ва жалб қилиш, молиявий барқарорликни мустаҳкамлаш учун фойдаланиш мумкин.

Молиявий режанинг шунга ўхшаш анъанавий режалардан фарқи шундаки, у бозордаги вазиятни тўлалигича, хусусан, фонд бозоридаги вазиятни ҳам ҳисобга олишни мажбурий қилиб қўйган. Молиявий муҳит тўғрисидаги тўлиқ ахборотнинг мавжудлиги бизнесда муваффақиятга эришиш учун муҳим замин тайёрлайди. Бироқ, айрим ахборотлар етишмаётган, бозор тўлиқўрганиб чиқилмаган, ишлаб чиқариш масалаларининг баъзилари охиригача ишлаб чиқилмаган бўлса ҳам, бизнес-режанинг ушбу бўлими барибир тузилиши лозим. Бунда энг катта маъно молиявий кўрсаткичларда бўлиб, улар корхонанинг молиявий барқарорлигини таъминлайди ва бир вақтнинг ўзида инвестиция, ташкилий ва техник қарорлар қабул қилишда фойдали бўлади.

Молиявий режа бизнес-режа билан бир хил муддатга ишлаб чиқилади. мавжуд тавсияларга кўра уни 3-5 йилга ишлаб чиқиш маъқул. Бунда дастлабки йил учун режадаги кўрсаткичларни ойлар бўйича, иккинчи йил учун чораклар бўйича ва кейинги давр учун йиллар бўйича гуруҳларга тақсимлаш мақсадга мувофиқ. Масалан, хорижий амалиётда бизнеснинг биринчи йили (янги корхона очилиши) учун молиявий режа кўрсаткичлари ойлар бўйича ва ҳар бир модда бўйича тақсимланади. Кейинги йилларда бу кўрсаткичлар йил давомида маҳсулотни сотиш ҳажми фоизларида аниқланади. Бундай режанинг умумий схемаси қуйида шаклда бўлиши мумкин:

Бир йилда сотув ҳажми – 100
жумладан:

ишлаб чиқариш харажатлари – 50

давр харажатлари ва фойда – 50

шундан:

а) маркетинг ва сотув харажатлари – 15

б) жорий қилиш харажатлари - 10

в) бошқарув харажатлари – 8

г) солиқлар тўланмасдан олдинги фойда – 17

Молиявий режанинг асосини ташкил этувчи қисмлардан бири корхонанинг молиявий-иқтисодий ҳолатини таҳлил қилишдир.

Корхонанинг молиявий иқтисодий ҳолатини баҳолашда корхонанинг асосий техник-иқтисодий кўрсаткичлари ва молиявий ҳолати кўрсаткичларини таҳлил қилиш тавсия қилинади.

Таҳлил корхонанинг молиявий ҳисоблари асосида охириги уч йилдаги техник-иқтисодий ва молиявий кўрсаткичлардан фойдаланган ҳолда амалга оширилади (10.1, 10.2, 10.3-жадваллар).

10.1-жадвал.

Корхона иқтисодий ҳолатининг асосий кўрсаткичлари.

Кўрсаткичлар	Ҳисобот маълумотлари		
	200_й	200_й	200_й
1	2	3	4
Маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми, натурал ўлчовда асосий маҳсулотлар бўйича а маҳсулот б маҳсулот			
Маҳсулот сотишдан тушум (сотиш ҳажми) шу жумладан асосий маҳсулот турлари бўйича а маҳсулот б маҳсулот			
Асосий маҳсулотлар бўйича бозордаги улуш а маҳсулот б маҳсулот			
Ишловчилар сони			
Ўртача иш ҳақи			
Меҳнат унумдорлиги			
Умумий активлар, баланс бўйича, шу жумладан: асосий воситалар айланма маблағлар(жорий активлар)			
Фондлар билан қуролланганлик			
Ишлаб чиқариш ва сотиш харажатлари, шу жумладан асосий маҳсулотлар бўйича а маҳсулот б маҳсулот			
Сотилган маҳсулотнинг 1 сўмига қилинган харажатлар, шу жумладан асосий маҳсулотлар бўйича а маҳсулот б маҳсулот			
Маҳсулот сотишдан олинган фойда, шу жумладан асосий маҳсулотлар бўйича: а маҳсулот			

б маҳсулот			
Баланс фойда (солиқ тўлагунча фойда)			
Илмий-техникавий изланишларга харажатлар			
Хўжалик фаолияти самарадорлиги (сотиш хажмининг ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларига нисбати)			
Экспорт хажми			
Валюта ҳисоб-рақамидаги маблағлар			
Ўз маблағлари			
Қарзга олинган капитал, шу жумладан жорий мажбуриятлар.			

10.2- жадвал.

Корхонанинг тўловга қобиллиги ва амалий фаоллиги асосий кўрсаткичлари.

Кўрсаткичлар	Ҳисобот маълумотлари			Тавсия этиладиган мезон
	200_й.	200_й.	200_й.	
1. Ликвидлик кўрсаткичлари (тўлов қобиллик)				
1.1. Жорий ликвидлик ёки умумий қоплаш коэффициенти				2 - 4
1.2. Тезкор ликвидлик коэффициенти				> 1
1.3. Асолют ликвидлик коэффициенти				> 0.2
1.4. Соф айланма капитали				
2. Амалий фаоллиги кўрсаткичлари				
2.1. Активларнинг айланувчанлиги коэффициенти				
2.2. Ўз маблағларининг айланувчанлиги коэффициенти				
2.3. Асосий воситалар айланувчанлиги (фонд қайтими)				
2.4. Захираларнинг айланувчанлиги коэффициенти				
2.5. Захираларнинг ўртача сақлаш муддати				
2.6. Дебиторлик қарзларининг айланувчанлик коэффициенти				
2.7. Дебиторлик қарзларининг ўртача айланиш давомийлиги				
2.8. Кредиторлик қарзларининг айланувчанлик коэффициенти				
2.9. Кредиторлик қарзларининг айланиш давомийлиги				
2.10. Операцион даврнинг (циклнинг) давомийлиги				
2.11. Молиявий даврнинг (циклнинг) давомийлиги.				

10.3-жадвал.

Корхонанинг молиявий барқарорлиги ва бозор фаоллиги кўрсаткичлари.

Кўрсаткичлари	Ҳисобот маълумотлари			Тавсия этиладиган мезонлар
	200_й.	200_й.	200_й.	
3. Молиявий барқарорлик кўрсаткичлари				

3.1. Молиявий мустақиллик коэффиценти				>0.5
3.2. Молиявий қарамлик коэффиценти				<0.5
3.3. Молиявий тавақалчилик коэффиценти				<0.8
3.4. Молиявий барқарорлик коэффиценти				<1.25
3.5. Ўз айланма маблағлари билан таъминланганлиги коэффиценти				>0.3
3.6. Захираларни ўз айланма маблағлари билан таъминланганлиги коэффиценти				>0.6
4. Корхонанинг бозор фаоллиги коэффицентлари				
4.1. Битта акциянинг даромадлилиги				
4.2. Акциянинг бозор баҳоси ва бир акцияга тўғри келувчи фойда ўртасидаги муносабат				
4.3. Битта акцияга дивиденд меъёри				
4.4. Тўланган дивидендлар улуши				

Юқорида жадвалда келтирилган кўрсаткичларни корхона йиллик ҳисоботидаги «Бухгалтерия баланси» (1-шакл), «Молиявий натижалар тўғрисида ҳисобот» (2-шакл) ва хоказолар ёрдамида куйидагича ҳисобланади.

1. Ликвидлик кўрсаткичлари

1.1. Жорий ликвидлик ёки умумий қоплаш коэффиценти = (пул маблағлари + қисқа муддатли молиявий кўйилмалар + соф дебиторлик қарзлари + моддий ишлаб чиқариш захиралари) / корхонанинг қисқа муддатли мажбуриятлари.

1.2. Тезкор ликвидлик коэффиценти = (пул маблағлари + қисқа муддатли молиявий кўйилмалар + соф дебиторлик қарзи) / корхонанинг қисқа муддатли мажбуриятлари.

1.3. Абсолют ликвидлик коэффиценти = пул маблағлари / қисқа муддатли мажбуриятлар.

1.4. Соф айланма капитали = жорий активлар - қисқа муддатли мажбуриятлар.

2. Корхонанинг амалий фаоллиги кўрсаткичлари

2.1. Активларнинг айланувчанлик коэффиценти = сотишдан келган соф тушум / ўртача йиллик активлар.

2.2. Ўз маблағларнинг айланувчанлик коэффиценти = сотишдан келган соф тушум / ўз маблағларининг ўртача йиллик қиймати.

2.3. Асосий воситалар айланувчанлиги ёки фонд қайтими = сотишдан келган тушум / асосий воситалар ўртача йиллик қиймати.

2.4. Захираларнинг айланувчанлик коэффиценти = сотилган маҳсулотни ишлаб чиқариш харажатлари / ўртача йиллик захиралар ва харажатлар.

2.5. Захираларнинг ўртача сақлаш муддати = 365 кун / захираларнинг айланувчанлиги коэффиценти.

2.6. Дебиторлик қарзларининг айланувчанлик коэффиценти / сотишдан келган соф тушум = соф дебиторлик қарзларининг ўртача йиллик қиймати.

2.7. Дебиторлик қарзларининг ўртача айланиш давомийлиги = 365 кун / дебитор қарзларининг айланувчанлик коэффиценти.

2.8. Кредиторлик қарзларининг айланувчанлик коэффиценти = сотилган маҳсулот таннари / кредиторлик қарзларининг ўртача йиллик қиймати.

2.9. Кредиторлик қарзларининг ўртача айланиш давомийлиги = 365 кун / кредиторлик қарзларининг айланувчанлик коэффиценти.

2.10. Операцион даврнинг (циклининг) давомийлиги = захираларнинг ўртача сақлаш муддати / дебиторлик қарзларининг ўртача айланиш давомийлиги.

2.11. Молиявий даврнинг (циклининг) давомийлиги = операцион давр давомийлиги - кредиторлик қарзларининг ўртача айланиш давомийлиги.

3. Молиявий барқарорлик коэффицентлари.

3.1. Молиявий мустақиллик коэффициенти / корхона ўз маблағлари (хусусий капитал) / активлар суммаси (умумий капитал)

3.2. Молиявий қарамлик коэффициенти = қарзга олинган маблағлар / активлар суммаси.

3.3. Молиявий таваккалчилик коэффициенти = қарзга олинган маблағлар / ўз маблағлари.

3.4. Молиявий барқарорлик коэффициенти = ўз маблағлари / қарзга олинган маблағлар.

3.5. Ўз айланма маблағлари билан таъминланганлиги коэффициенти = ўз айланма маблағлари / жорий активлар.

3.6. Захираларни ўз айланма маблағлари билан таъминланганлиги коэффициенти = ўз айланма маблағлари / захиралар.

ИЗОҲ: Ўз айланма маблағлари = ўз маблағлари – узоқ муддатли активлар (асосий воситалар ва қўйилмалар)

4. Корхонанинг бозор фаоллиги коэффициентлари.

4.1. Битта акциянинг даромадлилиги = соф фойда / муомаладаги оддий акциялар сони.

4.2. Акциянинг бозор баҳоси ва бир акцияга тўғри келувчи фойда ўртасидаги муносабат = битта акциянинг бозор қиймати / битта акцияга тўғри келувчи соф фойда.

4.3. Битта акцияга дивиденд меъёри = бир акцияга тўғри келувчи дивиденд бир / акциянинг бозор қиймати.

4.4. Тўланган дивидендлар улуши = тўланган дивидендлар суммаси / соф фойда.

Юқорида энг кўп фойдаланиладиган молиявий кўрсаткичлар келтирилди. Аниқ бир бизнес-режани ишлаб чиқиш жараёнида корхона фаолиятни ўтган даврларда тўла кўрсатиб бера оладиган кўрсаткичларни танлаб олиш мумкин, чунки уларнинг кўпчилиги бир бирига ўхшаш ёки бир хил маълумотни бериши мумкин.

Молиявий режанинг муҳим қисми бу маҳсулотни сотиш ҳажмининг башорат қилинишидир. У корхона ўз товар ва хизматлари билан «эгаллаб» олишни мўлжаллаган бозор улуши ҳақида тасаввурга эга бўлишга ёрдам бериши лозим. Шу сабабли башоратни биринчидан, ишлаб чиқариш режаси билан, иккинчидан, маркетинг режаси билан боғлаш талаб қилинади. Бозорни жиддий равишда таҳлил қилмасдан туриб маҳсулот сотувини башорат қилиш у ёқда турсин, ишлаб чиқариш ҳажмини режалаштириш ҳам ўз аҳамиятини йўқотади.

Маҳсулотни сотиш ҳажми башоратлари одатда корхонанинг маркетинг хизмати томонидан ишлаб чиқилади. Мавжуд тавсияларга кўра у қуйидаги кўриниш ёки шаклда бўлиши лозим (10.4-жадвал).

10.4-жадвал

Маҳсулотни сотиш ҳажми башоратлари

Кўрсаткичлар	Йил чораклари								Йилда	
	I		II		III		IV			
	Режада	Амалда	Режада	Амалда	Режада	Амалда	Режада	Амалда	Режада	Амалда
1. Корхонанинг бозор салоҳияти (мазкур товар бирлигида)										
2. Товар нархи										
3. Сотиш ҳажми										
4. Мазкур товар бўйича тармоқ бозорида корхонанинг улуши										
5. Корхона чиқарган маҳсулотлар сони										
6. Режадаги йил бошида корхона омборларида мазкур товар захиралари										

Одатда бундай башоратлар 3-5 йилга қилинади. Бунинг сабаби шундаки, дастлабки йилда корхона бозордаги вазият билан таниш бўлиб, ким учун маҳсулот ишлаб чиқаришни билади, кейинги йиллар учун эса биз буни таъкидлай олмаймиз. Шу сабабли иккинчи йилдан бошлаб корхона башорат баҳолари билан шуғулланишга мажбур бўлади.

Бозор салоҳияти корхонада ишлаб чиқарилаётган мазкур товарга тармоқ бозоридаги талаб катталигини кўрсатади. У корхонанинг тармоқ бозоридаги улушини белгилаб беради. Сотув ҳажми кўрсаткичи корхонанинг ишлаб чиқариш имкониятлари ва бозор талаби ўртасидаги муносабатлар натижасини тавсифлайди. Сотув ҳажми талабдан ортмайди.

Башоратларни ҳақиқий кўрсаткичларга яқинлаштириш муҳим аҳамият касб этади. Гап шундаки, молиявий режанинг бошқа бўлимлари айнан шу муҳим элементга асосланади.

Молиявий режанинг кейинги муҳим бўлими тушум ва харажатлар баланси бўлиб, у бизнес-лойиҳанинг (янги иш, янги ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва ҳоказо) фойда келтириши ёки келтирмаслиги, шунингдек, бундай ишлаб чиқаришни ташкил қилиш учун қанча маблағ киритиш лозимлигини баҳолашга имкон беради. Одатда у корхонанинг даромад ва харажатлари баланси деб аталади.

Мазкур бўлимнинг асосий вазифаси пул маблағлари келиб тушиши ва сарфланишининг синхронлигини, яъни ҳар бир лаҳза учун ушбу маблағларнинг етарли эканлигини аниқлаши лозим. Бошқача қилиб айтганда, корхона активларини тезда пул маблағларига айлантириш ёки лойиҳани амалга оширишда унинг ликвидлигини англатади. Шунини эътиборга олиш керакки, ликвидлик билан боғлиқ муаммо бозор муносабатлари шароитларида корхоналарнинг муваффақиятсизликка учраши сабабларидан бири ҳисобланади.

Умуман даромад ва харажатлар баланси корхонанинг қанчалик самарали ишлашини тавсифлайди. У шунингдек, солиқ декларацияларини тўлдириш, кредит сўраб мурожаат қилишда ҳам катта аҳамиятга эга.

Молиявий режанинг ушбу бўлимида акс эттирилувчи асосий кўрсаткичлар қаторига қуйидагиларни киритиш мумкин:

- 1) мазкур товарни сотишдан келиб тушган пул тушуми;
- 2) маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш билан боғлиқ ишлаб чиқариш харажатлари (моддалар бўйича);
- 3) умумишлаб чиқариш харажатлари (моддалар бўйича);
- 4) солиқ ва бошқа тўловлар;
- 5) соф фойда;
- 6) корхона тасарруфида қолувчи фойда.

Юқорида кўрсатиб ўтилган кўрсаткичларни ҳисоблаш механизми уларга хос бўлган ишлаб чиқаришнинг молиявий жиҳатларини акс эттириб, худди ишлаб чиқаришни режалаштириш, маҳсулотни сотиш ҳажмини башорат қилиш ва бизнес-режанинг бошқа бўлимларидаги каби алоҳида жадвалда умумлаштирилади. Йиллик даромад ва харажатлар баланси чораклар бўйича, чораклик баланс эса ойлар бўйича тақсимлаган ҳолда ишлаб чиқилади. Кейинги ҳолатда ушбу ҳужжат тезкор характерга эга бўлиб, корхонанинг молиявий фаолиятини тартибга солишга хизмат қилади.

Даромад ва харажатлар баланси билан бирга корхона йил боши ва охирида актив ва пассивлар йиғма балансини туради. Бу ҳужжатнинг аҳамияти даромад ва харажатлар баланси каби юқори бўлмасада, бизнес-режани усиз тузиш мумкин эмас. Ушбу баланс тижорат банки мутахассислари томонидан турли шаклда киритиш мўлжалланаётган активларнинг мақсадга мувофиқлиги ва уларнинг суммасини баҳолаш, шунингдек, ушбу активларни қайси пассивлар ҳисобига молиялаштиришга ҳаракат қилинаётганлигини аниқлаш нуқтаи назаридан синчиклаб ўрганилади. Корхонанинг ўзи учун бу ҳужжат молиялаштириш манбаларининг ишончлилиги ва сифатлилигини баҳолаш учун керак бўлади.

2. Корхонанинг молиявий иқтисодий ҳолатини баҳолаш

Маркетинг тадқиқотлари маркетинг фаолиятининг барча жабҳалари бўйича қарор қабул қилиш билан боғлиқ. Бозорни баҳолаш ва истеъмолчилик талабини ўрганиш бўйича маркетинг тадқиқотларининг асосий йўналишларини тавсифлаймиз.

Бозорни ва сотувни тадқиққилиш. У корхонанинг келгуси фаолиятини белгилаш учун бозор шароитлари тўғрисида маълумотлар олиш мақсадида амалга оширилади. Бозорни ва сотувни тадқиққилишнинг асосий йўналишлари қуйидагиларни қамраб олади:

- бозор сиғимини баҳолаш;
- бозорни сегментлаш;
- бозор ўзгаришлари ва ривожланиш тенденциялари таҳлили, хусусан, иқтисодий, фан-техника, демографик, экологик, қонунчилик ва бошқа омилларни таҳлил қилиш;
- бозор тузилмасини ўрганиш;
- сотув ҳажминини башорат қилиш.

Бозор сиғимини аниқлаш бозор тадқиқотларининг асосий вазифаси ҳисобланади. Товар бозори сиғими деганда белгиланган даражада ва баҳоларда товарни сотиш имкониятлари тушунилади. У истеъмолчилар талаби ва товар таклифи миқдори билан тавсифланади. Бозор сиғими тадқиқотлари кутилаётган сотув ҳажминини башорат қилишга имкон беради.

Бозор сиғимининг икки хил даражаси мавжуд: потенциал ва реал (ҳақиқий). Бозорнинг ҳақиқий сиғими биринчи босқич саналади. Потенциал даража шахсий ва жамият эҳтиёжлари билан белгиланади ҳамда уларга мос келувчи товар сотувини акс эттиради. Реал бозор сиғими потенциал бозор сиғимига мос келмаслиги ҳам мумкин.

Бозор сиғимини баҳолаш натурал ва қиймат ўлчамида ўлчаниб, қуйидаги формулага асосан топилади:

$$БС = ММ + ИХ - ЭХ,$$

бу ерда:

БС – бозор сиғими;

ММ – миллий маҳсулот ишлаб чиқариш;

ИХ – импорт ҳажми;

ЭХ - экспорта ҳажми.

Бозорнинг импорт сиғими қуйидагича аниқланади

$$БИС = БС - ММ + НЭ,$$

бу ерда

БИС - бозорнинг импорт сиғими;

МЭ - миллий экспорт, аниқланиши $МЭ = ЭХ - РЭ$;

РЭ – реэкспорт ҳажми.

Нисбий бозор улуши корхонанинг бозордаги улуши ва рақобатчилар улушининг нисбати сифатида аниқланади:

$$НБУ = \frac{ЎБУ}{РБУ}$$

бу ерда:

ЎБУ – ўз бозор улуши;

РБУ – рақобатчилар бозор улуши.

Бозорни сегментлаш бир томондан корхонанинг маркетинг фаолияти йўналтирилган бозор қисми ва объектларини аниқлашни, иккинчи томондан бозорда қарорлар қабул қилиш жараёнига бошқарув ёндашувини, маркетинг элементларини тўғри танлашга асос яратишни ифодалайди. Бошқача қилиб айтганда бозорни сегментлаш – бу бозорни кўрсаткичлари ва у ёки бу фаолият турига (реклама, сотиш каналлари ва усуллари) реакцияси бўйича бир-бирдан фарқилувчи қисмларга ажратишдир.

Сегментлаш объекти биринчи навбатда истеъмолчилардир. Алоҳида тарзда ажратиб олинган ва умумий тамойилларга эга бўлган ҳолда улар бозор сегментини ташкил этади.

Сегментлар сони кўп бўлганда уларнинг ҳар бири талабларига мослашиш жуда қimmatга тушиши мумкин. Шу сабабли шахсий фойдаланиш товарларига нисбатан доимо йирик сегментларни белгилаш лозим.

Сегментлашда товар ўз харидорини топиши лозим. Бозорнинг тузилмасини тадқиқ этиш бунга энг кам харажатлар билан эриши имкониятини беради. Бунда бозор конъюнктурасини билиш ҳам муҳим бўлиб, у мазкур товар турига талаб ва таклиф ўртасидаги муносабат ҳамда нарх даражаси ва улар ўртасидаги муносабат билан тавсифланади. Бозор конъюнктурасини ўрганишдан асосий мақсад саноат ва савдо фаолияти бозор ҳолатига қанчалик таъсир кўрсатиши, унинг келажақдаги ривожланиши ҳамда аҳолининг товарларга бўлган талабларини тўлароққондириш учун нималар қилиш кераклигини аниқлаш ҳисобланади.

Истеъмолчиларни тадқиққилиш истеъмолчиларни товарни танлашга ундовчи омиллар мажмуини (даромад, ижтимоий ҳолат, ёш тузилмаси, маълумоти ва ҳоказо) аниқлаш ва ўрганишга имкон беради. Якка тартибда истеъмолчилар, оилалар, уй хўжаликлари ҳамда истеъмолчи ташкилотлар бу ерда объект вазифасини бажаради. Тадқиқот предмети истеъмолчиларнинг бозордаги хулқ-атвори ва уни белгилаб берувчи омиллар ҳисобланади. Истеъмол тузилмаси, товарлар билан таъминланганлик, истеъмол талаби тенденциялари ўрганилади.

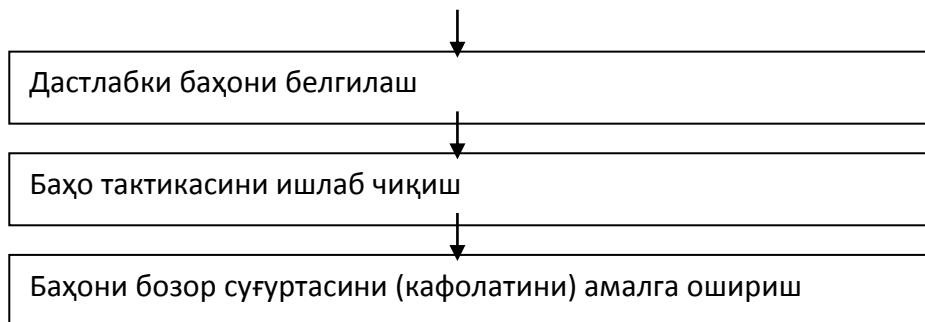
Маркетинг учун товарни харид қилиш психологияси ва эҳтиёжларни ушбу товар билан қондириш механизмини аниқлаш катта аҳамиятга эга. Фақат шундагина маҳсулот кўп сотилишига умид қилиш мумкин. Таклиф этилувчи маҳсулот аввало, истеъмолчи учун фойдали бўлиши, ундан кейингина ишлаб чиқарувчининг ўзига ёқиши лозим.

Рақобатчиларни ўрганишдан асосий мақсад бозорда рақобатли афзалликка эга бўлиш, кутилажак рақиблар билан ҳамкорлик қилиш учун зарур маълумотларни олишдан иборат. Шу мақсадда рақобатчиларнинг кучли ва заиф томонлари таҳлил қилиниб, уларнинг бозордаги улуши, истеъмолчиларнинг рақобатчилар маркетинг воситаларига (товарни такомиллаштириш, товар маркалари, реклама компаниялари, сервисни ривожлантириш) реакцияси ўрганилади. Рақобатчиларнинг моддий, молиявий ва меҳнат салоҳияти, меҳнат фаолиятини бошқаришни ташкил қилиши ўрганилади. Бундай тадқиқотлар натижасида бозорда рақобатчиларга нисбатан қулай ҳолатга эришиш учун имконият ва йўл танлаш, таклиф этилаётган товарларнинг нарх ва сифат бўйича устунлигини таъминлаш стратегиясини аниқлаш мумкин бўлади.

Баҳо сиёсати - баҳо ва баҳони шакллантиришни бошқариш санъати, қўйилган мақсадларга эришиш учун маҳсулот ва корхонанинг бозордаги ҳолатидан келиб чиқиб маҳсулот баҳосини белгилаш санъатидир. Бу эса тадбиркордан менеджердан юқори маҳорат талаб қилади. Баҳо сиёсати баҳо стратегиялари орқали амалга оширилади ва фақат корхонанинг умумий сиёсати йўналишида кўриб чиқилиши керак.

Бизнес-режада корхона баҳо сиёсатини ишлаб чиқиш жараёни 7.1-расмда келтирилган.





7.1-расм. Корхона баҳо сиёсатини ишлаб чиқиш босқичлари.

Баҳо сиёсатини мақсадларини қўйиш. Корхона баҳо сиёсатининг мақсадлари, «Корхонанинг тавсифланиши» бўлимида кўрсатилган умумий мақсадлар асосида шаклланади.

Одатда баҳо сиёсатининг учта узоқ муддатли мақсадларини ажратиб кўрсатилади:

- сотишни таъминлаш (яшаб қолиш, сотиш хажмини таъминлаб туриш)
- фойдани максималлаштириш;
- бозорни сақлаб қолиш;

Сотишни таъминлаш - бозорда кўплаб ўхшаш ишлаб чиқарувчилар мавжуд бўлган қаттиқ рақобат шароитида фаолият юритаётган корхоналарнинг асосий мақсади. Бозорни катта қисмини эгаллаш ва сотиш хажмини ошириш учун пасайтирилган баҳолар - кириб бориш баҳолари қўлланилади.

Фойдани максималлаштириш мақсадини қўйилиши, корхона ўз жорий фойдасини максималлаштиришга интилаётганлигини билдиради. Корхона баҳонинг турли даражаларида талаб ва харажатларни таҳлил қилади ва харажатларни максимал қопланишини таъминлайдиган баҳони танлайди.

Бозорни сақлаб қолиш мақсади корхонанинг бозордаги мавжуд ҳолатини ва ўз фаолияти учун мақбул шароитларни сақлаб қолишни кўзда тутади. Бу эса сотиш хажмини тушиб кетиши ва рақобат курашининг кескинлашувини олдини олиш учун турли чора-тадбирларни қўллашни талаб қилади.

Узоқ муддатли мақсадлардан ташқари корхона баҳо сиёсатининг қисқа муддатли мақсадларини ҳам қўйиши мумкин. Уларга одатда қуйидагиларни киритиш мумкин:

- бозордаги ҳолатни барқарорлаштириш;
- баҳо ўзгаришининг талабга таъсирини камайтириш;
- маҳсулот баҳоси бўйича етакчиликни сақлаб қолиш;
- мумкин бўлган рақобатни чеклаш;
- корхона ёки маҳсулот имиджини ошириш;
- бозорда заиф мавқеда турган товарларни сотишни рағбатлантириш.

Талабни аниқлаш бизнес-режанинг "Бозорни баҳолаш ва истеъмолчилик талабини ўрганиш" бўлимида муфассал ёритилади (8.2§).

Харажатларни баҳолаш. Товар баҳосининг қуйи чегараси уни ишлаб чиқариш ва сотиш бўйича харажатлар даражаси орқали аниқланади. Бу ҳисоб-китоблар бизнес-режанинг "Ишлаб чиқариш режаси" бўлимида амалга оширилади.

Корхонанинг баҳо стратегияси.

Бизнес-режада ишлаб чиқарилаётган товарлар бўйича корхонанинг баҳо стратегиясини кўрсатиш мумкин.

Юқори баҳо ёки «қаймоғини олиш» стратегияси - аввало товар баҳосини ишлаб чиқариш нархидан анча юқори ўрнатиб, аста-секин уни тушириб боради. Бу усул билан янги товарлар (патентлар билан ҳимояланган) сотилади ва бозорга киргандан кейин сегментлар

гурухини кенгайтириш мақсадида арзонлаштириб борилади. Юқори баҳо стратегияси корхонага харажатларни тезда қайтариб олишга ёрдам беради. Кейинчалик бозорда ўхшаш товарлар - рақиблар пайдо бўлгандан кейин корхона ўз товари нархини тушира бошлайди ва бошқа сегментлар учун янги товарлар модификациясини ярата бошлайди.

«Паст баҳолар» ёки «бозорга ёриб кириш» стратегиясида маҳсулотга дастлаб паст баҳо ўрнатилади ва талабни рағбатлантирилади. Рақиблар бозордан сиқиб чиқарилади ва асосий улуш эгалланади, секин аста маҳсулот баҳоси ошириб борилади. Бу стратегияни қўллаш қуйидаги шароитларда мақсадга мувофиқ: бозор баҳо ўзгаришига жуда сезгир ва паст баҳолар унинг кенгайишига ёрдам беради; харажатларнинг ўсиб бориши билан ишлаб чиқариш ва сотиш хажми қисқариб боради; рақобатчилар учун паст баҳолар қизиқарли эмас.

Юқоридаги иккита стратегия ҳам узок муддатли истиқболга эга эмас. Товарни етуклик босқичида иккита бошқа стратегия қўлланилади.

Ўзгарувчан пасаювчи баҳо стратегияси «қаймоғини олиш» стратегиясининг мантикий давоми бўлиб, худди шундай шароитларда самарали ҳисобланади. Уни корхона рақобатдан кучли ҳимояланган ҳолатларда қўллаш мумкин. Мазмуни шундан иборатки, баҳо талаб эгри чизиғи бўйлаб ҳаракатланади, яъни товарга бўлган талаб ва таклифга кўра ўзгаради. Талабни рағбатлантириш ва корхонани рақобатдан ҳимоя қилиш учун янги товарлар бўйича изланишлар олиб бориш лозим.

Устувор баҳо стратегияси паст баҳолар стратегиясининг ёки кучли ёриб кириш стратегиясининг давоми ҳисобланади. Ушбу стратегия корхона фаолияти соҳасига рақобатчиларнинг кириб келиши хавфи бўлганда қўлланилади. Унинг моҳияти рақобатчиларга нисбатан харажатлар ёки сифат бўйича устунликка эришишдадир.

Маҳсулот ҳаётийлик даврининг пасайиши босқичида учта махсус стратегия қўлланилади.

Биринчиси маҳсулот баҳосини энг қуйи даражасига пасайтиришга асосланади.

Иккинчиси ҳам биринчи стратегияга ўхшайди, лекин маҳсулотни бошқа маҳсулот билан сиқиб чиқариш даврининг давомийлиги ва даражасига боғлиқ равишда секинроқ кечади.

Учинчи стратегия товарни бозорда силжитиш бўйича сарфларни ошириш орқали унинг ҳаётийлик даврини узайтиришга йўналтирилган.

Баҳони шакллантириш усулини танлаш.

Бизнес-режада корхона баҳони белгилашда фойдаланадиган усулларни кўрсатиш лозим. Баҳони шакллантиришнинг энг кўп қўлланиладиган усулларни кўриб чиқамиз:

- ўртача харажатлар қўшув фойда;
- зарарсизлик ва мақсадли фойда;
- товарнинг қиммати бўйича тутган ўрнига йўналтирилган;
- рақобатга йўналтирилган.

"Ўртача харажатлар қўшув фойда" усули. Баҳони ҳисоблашнинг ушбу усулининг моҳияти қуйидагича: корхона ёки тадбиркор ишлаб чиқариш бўйича харажатларни аниқлайди ва унга киритилган капитал учун мукофот сифатида қараладиган мўлжалдаги фойда миқдорини кўшади.

Фойда миқдорини тўла харажатларга нисбатан белгиланган фоизлар (H_x) ёки баҳога нисбатан улушлар (H_6) орқали аниқлаш мумкин.

Бу усул билан баҳони аниқлаш қуйидагича:

$$B = T_T \times (1 + H_x) \text{ ёки}$$

$$B = \frac{T_T}{1 - H_6}$$

Бу ерда: T_T - маҳсулот хизмат бирлигининг тўла таннари (сўм).

Зарарсизлик ва мақсадли фойда усули. Бу ҳолатда корхона бозор омилларини

хисобга олади: ўхшаш маҳсулотларга ўрнатилган бозордаги баҳо, турли баҳоларда ишлаб чиқариш ва сотиш хажмлари. Корхона мақсадли (мўлжалланган) фойда суммасини таъминлаш мумкин бўлган маҳсулот баҳоси ва унга мос келувчи ишлаб чиқариш хажмини кидиради.

Ушбу усул ёрдамида қуйидаги иккита саволга жавоб топиш мумкин.

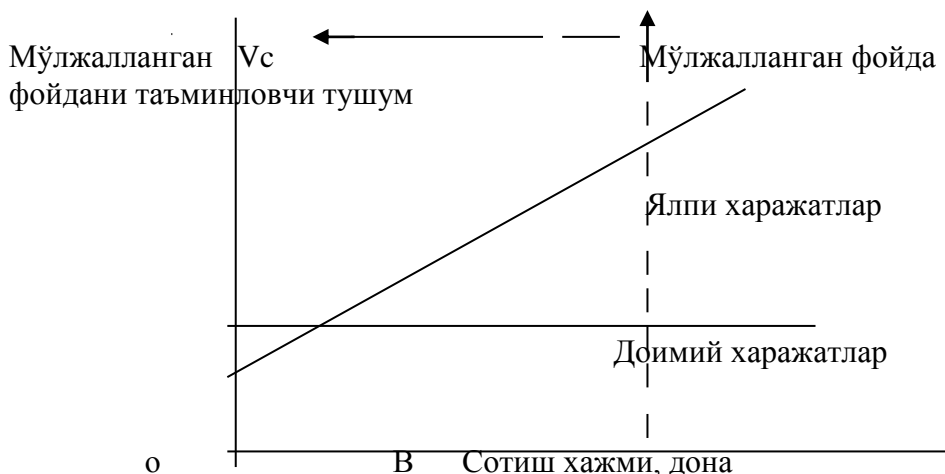
1. Белгиланган ишлаб чиқариш хажмида мўлжалланган фойдани олиш учун баҳо қандай бўлиши керак?

2. Агар товарга бозорда маълум бир баҳо юзага келган бўлса, мўлжалланган фойдани олиш учун ишлаб чиқариш хажми қандай бўлиши керак?

Бу саволларга жавоб топиш учун зарарсизлик графигини тuzилади, унда доимий ва ялпи харажатлар чизиқлари белгиланади.

Биринчи саволга жавоб олиш учун натурал кўрсаткичларда ифодаланган белгиланган сотиш хажми бўйича юқорига чизиқ тортилади. Унинг ялпи харажатлар чизиғи билан кесишган нуқтасидан юқорига мўлжалланган фойда катталигига тенг чизиқ чизилади. Шундай қилиб белгиланган ишлаб чиқариш хажмида мўлжалланган (мақсадли) фойдани таъминлайдиган маҳсулот сотишдан олинадиган тушумни аниқлаш мумкин.

Тушумни натурал кўрсаткичларда ифодаланган сотиш хажмига бўлиш орқали изланган баҳони аниқланади (7.2-расм).



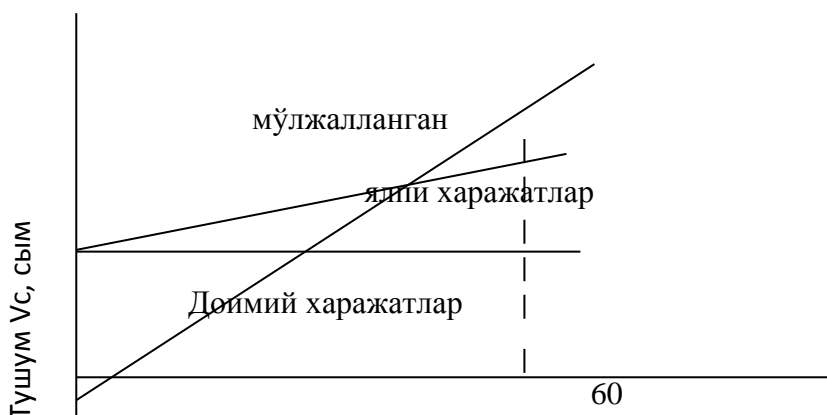
7.2-расм. Белгиланган сотиш хажмида мўлжалланган фойда олишни таъминлайдиган сотиш баҳосини аниқлаш.

Иккинчи саволга жавоб топиш учун қуйидаги ишларни бажариш лозим:

1. Зарарсизлик графигида белгиланган сотиш баҳоси бўйича тушум чизиғини ўтказиш керак.

2. Ялпи харажатлар ва тушум чизиғи ўртасида мўлжалланган фойда катталигига тенг чизиқни қўйилади.

3. Қўйилган шартларга мос келадиган сотиш хажми чизиғини ўтказилади (7.3-расм)



О

В сотиш хажми дона.

Мақсадли фойдани
таъминловчи сотиш хажми

7.3-расм. Белгиланган сотиш баҳосида мақсадли(мўлжалланган)фойдани таъминловчи сотиш хажмини аниқлаш.

Товарнинг қиммати бўйича тутган ўрнига йўналтирилган баҳони шакллантириш усули. Бу усул асосида товарнинг харидор томонидан ҳис қилинадиган, сезиладиган кадр-қиммати ва шу кадр-қимматга кўра унинг маълум бир пул тўлаш ҳоҳиши ётади. Корхона ўз маҳсулотига баҳо белгилаш учун рақобатчи-маҳсулотлар бўйича харидорларда қандай кадр-қимматга оид тасаввурлар борлигини аниқлаши керак. Буни харидорлар ёки мутахассис-экспертлар ўртасида сўров ўтказиш орқали амалга ошириш мумкин.

Иккинчи ёндашувга кўра қуйидагиларни амалга ошириш мумкин: бозорда мавжуд бўлган ўхшаш товарларнинг баҳоси ва истеъмол хусусиятлари ўртасидаги юзага келган ўзаро боғланишни, муносабатни аниқлаш; таклиф қилинаётган товар улардан қанчалик фарққилишини аниқлаш; аниқланган муносабат бўйича ўз товарига баҳо белгилаш.

Бундай ҳолатда сотиш баҳоси қуйидаги формула орқали аниқланади:

$$B_k = B_{\text{баз}} \times \frac{\bar{b}_k}{\bar{b}_{\text{баз}}};$$

Бу ерда: B_k , $B_{\text{баз}}$ – мос равишда таққослаш учун олинган корхона маҳсулоти ва базис маҳсулот баҳоси; \bar{b}_k , $\bar{b}_{\text{баз}}$ – мос равишда корхона маҳсулоти ва базис маҳсулотининг сифат кўрсаткичлари бўйича баллар.

Рақобатга йўналтирилган ҳолда баҳони шакллантириш (баҳо белгилаш) усули. Ушбу усул билан баҳо белгилашда корхона фақатгина рақобатчи-товарларнинг бозордаги жорий баҳоларидан келиб чиқади. Баҳони асосий рақобатчиларнинг баҳоларидан бир оз юқори ёки пастроқ белгилаш ёхуд улар билан бир хил белгилаш мумкин.

Баҳони шакллантиришнинг ушбу усулини маҳсулотни соф рақобат бозорига чиқаришда (қишлоқ хўжалик маҳсулотлари, озиқ-овқат маҳсулотлари, хом ашё бозорлари) ёки олигополистик бозорга (метал, алюминий, қоғоз, компютер бозори) чиқаришда қўллаш мумкин.

Юқорида ёритилган усулларида фойдаланиб бизнес-режани ишлаб чиқувчилар маҳсулотнинг дастлабки баҳосини ҳисоблайдилар.

Корхонанинг баҳо тактикаси.

Бошланғич, дастлабки баҳони белгилаш ва унинг мақсадига мувофиқ ўзгариши йўналишларини аниқлаб олиш билан баҳони шакллантириш жараёни тўхтаб қолмайди. Баҳони белгилашда бозорни ўзгаришини ҳисобга олиб бориш лозим, лекин маҳсулотнинг баҳосини (нархи) ўзгариши белгиланган баҳонинг юқори ва қуйи чегарасида бўлиши керак. Бозор талабларига кўра баҳони тўғрилаб бориш, ишлаб чиқарувчилар томонидан бир қатор қарорлар қабул қилишни кўзда тутати. Натижада маълум босқичдаги маҳсулотнинг охириги баҳоси ўрнатилади.

Корхонанинг баҳо тактикаси ёки дастлабки баҳони тўғрилаб бориш йўналишларининг энг асосийларини кўриб чиқамиз.

Узоқ муддатли баҳони белгилаш. Истеъмолчиларда маълум бир маҳсулот тўғрисида ва унинг белгиланган баҳоси тўғрисида тасаввурлар пайдо бўлиши учун баҳо ўзгармасдан қолади ҳамда бозор ўзгаришларига берилмайди. Бундай барқарор баҳоларни шундай маҳсулотларга қўйиш керакки, уларга бўлган талаб ҳам барқарор ўзгармас бўлсин.

Ўзгарувчан (қайишқоқ) баҳоларни белгилаш. Маҳсулот баҳоси бозордаги талаб ва таклифнинг ўзгаришига кўра белгиланади. Баҳолар бир куннинг ичида ҳам бир неча марта ўзгариши мумкин.

Дискриминация баҳоларини белгилаш. Дискриминацион (бир хил бўлмаган) баҳоларни белгилашда корхона бир хил маҳсулот ёки хизмат учун турли хил шаклда, турли

хил баҳо белгилайди.

- харидорларнинг турли хиллигини ҳисобга олган ҳолда. Масалан, талабалар, ногиронлар, нафақахўрлар, ветеранлар бир хил маҳсулот учун турли нарх тўлайдилар;
- товарнинг вариантларини ҳисобга олган ҳолда.

Товарнинг турли вариантлари турли баҳоларда сотилади ва унда вариантлар бўйича ишлаб чиқариш харажатларининг фарқи ҳисобга олинмайди. Масалан, қадоқлаш идиши бошқаларига нисбатан 20%га қимматга тушган атирни бошқаларига нисбатан икки баробар қиммат баҳода сотиш.

- жойни ҳисобга олган ҳолда. Товар турли жойларда ишлаб чиқариш харажатлари бир хил бўлса ҳам турли баҳоларда сотилади. Масалан, театр паттаси томошабинлар қайси жойни кўпроқ хошлашларига кўра турли баҳода бўлади.

- вақтни ҳисобга олган ҳолда. Баҳолар мавсумга, кунга, хафтага ва сутканинг қайси соатига кўра ўзгариши мумкин. Масалан, уяли алоқа хизмати кечаси ва дам олиш кунлари арзонроқ бўлиши мумкин.

Психологик жиҳатдан жозибадор баҳолар белгилаш. Бунда харидорлар психологияси ҳисобга олинади. Баҳони бутун сон эмас ундан бир оз камроқ рақамларда белгиланади. Масалан, атирнинг баҳоси 1000 сўм эмас 990 сўм белгиланади.

Товар ассортиментини баҳоларнинг босқичма-босқич ўзгариши асосида сотиш. Корхонада одатда бир маҳсулотнинг бир неча турлари ва маркаларини ишлаб чиқилади. Бунда алоҳида марка ва моделдаги товарларга қўшиладиган баҳоларнинг ўзаро боғлиқлиги муаммоси туғилади. Харидор бир маҳсулот сифат даражасининг иккинчисидан фарқини аниқ билиши учун баҳолар бир-биридан кескин фарққилиши керак. Масалан, NEXIA автомобилнинг ДОНС ва ОНС турлари мавжуд ва уларнинг баҳолари ҳам ҳар хил.

Баҳони бозор суғуртасини (кафолатини) таъминлаш.

Баҳони шакллантиришнинг охириги босқичи тузатишлар киритилган охириги баҳони суғурталаш ёки кафолатлашдир. Бундай суғурталашни олди-сотди шартномалари ёки етказиб бериш шартномаларига бир қатор қўшимча шартлар киритиш йўли билан амалга оширилади. Бундай шартлар бизнес-режада албатта кўрсатилиши керак.

1. Бозор баҳоларини ўзгариши бўйича шартномага қўшимча шартларни киритиши мумкин:

а) баҳоларни пасайиши бўйича қўшимча шарт - бозор баҳосининг ҳар қандай пасайиши, шартномада белгиланган баҳоларни пасайишига олиб келади. Баҳонинг ошиб кетиши эътиборга олинмайди;

б) бозор баҳосини ошиб бориши бўйича қўшимча шарт - бозор баҳосининг ҳар қандай ошиши шартномада белгиланган баҳонинг ошишига олиб келади;

в) баҳонинг ҳар қандай ўзгариши бўйича қўшимча шарт - бозор баҳосининг ўзгаришига кўра шартнома баҳолари ошиши ёки пасайиши мумкин.

2. Харажатларнинг ошиб кетиши ёки камайиши эҳтимоллиги.

Бизнес режани ишлаб чиқишда инфляция бўйича таваккалчиликни (хавфни) маҳсулот етказиб берувчи ва истеъмолчи ўртасида турли шаклдаги шартномаларни тасдиқлаш орқали тақсимлаш мақсадга мувофиқ бўлади (7.3-жадвал).

7.3-жадвал

Шартномалар шакли бўйича таваккалчиликни тақсимланиши.

Баҳо таваккалчилигини тақсимланиши	Шартнома шакллари
Таваккалчилик тўлалигича таъминотчи, етказиб берувчи бўйнида.	Ўзгармас баҳо. Маълум шароитларда баҳони қайта кўриб чиқиш. Ўзгарувчан баҳолар.
Таваккалчилик тўлалигича истеъмолчи, харидор бўйнида.	Етказиб бериш вақтидаги ҳақиқий баҳо. Етказиб берувчининг харажатлари қўшув фойда меъёри.

7.5. Маҳсулотни бозорга чиқариш стратегияси

Бизнес- режада ишлаб чиқарилган товарни сотиш каналлари ва ҳаракатланиш тизимини ёритиб бериш зарур.

Товар ҳаракатланиши ва сотувни тадқиққилиш товарни истеъмолчига тез етказиб бериш ва сотишнинг энг самарали ва оқилона йўллари, усуллари ва воситаларини аниқлашга имкон беради. Савдо каналлари, воситачилар, сотувчилар, сотув шакл ва усуллари, муомала харажатлари (савдо харажатларини олинадиган фойда билан солиштириш) тадқиқот объектлари ҳисобланади. Шунингдек, чакана ва улгуржи савдода турли хил корхоналар фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари таҳлил қилиниб, уларнинг кучли ва заиф томонлари, товар ишлаб чиқарувчилар билан вужудга келган муносабатлар характери аниқланади. Бундай маълумотлар корхона товар айланмасини ошириш, товар захираларини оптималлаштириш, самарали товар ҳаракатланиши каналларини танлаш мезонларини ишлаб чиқиш, товарни пировард харидорларга сотиш усулларини ишлаб чиқиш, муомала харажатларини камайтиришга имкон беради.

Реклама ва сотувни рағбатлантиришни тадқиққилиш қачон, қаерда ва қандай воситалар ёрдамида товарлар сотувини рағбатлантириш, товар ишлаб чиқарувчининг бозордаги нуфузини ошириш, реклама тадбирларини муваффақиятли ўтказишни аниқлашга имкон беради. Объектлар сифатида қуйидагиларни кўрсатиш мумкин: таъминотчилар, воситачилар ва харидорларнинг бозордаги хатти-ҳаракатлари; реклама самарадорлиги; харидорлар билан алоқалар. Олинган натижалар «паблик рилейшнз» сиёсатини ишлаб чиқиш; корхона ва унинг товарларига илиқ муносабат уйғотиш; корхона имиджини яратиш; аҳоли талабларини шакллантириш ҳамда таъминотчи ва воситачиларга таъсир кўрсатиш усулларини аниқлаш; коммуникация алоқалари, жумладан, рекламанинг самарадорлигини оширишга имкон беради.

Ҳар қандай товарга талаб иккита компонентнинг: кутилаётган харидорнинг тўлов лаёқатига эгаллиги ва унинг ўз муаммоларини таклиф этилаётган товар ёрдамида ҳал қилиши, яъни ўз эҳтиёжини қондириш истаги мавжудлигининг натижасидир. Бозорда бир вақтда бир нечта рақобатдош товарлар мавжудлиги сабабли ҳар бир корхона ва фирма харидорнинг товар танлашда ўзига эътибор қаратишига таъсир кўрсатишга интилади. Бундай таъсир воситаси реклама, товарнинг истеъмол хусусиятларини тарғиб қилиш ҳисобланади. Бундан ташқари, ҳозирги пайтда сотувни рағбатлантириш ва рекламада маҳсулот тақсимоли ва уни истеъмолчиларга етказиб бериш каналларига катта ўрин ажратилмоқда.

Чет элда амалиётда товарларни ишлаб чиқарувчидан истеъмолчи томон ҳаракатлантиришнинг икки усули ишлаб чиқилган бўлиб, биринчи усул **силжитиш стратегияси** номи билан машҳур. Бу ҳолда корхона дилерларни харид қилинган ҳар ўнта товар учун битта товарни бепул бериш йўли билан рағбатлантиради. Иккинчи усул интенсив реклама кампаниясини ўтказиш йўли билан **харидорларни жалб қилиш стратегиясидир**. Унинг мақсади харидорларни таклиф этилаётган товар ёки хизмат тавсифномалари билан таништиришдан ташқари, уларда реклама қилинаётган товар ёки хизматни харид қилиш истагини уйғотиш ҳисобланади.

Товарни бозор томон ҳаракатлантиришни рағбатлантириш сўнгги пайтда ФОССТИС тизими (талабни шакллантириш ва сотувни рағбатлантириш хизмати) ёрдамида амалга оширилиб, унда товарни ишлаб чиқариш, уни ҳаракатлантириш ва реклама қилиш жамият эҳтиёжлари билан боғланаши.

ФОССТИС - талабни шакллантириш ва сотувни рағбатлантириш хизмати (инглизча: formation of demand and stimulation of sale) комплексига реклама, товар ҳаракати ва жамоатчилик билан алоқалар киради. Бу воситалар нафақат талабни шакллантириш (ФОС), балки сотувни рағбатлантиришга ҳам таъсир кўрсатади. ФОС тадбирлари потенциал харидорга йўналтирилган бўлиб, уни янги бозорга эндигина чиқарилаётган товар билан таништирилади. «Таништирувчи реклама», кўргазма ва ярмаркаларда иштирок этиш

усулларидан фойдаланилади. Мақсади - истеъмолчилар онгида маҳсулот образини шакллантириш ва фақатгина шу маҳсулот бошқаларидан кўра кўпроқ белгиланган талабни қондиришини кўрсатиш.

СТИС тадбирлари бозорда янгилик ҳисобланмайдиган товарларни сотишни кенгайтиришга ёрдам беради. Бундай товар ҳақида ФОС тадбирлари ва харидорнинг ўз тажрибаси асосида маълум тасаввурлар пайдо бўлган. СТИСнинг вазифаси эса харидорни яна харидга ундаш ҳамда товарнинг бозордаги ҳаётийлик босқичи ва корхонанинг баҳо сиёсатига кўра янги сегментларда тарқалишини, бозордаги улушини оширишни таъминлашдан иборат. Харидор учун товарни ФОССТИСнинг қайси тадбири орқали сотиб олганлигини қизиғи йўқ. Лекин ФОССТИС тадбирларига маблағ ажратаётган корхона раҳбари учун муҳим аҳамиятга эга. Унга кўра таъсир доирасини янада аниқроқ белгилаш (ахборотларнинг йўналтирилганлиги), оммавий алоқа каналларининг мақбуллари танлаш, товарнинг ижобий томонларини тўлароқ ёритиш, кўрғазмалар воситалар, матнлар мазмуни ва шаклини мувофиқлаштириш имкониятларини баҳолаш мумкин.

ФОССТИСнинг коммуникатив таъсирига кўра харидорлар товарни юқори истеъмол қийматига эга деб тасаввур қиладилар. ФОССТИС тадбирларига қилинадиган харажатларни режалаштиришда маблағларни қуйидагича тақсимлаш мақсадга мувофиқ:

- матбуотда реклама (ФОС) учун - 30%;
- босма нашр шаклдаги (проспектлар, каталоглар) реклама учун –15%;
- кўрғазма ва ярмаркалар учун - 15%;
- тўғридан-тўғри рекламага - 10%;
- ёдгорликлар (сувенирлар) ва бошқа тадбирлар (СТИС) учун - 7,5%;
- дилерлар, агентларнинг ишлаб чиқарувчи корхона билан танишиш учун хизмат сафарларига –7,5%;
- жамоатчилик билан алоқалар (PR) учун - 7,5%
- кўзда тутилмаган тадбирлар учун - 7,5%

7.6 Коммуникатив сиёсат ва маркетинг бюджети

Бизнес-режада корхона коммуникатив сиёсати дастурларининг асосий қоидалари кўрсатилади:

- мақсадлар;
- вазифалар;
- фирма стили;
- стратегиялари;
- маркетинг коммуникациялари комплексининг тузилмаси;

Коммуникатив сиёсатнинг мақсадларига қуйидагиларни киритилиши мумкин: маълум бир товарнинг (марканинг) бозорда ўз жойини топиши ва уни кенгайтириб бориш ёки ундан қисқа муддатли фойда олишни таъминлаш.

Коммуникатив сиёсатнинг вазифалари: талабни рағбатлантириш; товарнинг хусусиятлари ва турлари, хизматнинг сифати тўғрисида ахборот бериш; корхона имиджи ва нуфузини шакллантириш ва тарқатиш; кўрғазмалар, ярмаркалар ва баҳони турлари тўғрисида ахборот тарқатиш ва бошқалар.

Фирма стили - корхона томонидан ишлаб чиқилаётган маҳсулотлар бирлигини таъминловчи ҳамда корхона ва унинг маҳсулотларини рақобатчилар билан таққослашни таъминловчи усуллар.

Фирма стили - ўз ичига қуйидагиларни олади:

- логотип - корхонанинг тўла ёки қисқа номини махсус ишлаб чиқилган ёзилиш шакли;

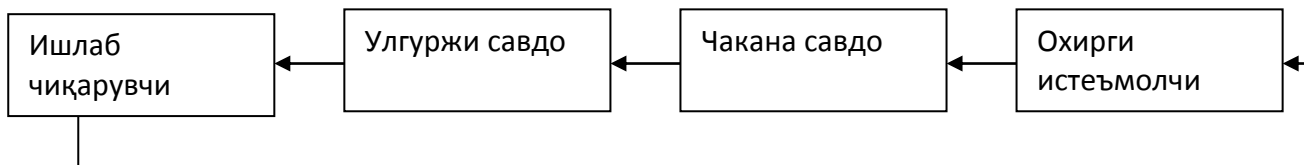
- фирма блоки - товар белгиси ва логотипини уйғунликдаги кўшилмаси, фирма шиори, фирма танлаган ранг, фирма танлаган ёзув шрифтлари, фирма мадҳияси.

Фирма стилининг асосий вазифаси шундаки, истеъмолчида унинг ҳар соҳада тартибли эканлиги, маҳсулотларининг наъмунали эканлиги тўғрисида ишонч уйғотишдир.

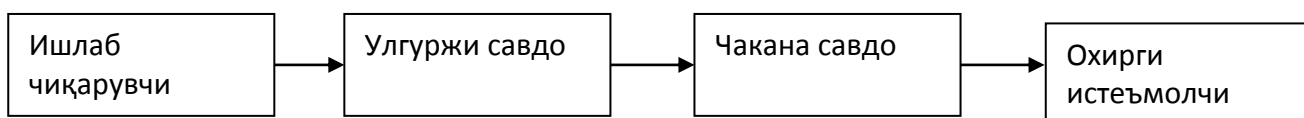
Коммуникатив сиёсат стратегияси бозорни ўрганилгандан кейин ишлаб чиқилади. Уларни умумлаштириб иккига ажратиш мумкин (8.4-расм).

Мажбурий ўтказиш стратегияси - товар ҳаракатини бевосита истеъмолчиларга йўналтириш. Истеъмолчилар талаблари ўсиб бориши билан савдо ташкилотлари товарни сотиш учун корхона билан мажбурий алоқага киришадилар.

Сиқилиб кириш стратегияси - товарни силжитиш(ҳаракатлантириш) воситачига йўналтирилади. Воситачи эса савдо каналлари орқали тақсимлашни уюштиради.



1. Мажбурий ўтказиш стратегияси



2. Сиқилиб кириш стратегияси.

7.4-расм. Коммуникатив сиёсат стратегиялари

Маркетинг коммуникациялари комплекси ўз ичига қуйидаги воситаларни олади: реклама, сотувни рағбатлантириш, шахсан сотиш, жамоатчилик билан ишлаш, тўғридан-тўғри маркетинг, спонсоринг, маҳсулот-плейсмент, брэнддинг.

Энг мақсадга мувофиқ, самарали комплексни аниқлашда ҳар бир ташкил этувчи воситаларнинг кучли ва кучсиз томонларини ҳамда самарали бўлиш шартларини ҳисобга олиш лозим.

Реклама - бу маълум спонсор номидан ғоялар, товарлар ҳамда хизматларни таклиф ва тақдим этишнинг ҳар қандай пуллик шакли.

Шахсан сотиш- сотувчининг харидор билан алоқага киришишини кўзда тутати. Бунда маҳсулотнинг истеъмол хусусиятлари тўғрисида оғзаки тушунчалар берилди ва маҳсулотни олди-сотдиси бўйича биргаликда бир қарорга келинади.

Жамоатчилик билан ишлаш (алоқалар) ёки публик рилейшнз корхонанинг мақбул имиджини шакллантириш ва қўллаб-қувватлашга, корхона фаолият юритишининг зарурлиги ва унинг жамият ҳаётига ижобий таъсир этишига жамоатчиликни ишонтиришга йўналтирилган.

Бу вазифаларни бажаришга қуйидаги тадбирлар орқали эришиш мумкин: журналистлар учун ахборотлар тайёрлаш; брифинг; пресс-конференция; очиқ эшиклар кунларини ўтказиш; корхона фаолияти тўғрисида кўргазмалар ва маросимлар ўтказиш; спонсорлик; фан тадқиқотлар, таълим, санъат ва спортни қўллаб-қувватлаш; атроф мухитни ҳимоя қилиш бўйича фаолият; болалар ва нафақахўрларга ғамхўрлик қилиш.

Тўғридан-тўғри маркетингдеб, маҳсулотни сотиш мақсадида истеъмолчига бевосита таъсир ўтказиш ва мижоз билан тўғридан-тўғри алоқаларни ривожлантиришни тушунилади.

Тўғридан-тўғри маркетингнинг бешта шаклини ажратиш мумкин.

- почта орқали тўғридан-тўғри маркетинг - почта орқали потенциал харидорларга жўнатмалар, хатлар, реклама, наъмуналар, проспектлар жўнатиш;

- каталоглар бўйича маркетинг - мижозларга юборилган каталоглар ёки сотиш жойларида тақдим этиладиган каталоглар орқали товар сотишни ташкил этиш;

- телефон орқали сотиш. Фирма ходимлари буюртма олиш ва реклама орқали олган ахборотлари бўйича маълумот бериш учун мижозларга бепул телефон рақамларини берадилар.

- телевидение орқали маркетинг. Масалан, "Телемагазин", "Уйда диванда ўтириб савдо" ва бошқалар.

- Электрон савдо - интернет орқали сотиш.

Спонсоринг - бу ўзаро манфаатдорлик тамойили асосидаги фирманинг спонсорлик фаолияти. Спонсорингнинг ҳозирги пайтда тўртта тури мавжуд: спорт соҳасида спонсоринг; маданият соҳасида спонсоринг; ижтимоий спонсоринг; экоспонсоринг.

Маҳсулот-плейсмент деганда товарни силжитиш ва жойлаштиришнинг шундай шакли тушуниладигани унга кўра медиадастурларда (кино, видео ва телевизион дастурларда) маҳсулотни ёки хизматни реклама қилиш билан маҳсулотни бозордаги ҳолатини яхшилашни биргаликда олиб борилади.

Брэдингни маълум бир товарнинг алоҳида брэнд-имиджини яратиш ва истеъмолчи онгига сингдириш бўйича реклама берувчининг, савдо ташкилотларининг ҳамда реклама агентлигининг биргаликдаги ижодий иши сифатида тушуниш мумкин.

Ҳозирда товарлар рақобати брэндлар рақобати даражасига кўтарилганини мутахассислар эътироф этилмоқда.

Брэнд - бу харидорнинг рақобатчи маҳсулотлардан фарқилувчи маълум бир товар маркаси ҳақидаги тасаввурлари. Масалан, "Мерседес бенц" енгил автомобилларнинг дунё бозоридаги кучли брэндларидан бири.

Маркетинг бюджети.

Бизнес-режанинг ушбу моддасида маркетингга охириги уч йилда қилинган харажатлар ва режалаштирилаётган даврдаги харажатлар келтирилади.

Ҳозирги давргача бюджетни шакллантиришнинг ягона услубияти ишлаб чиқилмаган бўлиб, ҳар бир корхона маркетинг бўйича харажатлар моддаларини аниқлашда ўз ёндошувидан фойдаланади ва қандай ахборотларни унда акс эттиришни ўзи белгилайди.

Маркетинг бюджетини ҳисоблашда қуйидаги услублардан фойдаланиши мумкин.

а) «имкониятларга кўра» молиялаштириш услуби - маркетинг ва истеъмолчилардан кўра ишлаб чиқаришга устиворлик берувчи корхоналар томонидан қўлланади. «Қанча маблағ ажратиш имкониятига эгасиз» тамойилига асосланади;

б) қатъий фоизлар услуби - маркетингга ажратиладиган маблағлар сотиш ҳажмининг ўтган даврлардаги, жорий ёки келгуси миқдорига нисбатан улушларда ажратилади;

в) «рақобатчига мўлжалланган» услуб - маркетингга харажатлар даражаси бозорда ресурслари ва улушига кўра ўзига яқин турган рақобатчининг харажатларига кўра белгиланади;

г) максимал харажатлар услуби – «иложи борича кўпроқ харажатлар маркетингга» тамойилига асосланади;

д) мақсад ва вазифаларга асосланган услуб - корхонада қўйилган мақсадларга эришиш учун маркетинг тадбирларини олиб бориш харажатлари калкуляциясига асосланади.

Бюджетнинг ҳажми аниқлангандан сўнг бажариладиган тадбирлар бўйича тақсимланади.

3.Зарарсизлик нуқтасини ҳисоблаш. Молиялаш стратегияси

Молиявий режанинг, шунингдек, ҳар қандай тадбиркорлик лойиҳасининг яқунловчи босқичи зарарсизлик нуқтасини таҳлил қилиш, яъни маҳсулотни сотишдан олинувчи даромад уни ишлаб чиқариш харажатларига тенг бўлувчи маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини аниқлаш ҳисобланади.

Зарарсизлик нуқтаси корхонанинг ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланишнинг

маълум бир даражаси сифатида ифодаланиши мумкин:

$$B \times Q = X_{\text{доим.}} + X_{\text{ўзг.}} \times Q$$

Бу ерда: **B** - маҳсулотни сотиш баҳоси;

Q - сотилган маҳсулотлар миқдори;

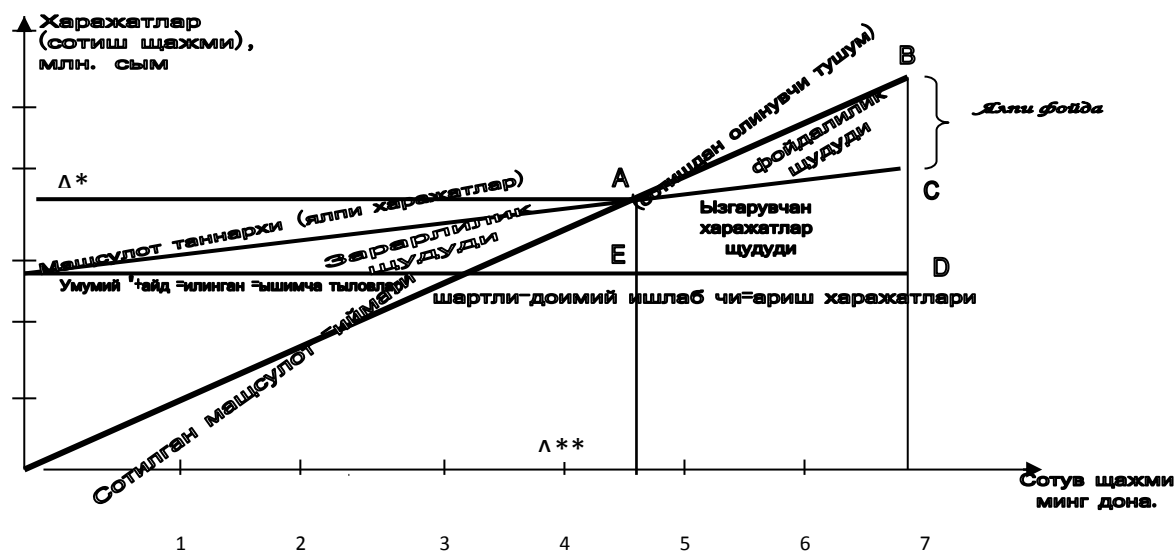
X_{доим.} - жами ишлаб чиқариш ҳажмининг доимий харажатлари;

X_{ўзг.} - ўзгарувчан харажатлар.

Бундан келиб чиққан ҳолда зарарсизлик нуқтаси доимий ишлаб чиқариш (**X_{доим.}**) харажатларининг баҳо (**B**) ва маҳсулот таннархининг ўзгарувчан (**X_{ўзг.}**) таркиби ўртасидаги фарққа нисбати сифатида аниқланади

$$Q = X_{\text{доим.}} / (B - X_{\text{ўзг.}})$$

Зарарсизлик нуқтасини график шаклида кўрсатиш ҳам мақсадна мувофиқ бўлиб, у корхона фойда олишни бошлайдиган ишлаб чиқариш ҳажмини (критик дастур) аниқлашга имкон беради. Графикни қуриш учун доимий ва ўзгарувчан харажатларни, сотув ҳажмини билиш зарур. Зарарсизлик нуқтаси графикда схема кўринишида бўлиб, ишлаб чиқариш ҳажми, сотув нархи ва маҳсулот таннархининг фойдага кўрсатувчи таъсирини акс эттиради (10.1-расм).



10.1-расм. Зарарсизлик нуқтасини аниқлашнинг график усули.

(**A** - зарарсизлик нуқтаси – критик дастур, яъни кассада нақд пул тўплана бошлайдиган ишлаб чиқариш ва сотув ҳажми; **A*** - ишлаб чиқариш зарарсизлик нуқтасига чиққандаги маҳсулот сотиш ҳажми; **A**** - сотув ҳажмининг зарарсизлик катталиги).

Умуман олганда молиявий режанинг мақсади корхона (бизнес) салоҳиятини кўрсатиш ва молиявий ҳаёт лаёқатига эришиш графигини тақдим этишдир. Келгусида ундан корхонанинг молиявий ресурсларини тезкор бошқаришда фойдаланиш мумкин.

4. Тадбиркорлик фаолиятини молиявий соғломлаштириш режасини мазмуни ва тартиби.

Бизнес-режани амалга ошириш учун пул маблағлари киритишни амалга ошириш турли вақт оралиғида пул маблағлари оқими билан боғлиқ бўлган молиявий-иқтисодий ҳисоб-китобларни амалга оширишни талаб қилади. Бундай баҳолаш концепцияси шунга

асосланадики, пул қиймати вақт ўтиши билан пул бозоридаги фойда нормасини ҳисобга олган ҳолда ўзгариб боради, бу норма сифатида одатда ссуда фоизи нормаси қабул қилинади. Мазкур ҳолатда фоиз деганда пул бозорида пулдан фойдаланиш натижасида олинувчи даромад миқдори тушунилади. Инвестициялаш узоқ муддатли жараён эканлигини ҳисобга олган ҳолда, инвестиция киритилган пайтдаги пул қийматини уни бўлажак фойда, амортизация ажратмалари ва бошқа шаклда қайтиб келиш пайтидаги қиймати билан таққосланади.

Инвестиция киритиш ва пул маблағларини қайтиб олиш пайтидаги пул қийматини таққослашда иккита асосий тушунча – пулнинг ҳозирги қиймати ва келажакдаги қийматидан фойдаланиш қабул қилинган.

Пулнинг келажакдаги қиймати ҳозирги пайтда инвестиция қилинган пул маблағларининг белгиланган вақт ўтгандан сўнг маълум бир фоиз ставкасини ҳисобга олган ҳолда айланиши лозим бўлган миқдорини ифодалайди. Пулнинг келажакдаги қийматини аниқлаш ушбу қийматнинг ўсиш жараёни билан боғлиқ бўлиб, пулнинг бошланғич миқдорига фоиз суммасини (фоиз тўловларини) қўшиб бориш йўли билан босқичма-босқич катталаштиришни акс эттиради. Бу сумма фоиз ставкаси бўйича ҳисобланади. Инвестиция ҳисоб-китобларида бу ставка нафақат пул маблағлари қийматини ўстириш воситаси сифатида, балки янада кенг маънода – инвестиция операцияларининг даромадлилик даражасини ўлчаш учун ҳам фойдаланилади.

Пулнинг ҳозирги қиймати келажакда келиб тушадиган пул маблағларининг белгиланган фоиз ставкасини («дисконт ставкаси») ҳисобга олган ҳолда ҳозирги даврга келтирилган миқдорини ифодалайди. Пулнинг ҳозирги қийматини аниқлаш бу қийматнинг дисконтлашуви билан боғлиқ бўлиб, пул маблағларининг белгиланган якуний ҳажмида ўсишига тескари операцияни ифодалайди. Бу ҳолда фоиз (дисконт) миқдори пул маблағларининг якуний миқдоридан (келажакдаги қийматдан) чиқариб ташланади.

Бундай ҳолат маълум бир вақт ўтгандан сўнг олдиндан белгиланган суммани олиш учун бугунги кунда қанча маблағ инвестиция қилиш кераклигини аниқлаш зарур бўлган ҳолларда вужудга келади.

Пул маблағларини инвестициялаш билан боғлиқ молиявий-иқтисодий ҳисоб-китобларни амалга оширишда қийматнинг ўсиш ва дисконтлашув жараёнлари оддий ҳамда мураккаб фоизлар бўйича амалга оширилиши мумкин. Оддий фоизлар одатда қисқа муддатли инвестициялашда, мураккаб фоизлар эса узоқ муддатли инвестициялашда қўлланилади.

Оддий фоиз деб пул маблағларини инвестициялаш шартлари билан белгиланган тўлов даври (чорак, ой ва ҳоказо) якунида қўйилманинг бошланғич (ҳозирги) қийматига ҳисобланувчи суммани англатади.

Қўйилманинг ўсиш жараёнида оддий фоиз суммасини ҳисоблашда қуйидаги формуладан фойдаланилади:

$$J = P \times n \times i,$$

бу ерда

J – инвестициялашнинг белгиланган даври учун фоиз суммаси;

P – бошланғич қўйилма (инвестиция) суммаси;

n – инвестициялаш муддати (ҳар бир фоиз тўлови амалга оширилувчи даврлар сони);

i - фоиз ставкаси (ўнли каср билан ифодаланади).

Мисол. Қуйидаги шартларга кўра бир йил учун оддий фоиз ставкасини аниқлаш керак бўлсин: бошланғич қўйилма миқдори -1000 сўм; ҳар чорак тўланувчи фоиз ставкаси - 20%. Ушбу кўрсаткичларни формулага қўйиб, қуйидагига эга бўламиз.

$$J = 1000 \times 4 \times 0,2 = 800 \text{ сўм.}$$

Бу ҳолда қўйилманинг келажакдаги қиймати (S) ҳисобланган фоиз суммасини инобатга олган ҳолда қуйидаги формулага асосан аниқланади:

$$S = P + J + P(1 + ni).$$

*Бизнинг мисолда қўйилманинг келажакдаги қиймати 1800 сўмга тенг бўлади (1000Қ800).
(1+ni) кўпайтирувчи оддий фоизларни ўстириш коэффициентидебаталади.*

Унинг қиймати доимо бир дан катта бўлишилозим.

Пул маблағларининг дисконтлаш жараёнида оддий фоиз суммасини (яъни дисконт суммасини) ҳисоблашда қуйидаги формула қўлланади:

$$D = S - S \times \frac{1}{1 + ni}$$

бу ерда

D – инвестициялашда белгиланган давр учун дисконт суммаси (оддий фоизлар бўйича);

S – синов шартлари билан асосланувчи якуний қўйилма миқдори;

n – инвестиция муддати (фоиз тўловлари назарда тутилувчи даврлар сониди);

i – фойдаланилувчи дисконт ставкаси, ўнли каср шаклида ифодаланади.

Мисол. Қуйидаги шартларга кўра бир йил учун оддий фоиз бўйича дисконт суммасини аниқлаш керак бўлсин: якуний сумма 1000 сўм; дисконт ставкаси ҳар чорак учун 20%. Ушбу кўрсаткичларни формулага қўйиб, қуйидагига эга бўламиз

D қ 1000 - 1000 x (1 / (1 + 0.2)) қ 444 сўм.

Бу ҳолда пул маблағлари қиймати (P) ҳисобланган дисконт суммасини инобатга олган ҳолда қуйидаги формула бўйича топилади:

$$P = S - D = S \times (1 / (1 + ni))$$

Бизнинг мисолда бир йилдан сўнг

1000

сўмолиши учун зарур бўлган инвестицияларнинг ҳозирги қиймати 556 сўмга тенг (1000 - 444).

Иккала ҳолатда ҳам қўлланилувчи (1 / (1 + ni))

кўпайтирувчи дисконт коэффициентидебаталади,

унинг қиймати ҳар доим бир дан кичик бўлишилозим.

Мураккаб фоиздеб,

инвестициялаш натижасида ҳар бир давр бўйича ҳисобланган фоиз суммаси ҳар сафарт ўланмасдан

, асосий қўйилма миқдори га қўшиб борилган ҳамда кейинги тўлов пайтида ўзи ҳам фойда келтирган ҳолларда шаклланилувчи даромад суммасига айтилади.

Унинг миқдорини ҳисоблашда қуйидаги формуладан фойдаланилади:

$$S_c = P \times (1 + i)^n$$

Мос равишда фоиз суммаси (J_c) бу ҳолатда қуйидаги формула бўйича топилади:

$$J_c = S_c - P$$

Мисол. Қуйидаги шартларга кўра қўйилманинг келажакдаги қиймати ва мураккаб фоиз суммасини ҳисоблаш зарур: қўйилманинг бошланғич қиймати - 1000 сўм. Фоиз ставкаси ҳар чорак учун 20%; инвестициялаш муддати – бир йил. Ушбу кўрсаткичларни формулага қўйиб, қуйидагига эга бўламиз:

S_c = 1000 x (1Қ0,2)⁴ = 2074 сўм; J_c = 2074 - 1000 = 1074 сўм.

Мураккаб фоизлар бўйича (P_c) дисконтлаш жараёнида пул маблағлари ҳозирги қийматини ҳисоблашда қуйидаги формула қўлланади:

$$P_c = S / (1 + i)^n$$

Мос равишда дисконт суммаси (D_c) бу ҳолатда қуйидаги формула бўйича топилади:

$$D_c = S - P_c$$

Мисол.

Қуйидаги шартларга кўра бир йил учун пул маблағлари ҳақиқий қийматива мураккаб фоизлар бўйича дисконт суммасини топиш керак бўлсин: пул маблағларининг келажакдаги қиймати - 1000 сўм; мураккаб фоиз бўйича фойдаланилади дисконт ставкаси ҳар чора учун 20%.
Ушбу кўрсаткичларни формулага қўйиб, қуйидаги га эга бўламиз:

$$P_c = 1000 / (1 + 0,2)^4 = 482 \text{ сўм}, \quad D_c = 1000 - 482 = 518 \text{ сўм.}$$

$$(1+i)^n \text{ ва}$$

$1/(1+i)^n$ кўпайтирувчилар мос равишда ўсиш кўпайтирувчиси ва мураккаб фоизларни дисконтлаш кўпайтирувчиси деб аталади.

Математика суллари билан аниқланган ўсиш ва мураккаб фоизларни дисконтлаш кўпайтирувчиларини ҳисобга олган ҳолда маҳсулларни шакллантириш билан қилган бўлиб, улар ёрдамида белгиланган фоиз ставкаларива ўлов даврисини билан пул маблағларининг ҳозирги келажакдаги қийматини аниқлаш осон бўлади.

Инвестиция амалиёти даинфляция омили билан мунтазам ҳисоблаш шарт бўлиб қилади.

Увақ ўтиши билан пул маблағлари қийматини пасайтириб боради. Инфляциянинг (ўртача нархлариндексининг)

ўсиш мос равишда пулнинг харид қобилиятини пасайишига олиб келади.

Инфляцияни ҳисобга олган ҳолда инвестиция жараёни дапулоқимларини тўғрилаш билан боғлиқ ҳисоб-китобларда иккита асосий тушунча – пул маблағларининг номинал ва реал (ҳақиқий) қийматини аниқлаш қобилиятини аниқлаш қилади.

Номинал қиймат пул маблағларининг катталигини пулнинг харид қобилияти даги ўзгаришларни ҳисобга олган ҳолда баҳолашни ифода қилади.

Реал қиймат эса пул маблағлари катталигини инфляция жараёни натижаси да пулнинг харид қобилиятини ўқотишини ҳисобга олган ҳолда баҳолашни назарда тутлади.

Бундай баҳолашни пул маблағларининг келажакдаги қийматини аниқлаш ҳам, ҳозирги қийматини аниқлаш ҳам қўллаш мумкин.

Инвестиция фаолияти билан боғлиқ молиявий-иқтисодий ҳисоб-китобларда инфляция қуйидаги ҳолатларда ҳисобга олинадива баҳоланади:

1) пул маблағларининг ўсган қийматини тўғрилашда;

2) дисконтлаш учун фойдаланилувчи фоиз ставкасини инфляцияни ҳисобга олган ҳолда шакллантиришда;

3) инфляция суръатларини ҳисобга олган ҳолда инвестиция даромадлари даражасини шакллантиришда.

Инфляцияни баҳолаш жараёни да иккита асосий кўрсаткич қўлланади:

а) инфляция суръати (T_j) - кўриб чиқилаётган даврда (n) ўртача нарх даражасининг ўсишини тавсифлайди ва ўнли каср билан ифодланади;

б) инфляция индекси (I_j) - кўриб чиқилаётган даврда (n), $1+T_j$ кўриниши да аниқланади.

1. Инфляцияни ҳисобга олган ҳолда пул маблағлари қийматининг ўсишини тўғрилаш (корректировка қилиш) қуйидаги формула бўйича амалга оширилади:

$$S_p = S / I_j$$

Ушбу формула бўйича амалга оширилган ҳисоб-китоблар пул маблағларининг ўсиш жараёни да унинг инфляцион таркибий қисми ҳисобга олинмаган ҳолда пул маблағларининг келажакдаги реал қийматини аниқлашга имкон беради.

Агарда бу жараёни да реал фоиз ставкаси ва кутилаётган инфляция суръатини ажратиб кўрсатиш мумкин бўлса, унда пул маблағларининг реал қийматини қуйидаги формулага асосан аниқлаш мумкин бўлади:

$$S_p = P \times ((1+i)/(1+T_j))^n.$$

Мисол. Қуйидаги шартларга кўра инвестиция қилинаётган пул маблағларининг келажакдаги реал қийматини аниқлаш лозим бўлсин: инвестиция ҳажми - 200 млн. сўм; инвестициялаш муддати - 2 йил; инфляцияни ҳисобга олган ҳолда фоиз ставкаси – йилига 30%; қутилаётган инфляция суръати йилига 20%. Ушбу кўрсаткичларни формулага қўйиб, қуйидагига эга бўламиз:

$$S_p = 200 \times ((1+0.30)/(1+0.20))^2 = 234,7 \text{ млн. сўм.}$$

2. Инфляцияни ҳисобга олган ҳолда реал фоиз ставкасини нормалаштириш, пул маблағларини ўстириш ёки дисконтлаш учун фойдаланилади ва қуйидагича аниқланади:

$$J_p = J - T_j$$

бу ерда

J_p - реал фоиз ставкаси;

J – пул бозорида вужудга келган инфляцияни ҳисобга олган ҳолда номинал фоиз ставкаси.

Пул маблағларини реал фоиз ставкаси бўйича ўстириш жараёнида пул маблағларининг келажакдаги реал қийматини аниқлашда уч хил вазиятга дуч келиш мумкин:

а) $J = T_j$. Бу вазиятда пул маблағларининг реал қийматининг ўсиши юз бермайди, чунки уларнинг ўсиши инфляция билан бир хил бўлади;

б) $J > T_j$. Бу вазиятда пул маблағларининг реал қиймати инфляцияга қарамай, ўсиб боради;

в) $J < T_j$. Бу вазиятда пул маблағларининг реал қиймати пасайиб боради, яъни инвестициялаш жараёни зарар келтиради.

3. Инфляцияни ҳисобга олувчи инвестиция даромади даражасини шакллантириш «инфляция мукофоти» (inflationPremium) ҳажмини аниқлашни назарда тутаяди. Бу мукофот ҳажми инфляция натижасида инвесторнинг реал даромад суммасини йўқотишининг ўрнини босишга қаратилган бўлиб, қуйидаги формулага асосан ҳисобланади:

$$M_i = D_p \times T_i$$

бу ерда

M_i – инфляция мукофоти миқдори;

D_p – инвестициялар бўйича реал ўртача бозор даромади даражаси.

Мос равишда инвестиция бўйича умумий даромад миқдори (D_n) қуйидагига тенг бўлади:

$$D_n = D_p + M_i,$$

Шуни қайд этиш керакки, инфляция суръатларини башорат қилиш жуда қийин ва кўп меҳнат талаб қилувчи жараёндир. Бундан ташқари, инфляция суръатлари айрим пайтларда башорат қилиш қийин бўлган субъектив омиллар таъсирига учрайди. Шу сабабли инвестициялаш амалиётида инфляция омилини ҳисобга олишнинг янада соддароқ усулидан фойдаланиш мумкин.

Шу мақсадда инвестиция маблағлари қиймати ёки уларни қайтариш қиймати миллий валютадан эркин конвертацияланувчи валюталардан бирига қайта ҳисобланади.

Бунда усул мамлакат ичида ҳисоб-китоблардан инфляция омилини умуман чиқариб ташлашга имкон беради.

Баҳс учун назорат саволлари

1. Бизнес-лойиҳанинг иқтисодий самарадорлиги деганда нима тушунилади?
2. Вақт бўйича пул қандай баҳоланади?
3. Бизнес-лойиҳанинг иқтисодий самарадорлигини ҳисоблашда инфляция қандай баҳоланади?
4. Инвестициялар самарадорлигини баҳолашда қайси тамойиллар қўлланади?
5. Инвестициялар самарадорлигини баҳолашда қайси асосий кўрсаткичлар

қўлланади?

6. Инфляция мукофоти нимани билдиради?
7. Соф келтирилган даромаднинг мазмуни нимада?
8. Даромадлилик индекси қандай ҳисобланади?
9. Ички даромадлилик нормаси нима?
10. «Ўзини қоплаш даври» кўрсаткичини тавсифланг.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

1. В.М.Попова Бизнес-планирование. Учебник.- М.: Финансы и статистика, 2009. - 256 с.
2. А.С. Жураев, Д.Ю. Хужамкулов, С. Маматов «Инвестиция лойихалари тахлили»- Тош.Молия инст.Дарслик, Т.: 2006.- 234 с.
3. Бизнес-планирование: учебник/ под ред. В.М.Попова и др.- 2е изд., перераб.и доп.- М.: Финансы и статистика, 2009.- 816 с.
4. Алан В. Бизнес-план: Учебник. - практ. пособие / пер. с англ. Алмазовой Н.И., Булиной И.Ю. – 3-е изд. – М.: Изд-во Проспект, 2005. – 232 с.
5. Пелих А.С. Бизнес - план или как организовать собственный бизнес.- 4- е изд., перераб. и доп. - М.: «Ось-89» , 2008.- 112 с.

ТАҚДИМОТ

«БИЗНЕСНИ РЕЖАЛАШТИРИШ»

Фанидан
Тақдимот

Маърузачи:

2015 йил

МАЪРУЗАЛАР МАТНИ.

1-мавзу. Бизнес режалаштириш» фани предмети, мазмуни ва бизнес фаолиятини қўллаб-қувватлаш инфратузилмаси.

2-мавзу. Бизнес-режа типологияси. Бизнес-режага қўйиладиган асосий талаблар, асосий бўлимларнинг мазмуни ва тузилиши.

3-мавзу. Бизнес-режа самарадорлиги таҳлили ва молиялаш стратегияси

Кириш

Мазкур ишчи дастур Дастур Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2015 йил 12 июндаги “Олий таълим муассасаларининг раҳбар ва педагог кадрларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” ги ПФ-4732-сон Фармонидаги устувор йўналишлар мазмунидан келиб чиққан ҳолда тузилган бўлиб, у замонавий талаблар асосида қайта тайёрлаш ва малака ошириш жараёнларининг мазмунини такомиллаштириш ҳамда олий таълим муассасалари педагог кадрларининг касбий компетентлигини мунтазам ошириб боришни мақсад қилади.

1-мавзу. “Бизнес режалаштириш” фани предмети, мазмуни ва бизнес фаолиятини қўллаб-қувватлаш инфратузилмаси (4 соат) .

1-маъруза машғулоти (2-соат)

Режа:

1. Бизнесни режалаштириш ва башорат қилишнинг мақсад ва вазифалари, Режалаштириш ва башорат қилишнинг норматив асослари.

2. Корхона ва унинг ишлаб чиқариш фаолияти режалаштиришнинг объекти.

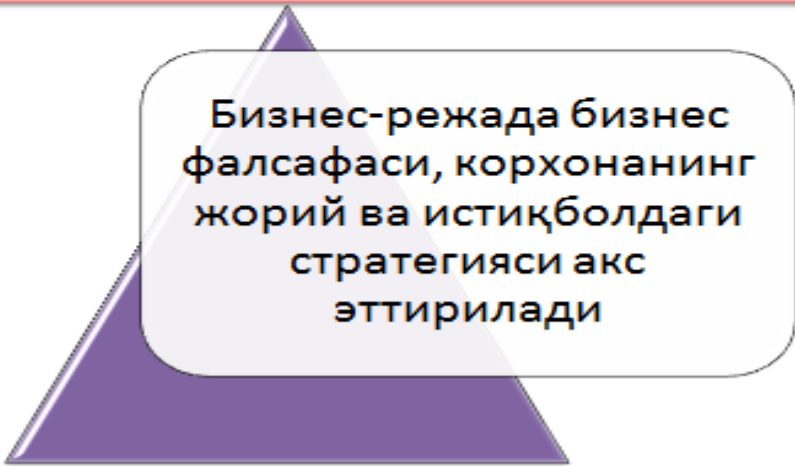
2-маъруза машғулоти (2-соат)

Режа:

3. Бозор иқтисодиёти шароитларида корхона фаолиятини тартибга солиш ва режалаштириш.

4. Бизнес-режанинг моҳияти вазифалари ва босқичлари.

Бизнес-режанинг моҳияти



Бизнес-режада бизнес фалсафаси, корхонанинг жорий ва истиқболдаги стратегияси акс эттирилади

бизнес-режа бирон-бир тижорат лойиҳасини амалга ошириш ёки янги корхона яратиш учун мўлжалланган асосланган ҳатти-ҳаракатлар йиғиндисини ифодаловчи ҳужжатдир

Бизнес-режа банк ёки бошқа молиявий муассасалардан пул олиш керак бўлганда, шунингдек, акциялар эмиссиясида фойдаланилувчи режадир

Башорат қилиш

- – корхона, тармоқ ва соҳалар миқёсида ҳамда бутун мамлакат миқёсида иқтисодиёт ҳолатини илмий асослаган ҳолда олдиндан кўра билишдир. Башорат қилиш шунингдек, иқтисодиётнинг у ёки бу ҳолатига эришишнинг муқобил йўллари, усуллари ва муддатларини танлаш ёки муҳокама қилишни ҳам англатади.

Режалаштириш ва башорат қилишнинг мақсадли функцияси бу

– зарур ҳисоб-китоблар, башорат ва далиллар асосида корхона фаолиятининг қисқа ва узоқ муддатли стратегиясини белгилашдир.

Корхона миқёсида режалаштиришнинг мақсадли функциялари ва таркиби



режалаштириш қўйидаги саволларга жавоб бера олиши лозим:



2-мавзу. Бизнес-режа типологияси. Бизнес-режага қўйиладиган асосий талаблар, асосий бўлимларнинг мазмуни ва тузилиши (4 соат).

1-маъруза машғулот (2-соат)

• **Режа:**

1. Бизнес-режа тузилмаси, тавсифи ва уни тузиш усули
2. Ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш режаси;

2-маъруза машғулот (2-соат)

• **Режа:**

3. Маркетинг режаси;
4. Ташкилий ишлар режаси.

Корхона бизнес-режаси – янги корхона яратишни кўзда тутовчи ҳужжатдир

бизнес-режа ҳам
йирик
корхоналарда,
ҳам кичик
корхоналарда
ишлаб чиқилиши
лозим

Бизнес-режа

биринчидан, корxonанинг барча бўлим ва хизматлари мажбуриятлари ва жавобгарлигини аниқлашга имкон беради,

иккинчидан, уларни корхона истиқболи билан шуғулланиш ҳамда корхона мақсадларини ва уларга эришиш йўларини аниқлашга мажбур қилади,

учинчидан, корхона фаолиятининг муҳим йўналишлари бўйича кўрсаткичларни белгилаб беради,

тўртинчидан эса, корxonанинг бозордаги кутилмаган ўзгаришларга янада мослашувчан ва тайёр қилиб қўяди.

Бизнес-режани тайёрлаш босқичлари



Биринчи босқичда бизнес-режанинг лойиҳа варианты ишлаб чиқилиб, унда ўтган йилда эришилган натижалар таҳлили ва келгуси йиллар учун ўз имкониятларини баҳолаш ҳисобига дастлабки ҳисоб-китоблар амалга оширилади.

Иккинчи босқич бу бизнес-режани якуний ишлаб чиқиш ва уни корхонанинг расмий ҳужжати сифатида тасдиқлашдир.

Маркетинг функциялари



Корхона тамайиллари

маҳсулот (иш, хизматлар) ва бозорга талаблар;

бошқарувга талаблар - мотивация тизими, қарорлар қабул қилиш, назорат, ютуқларни баҳолаш ва х.к.;

ҳодимларга талаблар - ижодий фикрлаш, масъулиятни ўз зиммасига олиш, мотивлар, унумдорликни баҳолаш ва х.к.;

ташқи муҳитга талаблар - харидорлар, таъминотчилар, инвесторлар, рақобатчилар, жамият, давлат.

Режалаштириш ва башорат қилишнинг норматив асослари

Норма ва нормативлар доимо режалаштириш ва хўжалик бошқарувининг муҳим элементи

Хўжалик амалиётида **нормалаштириш** бу маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш жараёнларининг нормал кечиши учун зарур бўлган ишлаб чиқариш ва бошқа ресурслар заҳиралари ва сарфланишининг энг юқори ва энг қўйи нормаларини ишлаб чиқиш ва белгилаш усулидир.

Хўжалик бошқаруви механизмида нормативларнинг ўрни ва роли



3-мавзу. Бизнес-режа самарадорлиги таҳлили ва молиялаш стратегияси (4 соат).

1-амалий машғулот (2-соат)

- **Режа:**

1. Корхонанинг молиявий режаси тавсифи.
2. Корхонанинг молиявий иқтисодий ҳолатини баҳолаш

2-амалий машғулот (2-соат)

- **Режа:**

3. Зарарсизлик нуқтасини ҳисоблаш. Молиялаш стратегияси
4. Тадбиркорлик фаолиятини молиявий соғломлаштириш режасини мазмуни ва тартиби.

Молиявий режалаштириш

Даромад ва харажатларни режалаштириш бизнес-режани ишлаб чиқишнинг яқунловчи босқичи бўлиб, у иқтисодий ривожланиш тенденциялари, бозор, инфляция, ишлаб чиқариш технологияси ва ташкил қилинишида рўй бериши мумкин бўлган ўзгаришлар тенденциялари ҳақидаги объектив ахборотларга таяниши лозим.

Маҳсулотни сотишдан олинувчи ялпи фойда, маҳсулот сотишдан келиб тушган соф тушум билан сотилган маҳсулотнинг ишлаб чиқариш таннархи ўртасидаги фарқ сифатида аниқланади:

ЯФ = ССТ - ИТ,

бу ерда: ЯФ – ялпи фойда;

- ССТ – сотишдан келиб тушувчи соф тушум;
- ИТ – сотилган маҳсулотнинг ишлаб чиқариш таннархи;

Асосий фаолиятдан кўрилган фойда - маҳсулот сотишдан олинувчи ялпи фойда билан вақт харажатлари ўртасидаги фарқга бошқа даромадлар қўшилади ва асосий фаолиятнинг бошқа харажатлари (зарар) айирилади

АФФ = ЯФ - ДХ + БД - БЗ,

бу ерда: АФФ –асосий фаолиятдан олинган фойда;

ДХ – давр харажатлари;

БД – асосий фаолиятнинг бошқа даромадлари;

БЗ - асосий фаолиятдан кўрилган бошқа зарарлар;

Умумхўжалик фаолияти натижасидан фойда (ёки зарар), қўйидагича ҳисобланади: асосий фаолиятдан олинувчи фойда миқдорига молиявий фаолият даромадлари қўшилади ва молиявий фаолият бўйича харажатлар айирилади.

$$УФ = АФФ + МД - МХ,$$

бу ерда: УФ- умумхўжалик фаолияти натижасидаги фойда;

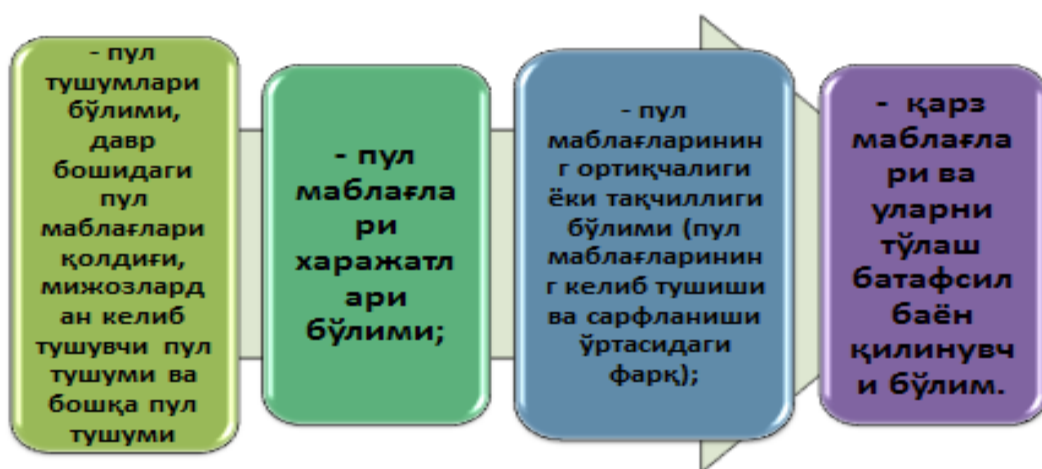
МД – молиявий фаолият даромадлари;

МХ - молиявий фаолият харажатлари;

Корхонанинг пул оқимлари, башорат баланси ва зарар кўрмаслигини режалаштириш

Пул маблағларининг ҳаракатланиш режаси нақд пулнинг шаклланиши ва четга чиқиши, шунингдек, корхонада қолган пул маблағлари динамикасини тавсифлайди.

Пул оқимларини режалаш



Зарарсизлик нуқтасини ҳисоблаш

Зарарсизлик нуқтаси корxonанинг ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланишнинг маълум бир даражаси сифатида ифодаланиши мумкин

$$B \times Q = X_{\text{доим.}} + X_{\text{ўзг.}} \times Q$$

Бу ерда: B - маҳсулотни сотиш баҳоси;

Q - сотилган маҳсулотлар миқдори;

$X_{\text{доим.}}$ - жами ишлаб чиқариш ҳажминиг доимий харажатлари;

$X_{\text{ўзг.}}$ - ўзгарувчан харажатлар.

ЭЪТИБОРИНГИЗ УЧУН РАХМАТ!

ТЕСТ САВОЛЛАРИ

	Тест саволлари	1	2	3	4
1)	Корхонани стратегик режалаштириш кимнинг вазифаси?	иқтисодий масалалар буйича директор муовини	*бош директор	ниокр бошлиги	корхона тижорат булими бошлиги
2)	Таклиф тушунчасини тўғрикурса тиби беринг.	Моддий неъмат ва хизматларни истеъмол қилишнинг аниқ шакли;	*Сотиш учун мулжалланган товар ва хизматлар йигиндиси;	Махсулотларнинг бозорда реализация қилиш хажми;	Махсулотларга бўлган аҳоли еhtiёжлари;
3)	Талаб тушунчасини тўғрикурса тиби беринг.	*Моддий неъмат ва хизматларнинг истеъмол қилишнинг аниқ шакли ёки туловга кобул еhtiёж;	Сотиш учун мулжалланган товар ва хизматлар йигиндиси;	Махсулотларнинг бозорда реализация қилиш хажми;	Махсулотларга бўлган аҳоли еhtiёжлари;
4)	Махсулотни таркатиш ва сотишни ташкил қилишга қайси бири кирмайди.	*сақлаш ;	хужжатларни қайд қилиш;	ташиш;	ортиш;
5)	Бизнесда қарор — нима?	Маълумотларни узатиш ва сақлаш учун махсус тузилган предмет;	Бу режа, топширик раҳбарлар томонидан белгиланадиган бошқарув махсули;	*Иқтисодий, ижтимоий, ижтимоий-рухни, демографик ва бошка омиллар боғлиқлиги;	Бирорта тадбир ёки фаолиятни амалга оширишда молиявий ёрдам курсатувчи холис;

6)	Тадбиркор ким?	Шахсий меҳнат фаолияти тарихи;	Бошқарув санъати ва маҳорати;	Жамоа орасида нисбатан ташаббускор, ҳаракатчан, мулоҳазали, янгиликка интилувчан шахс;	*Узида маълум бир микдорда молиявий маблағни таваккал қилиб, фойда олувчи, бозорга янги гоя, маҳсулот, хизмат ва ишлар билан кириб борувчи шахс.
7)	Менежер ким?	Уз ихтиёрига кура узига тегишли мол-мулкка егалик қилади, ундан фойдаланади ва тасарруф этади	Бошқариш санъати ва маҳорати	*Ёлланма профессионал бошқарувчи	Одамларга холис хизмат қилиш
8)	Акциядорлик жамиятлари неча турга бўлинади?	*Очик ва ёпик	Турларга бўлинмайди	Хусусий ва давлат	Очик ва масъулияти чекланган
9)	Маркетинг режалаштиришда нималар сўтиборга олинмайди:	ракобат ҳолати	бозордаги талаб ва таклиф	таксимот каналлари	*ҳодимларнинг иш ҳақи
10)	SWOT таҳлили ёрдамида,	*Корхонанинг кучли ва заиф томонлари, ҳавф-хатар ва имкониятларини аниқлаш мумкин	Корхонанинг нарх сиёсатини аниқлаш мумкин	Корхонанинг инвестиция имкониятларини аниқлаш мумкин	Корхонанинг бизнес стратегиясини аниқлаш мумкин
11)	Зарур ахборотларни йиғиш ва таҳлил этиш босқичи қандай қуйи босқичларга бўлинади?	иккига: умумий маълумотларни туплаш ва тартиблаш ҳамда махсус маълумотларни туплаш ва таҳлил қилиш	иккига: маълумотларни туплаш ва таҳлил қилиш	*учга: умумий маълумотларни йиғиш, махсус маълумотларни йиғиш ҳамда тартиблаш ва таҳлил қилиш	босқичларга бўлинмайди
12)	Ноу-Хау нимани англатади?	Корея янгиликларни уйлаб топиш фирмаси	Янги ахборотлар ва маҳсулотлар	*Янги гоя ва технологиялар	Янги бозорлар

13)	Шуъба корхоналарига қандай корхоналар қиради?	*Узидан юкори корхонага молиявий хисобот берувчи куйи корхона	Акциядорлик жамиятининг юкори босқичи	“шуъба” хизмат турини курсатувчи фирмаларнинг умумий номи	Шуба ишлаб чиқарувчи корхона
14)	Акциядорлик жамиятлари неча турга бўлинади?	*Очик ва ёпик	Турларга бўлинмайди	Хусусий ва давлат	Очик ва масъулияти чекланган
15)	Консорциум деб,	Хориждаги ташкил етилган иккита шуъба корхонага айтилади	*Иккитадан ортик корхона ҳамкорлигида ташкил етилган кушма корхонага айтилади	Иккита корхона ҳамкорлигида ташкил етилган корхонага айтилади	Хориждаги шуъба корхонага айтилади
16)	Менежер ким?	Уз ихтиёрига кура узига тегишли мол-мулкка егалик қилади, ундан фойдаланади ва тасарруф этади	Бошқариш санъати ва маҳорати	*Ёлланма профессионал бошқарувчи	Одамларга холис хизмат қилиш
17)	Тадбиркор ким?	Шахсий меҳнат фаолияти тарихи;	Бошқарув санъати ва маҳорати;	Жамоа орасида нисбатан ташаббускор, ҳаракатчан, мулоҳазали, янгиликка интилувчан шахс;	*Узида маълум бир микдорда молиявий маблағни таваккал қилиб, фойда олувчи, бозорга янги гоё, маҳсулот, хизмат ва ишлар билан қириб борувчи шахс.
18)	Бизнесда қарор — нима?	Маълумотларни узатиш ва саклаш учун махсус тузилган предмет;	Бу режа, топширик раҳбарлар томонидан белгиланадиган бошқарув маҳсули;	*Иқтисодий, ижтимоий, ижтимоий-руҳни, демографик ва бошқа омиллар боғлиқлиги;	Бирорта тадбир ёки фаолиятни амалга оширишда молиявий ёрдам курсатувчи холис;

19)	Таксимот каналлари деганда:	Махсулотни истеъмолчига етказиб бериш юллари тушунилади	Махсулотни истеъмолчилар уртасида таксимлаш тушунилади	Махсулотни турларига ажратиш тушунилади	*Махсулотни таксимлаб каналларга жунатиш тушунилади
20)	Стратегик режалаштириш кимнинг вазифасига киради?	иқтисодий масалалар буйича директор муовини	бош ҳисобчининг	*Бош директорнинг	корхона тижорат булими бошлиги
21)	Бизнес режанинг титул ва кириш кисмида куйидагилар акс еттирилмайди:	корхонанинг тулик номи ва манзили	корхинанинг асосий фаолият тури ва мулкчилик шакли	молиявий прогноз ва ходимлар хакида маълумот	*корхонанинг ташкил етилиш муддати
22)	Махсулотни баҳолашда қайси курсаткичлардан фойдаланилади:	махсулот нархи	*махсулотни таксимлаш	махсулот сифати	махсулот кадокланиши
23)	Фойдани тўғривасифловчи бандни аниқланг.	Даромадларни ишлаб чиқариш харажатларидан ортиши;	*Махсулот сотишдан олинган тушум;	Корхона ёки фирманинг мавжуд маблаглар йикиндиси;	Тадбиркорлик фаолиятига куйилган капитал.
24)	Маркетинг тажрибасига кура корхонанинг ривожланиш максади куйидаги қайд килинган ривожланиш юлларининг қайси бири орқали амалга оширилиши мумкин?	*Екстенсив ривожланиш, интенсив ривожланиш; интеграциялашган ривожланиш; диверсификация юли билан ривожланиш;	Екстенсив ривожланиш,	Диверсификация юли билан ривожланиш;	Интеграциялашган ривожланиш;

25)	Маркетинг стратегияси нуқтаи назардан кичик корхонанинг интеграциялашган ривожланиши деганда нима тушунилади?	Бозорларга чиқиш, сегментларни кенгайтириш ёки бозорга янги модификацияли товар таклиф қилиш тушунилади;	*Бошка корхоналар билан ҳамкорликда, улар тажрибаси ва ре-сурслардан фойдаланиб, даромадни купайтириш тушунилади;	Егалланган бозорда (бозор сегментид ишлаб чиқарилаётган ва товарнинг сотиш ҳажмини купайтириш орқали даромадни ошириш тушунилади;	Корхонанинг уз маркетинг фаолияти доирасида қушимча хом ашёни, товарни, технологияни, истеъмолчиларни узлаштириши орқали уз ракобатбардошлигини ошириш ва шу юсинда фойдани ошириш тушунилади.
26)	Маркетинг стратегияси нуқтаи назардан кичик корхонанинг интенсив ривожланиш деганда қайси банд ифодаш тушунилади?	Бозорларга чиқиш ёки сегментларни кенгайтириш ёхуд бозорга янги модификацияли товар таклиф қилиш тушунилади;	Бошка корхоналар билан ҳамкорликда, улар тажрибаси ва ресурслардан фойдаланиб, даромадни купайтириш тушунилади;	Егалланган бозорда (бозор сегментида ишлаб чиқарилаётган ва товарнинг сотиш ҳажмини купайтириш орқали даромадни ошириш тушунилади;	*Корхонанинг уз маркетинг фаолияти доирасида қушимча хом ашёни, товарни, технологияни, истеъмолчиларни узлаштириши орқали уз ракобатбардошлигини ошириш ва шу юсинда фойдани ошириш тушунилади.
27)	Жаҳон бозори баҳоси дейилганда қандай баҳолар тушунилади?	*Товарни жаҳон стандарти талабига мос келиш даражасини узида акс еттирувчи нарх; жаҳон бозорида талаб ва таклиф нисбатини узида ифода етувчи нарх; жаҳон бозорида ракобатбардош нарх;	Жаҳон бозорида талаб ва таклиф нисбатини узида ифода етувчи нарх;	Товарни жаҳон стандарти талабига мос келиш даражасини узида акс еттирувчи нарх;	Жаҳон бозорида талаб ва таклиф нисбатини узида ифода етувчи нарх; жаҳон бозорида ракобатбардош нарх;
28)	Миллий бозор баҳолари — бу ...Таърифни тўғриифодаланг	Ҳақиқий нархдан паст (хомийлар томонидан :копланадиган) нарх;	*Бир мамлакат доирасида амал қилувчи ва уларни хусусиятини акс еттирувчи нарх;	Фақат маълум ҳудудий бозорга хос нарх;	Шартномада келишилган, буйича махсулотни етказиб бериш шартлари асосида белгиланган нарх

29)	Территориал бахолар дейилганда кандай бахолар тушунилади	Бир мамлакат доирасида амал килувчи ва уларни хусусиятини акс еттирувчи бахо;	Хакикий нархдан паст (хомийлар томониян копланадиган) бахо;	Харидорларни инобатга олиб табакалаштирилган бахо;	*Факат маълум худудий бозорга хос бахо;
30)	Лимитланган бахога қайси бандда тўғри тариф берилган?	*Давлат томонидан чегараланган нарх;	Давлат томонидан чегараланмаган нарх;	Дотацияланмаган нарх;	Ҳамма жавоблар тўғри;
31)	Прейскурант бахо — бу кандай бахо?	*Сотувчи учун мулжал, харидор учун билдиргич ёки маълумотнома нарх;	Харидор учун билдиргич нарх;	Товар ва хизматлар гуруҳлари ва турларига кура тизимлаштирилган нарх	Тарифлар туплами.
32)	Катъий белгиланган бахолар - бу кандай бахо?	*Давлат томонидан белгиланган бахо;	Олди-соти буйича шартномада белгалаб куйилган ва узгартирилмайдиган нарх;	Истеъмолчининг сотиб олишга рози бўлган нарх;	Харидорлар учун мулжалланган, преysкурaнт нарх.
33)	Еркин бозор улгуржи бахоси - ...ифодани тўғридавом еттиринг.	*Таннарх, фойда ва кушилган киймат солиги йиндиси	Истеъмолчининг сотиб олишга рози бўлган нарх;	Товарнинг битталаб ёки кичик партиялар билан аҳолига сотиладиган нарх.	Харидорлар учун мулжалланган, преysкурaнт нарх
34)	Талаб бахосига берилган тўғриифодани аниқланг,	Харидорлар учун мулжалланган, преysкурaнт нарх;	*Истеъмолчининг сотиб олишга рози бўлган нарх;	Корхонанинг шу махсулотни ишлаб чиқариш ва маркетинг харажатларига кутиладиган даромад хажмининг кушилганига тент бўлган нарх ;	Товарнинг битталаб ёки кичик партиялар билан аҳолига сотиладиган нарх;

35)	Ишлаб чиқариш бахоси — бу ...Таърифни тўғритулдилинг	*Корхоннинг шу махсулот ишлаб чиқариш ва маркетинг харажатларига куйиладиган даромад хажмининг кушиладиган, тенг бўлган нарх	Харидор учун мулжал, прејскурант нарх;	Товарнинг битталаб ёки кичик партиялар билан ахолига сотиладиган нарх;	Истеъмолчиларнинг сотиб олишга рози бўлган нарх;
36)	Куйида қайд килинган омилларнинг қайси бирлари тўлиқ ракобатбардошлик омили хисобланад и?	Бахо, сифат, махсулот концепция,	*Бахо, сифат, махсулот концепция, инвестиция, молиявий маблаг, сотиш ва сотишдан кейинги хизмат, ижтимоий алокаТовар, сифат, бахо, ижтимоий алокалар; товарнинг бозордаги харакати;	Инвестиция, молиявий маблаг, сотиш ва сотишдан кейинги хизмат,	Ижтимоий алокаТовар, сифат, бахо, ижтимоий алокалар.
37)	Бизнес режа тузишга куйиладиган талаблар:	Бўлимлари ҳаддан ташқари кўп бўлиши керак.	Тахминий тузилиши керак	Ҳисоб-китоблар аниқ бўлиши шарт емас.	*Киска ва лунда булиши керак, мантикан кучли асосланган, тўғри ва ишончли булиши лозим.
38)	Бизнес режа тузишга куйиладиган талаблар:	Бўлимлари ҳаддан ташқари кўп бўлиши керак.	Тахминий тузилиши керак	Ҳисоб-китоблар аниқ бўлиши шарт емас.	*Киска ва лунда булиши керак, мантикан кучли асосланган, тўғри ва ишончли булиши лозим.
39)	Куйида қайд килинган омилларнинг қайси бирлари тўлиқ ракобатбардошлик омили хисобланад и?	Бахо, сифат, махсулот концепция,	*Бахо, сифат, махсулот концепция, инвестиция, молиявий маблаг, сотиш ва сотишдан кейинги хизмат, ижтимоий алокаТовар, сифат, бахо, ижтимоий алокалар; товарнинг бозордаги харакати;	Инвестиция, молиявий маблаг, сотиш ва сотишдан кейинги хизмат,	Ижтимоий алокаТовар, сифат, бахо, ижтимоий алокалар.

40)	Ишлаб чиқариш бахоси — бу ...Таърифни тўғритулдилинг	*Корхоннинг шу махсулот ишлаб чиқариш ва маркетинг харажатларига куйиладиган даромад хажмининг кушиладиган, тенг бўлган нарх	Харидор учун мулжал, прејскурант нарх;	Товарнинг битталаб ёки кичик партиялар билан аҳолига сотиладиган нарх;	Истеъмолчиларнинг сотиб олишга рози бўлган нарх;
41)	Талаб бахосига берилган тўғриифодани аниқланг,	Харидорлар учун мулжалланган, прејскурант нарх;	*Истеъмолчининг сотиб олишга рози бўлган нарх;	Корхонанинг шу махсулотни ишлаб чиқариш ва маркетинг харажатларига кутиладиган даромад хажмининг кушилганига тент бўлган нарх ;	Товарнинг битталаб ёки кичик партиялар билан аҳолига сотиладиган нарх;
42)	Еркин бозор улгуржи бахоси - ...ифодани тўғридавом еттиринг.	*Таннарх, фойда ва кушилган киймат солиги йиндис	Истеъмолчининг сотиб олишга рози бўлган нарх;	Товарнинг битталаб ёки кичик партиялар билан аҳолига сотиладиган нарх.	Харидорлар учун мулжалланган, прејскурант нарх
43)	Катъий белгиланган бахолар - бу қандай баҳо?	*Давлат томонидан белгиланган баҳо;	Олди-соти буйича шартномада белгалаб куйилган ва узгартирилмайдиган нарх;	Истеъмолчининг сотиб олишга рози бўлган нарх;	Харидорлар учун мулжалланган, прејскурант нарх.
44)	Прејскурант баҳо — бу қандай баҳо?	*Сотувчи учун мулжал, харидор учун билдиргич ёки маълумотнома нарх;	Харидор учун билдиргич нарх;	Товар ва хизматлар гурухлари ва турларига кура тизимлаштирилган нарх	Тарифлар туплами.
45)	Лимитланган баҳога қайси бандда тўғри таъриф берилган?	*Давлат томонидан чегараланган нарх;	Давлат томонидан чегараланмаган нарх;	Дотацияланмаган нарх;	Ҳамма жавоблар тўғри;

46)	Территориал бахолар дейилганда кандай бахолар тушунилади	Бир мамлакат доирасида амал килувчи ва уларни хусусиятини акс еттирувчи бахо;	Хакикий нархдан паст (хомийлар томонияан копланадиган) бахо;	Харидорларни инобатга олиб табакалаштирилган бахо;	*Факат маълум худудий бозорга хос бахо;
47)	Миллий бозор бахолари — бу ...Таърифни тўғриифодаланг	Хакикий нархдан паст (хомийлар томонидан :копланадиган) нарх;	*Бир мамлакат доирасида амал килувчи ва уларни хусусиятини акс еттирувчи нарх;	Факат маълум худудий бозорга хос нарх;	Шартномада келишилган, буйича махсулотни етказиб бериш шартлари асосида белгиланган нарх
48)	Жахон бозори бахоси дейилганда кандай бахолар тушунилади?	*Товарни жахон стандарти талабига мос келиш даражасини узиди акс еттирувчи нарх; жахон бозорида талаб ва таклиф нисбатини узиди ифода етувчи нарх; жахон бозорида ракобатбардош нарх;	Жахон бозорида талаб ва таклиф нисбатини узиди ифода етувчи нарх;	Товарни жахон стандарти талабига мос келиш даражасини узиди акс еттирувчи нарх;	Жахон бозорида талаб ва таклиф нисбатини узиди ифода етувчи нарх; жахон бозорида ракобатбардош нарх;
49)	Маркетинг стратегияси нуқтаи назардан кичик корхонанинг интенсив ривожланиш деганда қайси банд ифодаш тушунилади?	Бозорларга чиқиш ёки сегментларни кенгайтириш ёхуд бозорга янги модификацияли товар таклиф қилиш тушунилади;	Бошка корхоналар билан ҳамкорликда, улар тажрибаси ва ресурслардан фойдаланиб, даромадни купайтириш тушунилади;	Егалланган бозорда (бозор сегментида ишлаб чиқарилаётган ва товарнинг сотиш хажмини купайтириш оркали даромадни ошириш тушунилади;	*Корхонанинг уз маркетинг фаолияти доирасида кушимча хом ашёни, товарни, технологияни, истеъмолчиларни узлаштириши оркали уз ракобатбардошлигини ошириш ва шу юсинда фойдани ошириш тушунилади.
50)	Маркетинг стратегияси нуқтаи назардан кичик корхонанинг интеграциялашган ривожланиши деганда нима тушунилади?	Бозорларга чиқиш, сегментларни кенгайтириш ёки бозорга янги модификацияли товар таклиф қилиш тушунилади;	*Бошка корхоналар билан ҳамкорликда, улар тажрибаси ва ре-сурслардан фойдаланиб, даромадни купайтириш тушунилади;	Егалланган бозорда (бозор сегментид ишлаб чиқарилаётган ва товарнинг сотиш хажмини купайтириш оркали даромадни ошириш тушунилади;	Корхонанинг уз маркетинг фаолияти доирасида кушимча хом ашёни, товарни, технологияни, истеъмолчиларни узлаштириши оркали уз ракобатбардошлигини ошириш ва шу юсинда

					фойдани ошириш тушунилади.
51)	Маркетинг тажрибасига кура корхонанинг ривожланиш мақсади қуйидаги қайд қилинган ривожланиш юлларининг қайси бири орқали амалга оширилиши мумкин?	*Екстенсив ривожланиш, интенсив ривожланиш; интеграциялашган ривожланиш; диверсификация юли билан ривожланиш;	Екстенсив ривожланиш,	Диверсификация юли билан ривожланиш;	Интеграциялашган ривожланиш;
52)	Инвестициялаштиришни тўғрифодаловчи бандни аниқланг.	Даромадларнинг ишлаб чиқариш харажатларидан ортиши;	Маҳсулот сотишдан олинган тушим;	Корхона ёки фирманинг мавжуд маблағлари йигиндиси;	*Тадбиркорлик фаолитига қуйилган капитал.
53)	Стратегия қайси жавобда тўғрифодаланган?	*Фирма фаолиятининг умумий мақсади мажмуйи;	Стратегияни амалга оширишдаги аниқ ҳаракат юллари ва усуллари;	Ишлаб чиқариш дастури;	Тадбиркорлик фаолиятининг бош мақсади
54)	Тактика қайси жавобда тўғрифодаланган?	Фирма фаолиятининг умумий мақсади;	*Стратегияни амалга оширишдаги аниқ ҳаракат юллари ва усуллари;	Ишлаб чиқариш дастури;	Тадбиркорлик фаолиятининг бош мақсади;
55)	Бозор турларини тўғрианиқланг.	Ишлаб чиқарувчи, истеъмолчи ва уртада турувчи ёки воситачи;	*Товар ҳам ашё бозорлари, қимматбаҳо қозғалар бозори, меҳнат бозори, молия бозори;	Ишлаб чиқариш воситалари сотиладиган жой;	Жаҳондаги йирик савдо марказлари.

56)	Хусусийлаштириш г асосин йўналншларини белгиланг.	Акциялаштириш ;	Аукцион - ким ошди савдоси;	Ижарага бериш;	*Аукцион акциялаштириш, ижарага бериш;
57)	Хиссадорлик жамиятлари шаклларини тўғрикурсатиб беринг.	Ижара;	Очик турдаги;	Очик. турдаги, ёпик. турдаги, ижара;	*Очик. турдаги, ёпик турдаги;
58)	Бозор нима?	*Бозор — бу иктисодий муносабатлар йиғиндиси бўлиб, товарларни олиш-сотиш билан боғлиқ. бўлган жараёнлардир	Ишлаб чиқарувчи, истемолчи ва уртада турувчи товар, хом ашё бозорлари, кимматбаҳо коғозлар бозори, мехмат бо- зорлари, молия бозорлари;	Товар хом ашё бозорлари, кимматбаҳр коғозлар бозори, мехнат бозори, молия бозори;	Ишлаб чиқариш воситалари сотиладиган жой;
59)	Бозор субъектларини тўғри аниқланг.	Бозор — бу иктисодий муносабатлар йиғиндиси бўлиб, товарларни олиш-сотиш билан боғлиқ бўлган жараёнлардир	*Ишлаб чиқарувчи, истемолчи ва уртада турувчи ёки воситачи;	Товар хом ашё бозорлари, кимматбаҳр коғозлар бозори, мехнат бозори, молия бозори;	Ишлаб чиқариш воситалари сотиладиган жой;
60)	Бизнес режа бу шундай ҳужжатки, унда...таърифни тўғридавом еттиринг.	Корхонани банкротликка олиб боради;	Корхонани ривожланишига таъсир етмайди;	*Корхонанинг ишини қандай бошлаши уз аксини топади, қандай ишлаб чиқариш ни самарали юргазиш уз аксини топади, рискни қандай камайтириш уз аксини топади;	Корхона самарадорлигини пасайтиради.
61)	Бизнес режани ким тузади?	Тадбиркор тузиши мумкин;	Кансалтинг ташкilotлари тузиши мумкин;	Корхона рахбари тузиши мумкин;	*Корхона рахбари, менежерлар, тадбиркорлар ва маслаҳатчи (кансалтин мутахассислар

62)	Бизнес режани тузишда раҳбарнинг ролини тўғри кўрсатинг.	*Корхона раҳбари шахсий иштироки шарт, ишчи гуруҳга раҳбарлик қилиш мумкин;	Бизнес соҳасидаги шериклар катнашиши шарт;	Бизнес соҳасидаги рақобатчилар катнашиши шарт;	Корхона раҳбари шахсий иштироки шарт эмас;
63)	Банклар бизнес режа билан танишаётганда нималарга ётиборга беришлари керак?	Юқори сураътлар билан ривожланиш;	Туйинган бозорга, бозор сигимиغا;	*Молия оқимиға, Инвестициялар самарадорлиғига	Техник жихатларига;
64)	Банклар бизнес режа билан танишаётганда нималарга ургу бермасликлари керак?	Ҳамкорликда ишлаб чиқариладиган товарга;	Мантқан қучли асосланган,	Потенциал йирик бозорга;	*Молия оқимиға, Активларга, Барқарор усишга;
65)	Инвесторлар бизнес режани уқётганда нималарга ётибор бермасликлари керак?	*Активларга, шиддатли усишга; потенциал йирик бозорга;	Мантқан қучли асосланган,	Потенциал йирик бозорга;	Молия оқимиға, Активларга, Барқарор усишга;
66)	Стратегия ҳамқорлар бизнес режа билан танишаётганда нималарга ётибор беришлари керак?	*Ҳамқорликда ишлаб чиқариладиган товарга, ҳамқорликда қурсатилган хизматга, бир - бирларининг имқониятларига;	Мантқан қучли асосланган,	Потенциал йирик бозорга;	Молия оқимиға, Активларга, Барқарор усишга;
67)	Потенциал инвестор бизнес режа билан танишаётганда нимага ётибор беришлари керак?	Потенциал йирик бозорга;	Қиска ва лунда булиши керак;	*Техник жихатларга, профессионал усишга, туйинган бозорга;	Товарнинг бозордаги харакати;

68)	Маркетинг стратегиясининг қайси бир босқичида малумотнинг сотиш натижалари бир неча йил буйича тахлил етилиб, хато ва янглишлар аниқланади, маркетингларнинг фикри урганилади?	Корхонанинг мақсад ва имкониятларини урганиш босқичида;	Бозорни тахлил қилиш босқичида;	Маркетинг режасини ишлаб чиқиш босқичида;	*Махсулотни бозорга чиқариш усулини танлаш босқичида.
69)	Товар ассортимента, унинг ҳаракат юналишлари, реклама ва сотишни режалаштириш режасини тузиш кабилар бизнес режанинг қайси бир бўлимида урганилади?	Корхонанинг мақсад ва имкониятларини Урганиш босқичида;	Бозорни тахлил қилиш босқичида;	*Маркетинг режасини ишлаб чиқиш бўлимида;	Инновация ва ривожлантириш бўлимида.
70)	Демаркетингга таъриф қайси бандда тўғри берилган?	Талабни рағбатлантиришни аниқлатади;	Талабни мувозанатлаштиришни аниқлатади;	Талабни куллашни аниқлатади.	*Талабни қайтаришни аниқлатади.
71)	Ремаркетингга таъриф қайси бандда тўғри берилган?	*Талабни оширишни аниқлатади;	Талабни пасайтиришни аниқлатади,	Талабни куллашни аниқлатади;	Талабни қайтаришни аниқлатади.
72)	Конверсион маркетингга қайси бандда тўғри таъриф берилган?	*Талабни рағбатлантиришни аниқлатади;	Талабни мувозанатлаштиришни аниқлатади;	Талабни куллашни аниқлатади;	Талабни тугатишни аниқлатади.
73)	Инвестицион лойиҳалаштиришда қуйидагилардан қайси бири ҳисобланмайди:	даромаднинг соф қиймати	*дисконтланган пул оқими	инвестициянинг копланиш муддати	асосий воситаларнинг рентабеллиги

74)	Сифат курсаткичлари кандай катталиқ ҳисобланади?	ҳажм	солиштирма	*нисбий	микдор
75)	Микдор курсаткичлари – абсолют курсаткичлар бўлиб, бу каторга нималарни киритиш мумкин.	*ялпи ва товар маҳсулотлар ҳажми, сотув ҳажми, ходимлар сони, иш хақи фонди, фойда ёки даромад микдори, ишлаб чиқариш ресурсларининг сарфланиши	иш хақи фонди,	ишлаб чиқариш ресурсларининг сарфланиши	сотув ҳажми
76)	Корхонанинг ишлаб чиқариш фаолиятини режалаштириш кандай турларга тақсимланади.	солиштирма	Сифат	*сифат ва микдор, ҳажм ва солиштирма, огирлик ва сифат	огирлик
77)	Нормалаштириш объектларига қура норматив асослари кандай ресурсларга тақсимланади.	*Мехнат, моддий, техник ва молиявий.	Мехнат,	техник	моддий
78)	Режалаштиришда ҳам, башорат қилишда ҳам иқтисодий жараён ва вазиятларнинг узаро алоқалари усулида урганилади.	*корреляция	регрессион	емприк	баланс
79)	Бизнес режа тузишга қуйиладиган талаблар:	Тўғри ва ишончли булиши лозим,	*Киска ва лунда булиши керак, тўғри ва ишончли булиши лозим, мантикан кучли асосланган, киска ва лунда;	Киска ва лунда булиши керак,	Мантикан кучли асосланган, киска ва лунда;

80)	Бизнес режани ким тузади?	Тадбиркор тузиши мумкин;	Консалтинг ташкилотлари тузиши мумкин;	Корхона рахбари тузиши мумкин;	*Корхона рахбари, менежерлар, тадбиркорлар ва маслахатчи (консалтин мутахассислар
81)	Фойдани тўғри тавсифловчи бандни аниқланг.	*Даромадларни ишлаб чиқариш харажатларидан ортиши;	Махсулот сотишдан олинган тушум;	Корхона ёки фирманинг мавжуд маблағлар йикиндиси;	Тадбиркорлик фаолиятига қуйилган капитал.
82)	CWOT тахлили ёрдамида	*Корхонанинг кучли ва заиф томонлари, хавф-хатар ва имкониятларини аниқлаш мумкин	Корхонанинг нарх сиёсатини аниқлаш мумкин	Корхонанинг инвестиция имкониятларини аниқлаш мумкин	Корхонанинг бизнес стратегиясини аниқлаш мумкин
83)	Инвестициялардан келадиган соф даромад ставкаси нима?	*Соф даромаднинг сарфланган капиталга нисбатан фоиз ставкаси	Киритилган инвестициянинг умумий харажатларга нисбати	Соф фойданинг харажатларга нисбати	Инвестициядан харажатлар айирмаси
84)	“Сотувчи бозори” деганда нимани тушунасиз .	Хар қандай товарлар бозорда дархол утказилади.	Товар ва хизматларни еркин харид қилиш имконияти мавжуд.	Товар сифати катта аҳамиятга ега.	*Товарга бўлган талаб таклифга караганда анча устун.
85)	Лидер ким?	*Жамоа орасидаги нисбатан ташаббускор, ҳаракатчан, мулоҳазали, янгиликлардан хабардор, янгиликка интилувчан ходим;	Ёлланма профессионал бошқарувчи;	Бошқарув санъати ва маҳорати;	Шахснинг меҳнат фаолияти тарихи.

86)	Товарнинг бозордаги хаётий даврининг бозорга кириш босқичида ишлаб чиқарувчиларнинг стратегиясида қай тарзда булиши зарур?	Бозорни кенгайтириш устувор юналиши булиши керак;	*Бозорга чуқур кириб бориш устувор юналиш булиши керак;	Бозорда уз улушини саклаб колиш учун кураш устувор юналиш булиши керак;	Ишлаб чиқариш рентабеллигини ошириш устувор юналиш булиши керак;
87)	Товарнинг бозордаги хаётий даврининг усиш босқичида ишлаб чиқарувчиларнинг стратегияси қай тарзда булиши зарур?	Бозорни кенгайтириш устувор юналиш булиши керак;	Ишлаб чиқариш рентабеллигини ошириш устувор йрналиш булиши керак;	*Бозорга чиқур кириб бориш устувор юналиш булиши керак;	Бозорда уз улушини саклаб колиш учун кураш устувор юналиш булиши керак,
88)	Товарнинг бозордаги хаётий даврининг етилиш босқичида ишлаб чиқарувчиларнинг стратегияси қай тарзда булиши зарур?	Бозорни кенгайтириш устувор юналиш булиши керак;	Ишлаб чиқариш рентабеллигини ошириш устувор юналиши булиш керак;	Бозорга чуқур кириб бориш устувор юналиш булиш керак;	*Бозорда уз улушини саклаб колиш учун кураш устувор юналиш булиши керак.
89)	Товарнинг бозордаги хаётий даврининг тушқунлик босқичида ишлаб чиқарувчининг стратегияси қай тарзда булиши керак?	Бозорни кенгайтириш устувор юналиш булиши керак;	*Ишлаб чиқариш рентабеллигини ошириш устувор юналиш булиши керак;	Бозорга чуқур кириб бориш устувор юналиш булиш керак;	Бозорда уз улушини саклаб колиш учун кураш устувор юналиш булиш керак.
90)	Товарнинг бозордаги хаётий даврининг бозорга кириш босқичида маркетинг харажатлари қандай булади?	*Юкори булади;	Юкори, аммо нисбатан паст булади;	Камайиб борувчи булади;	Паст булади;
91)	Халқаро микёсда товарнинг бозордаги хаётий даврининг етилиш босқичида маркетинг харажатлари қандай булади?	Юкори булади;	Юкори, аммо нисбатан паст булади;	Камайиб борувчи булади;	*Паст булади.

92)	Товарнинг бозордаги хаётий даврининг тушқунлик босқичида маркетинг харажатлари қандай булади?	*Юкори булади;	Юкори, аммо нисбатан паст булади;	Камайиб борувчи булади;	Паст булади.
93)	Рекламага берилган тўғритаърифни аниқланг.	Оммани хабардор қилиш усулидир;	*Товарлар, хизматлар ҳақида воситалар билан очик. хабардор қилиш усулидир;	Гоялар, товарлар ва хизматларнинг уларнинг иштирокисиз аниқ, буюртмачининг ҳисобига такдим этиш усулидир;	Харидор танловини мустаҳкамлашга қаратилган рекламадир.
94)	Ахборот беришга оид рекламага берилган тўғритаърифни аниқланг.	*Товарнинг бозорга кириб бориш босқичида дастлабки талабни шакллантириш мақсадида қулланиладиган рекламадир;	Товарни сотиб олишга даъват этиш, унинг маркасини макташ товарни кечиктирмасдан, зудлик билан харид қилиш, фирманинг нуфузини оширишга қаратилган рекламадир;	Бир хил турдаги истеъмолчини кондиришга мулжалланган, аммо турли ном билан аталувчи (масалан, тиш тозалаш пастаси) товар билан ёки бошқа фирманинг худди шундай товари билан қиёслаш учун қулланиладиган рекламадир;	Харидор танловини мустаҳкамлашга қаратилган рекламадир.
95)	Уғитга оид рекламага берилган тўғритаърифни аниқланг.	Товарнинг бозорга кириб бориш босқичида дастлабки талабни шакллантириш мақсадида қулланиладиган рекламадир;	*Товарни сотиб олишга давлат этиш, унинг маркасини макташ, товарни кечиктирмасдан, зудлик билан харид қилиш, фирманинг нуфузини оширишга қаратилган рекламадир;	Бир хил турдаги истеъмолчини кондиришга мулжалланган, аммо турли ном билан аталувчи (масалан, тиш тозалаш пастаси) товар билан ёки бошқа фирманинг худди шундай товари билан қиёслаш учун қулланиладиган рекламадир;	Харидор танловини мустаҳкамлашга қаратилган рекламадир.
96)	Қиёслашга оид рекламага берилган таърифни тўғрианиқланг.	Товарнинг бозорга кириб бориш босқичида дастлабки талабни шакллантириш мақсадида қулланиладиган рекламадир;	Товарни сотиб олишга давлат этиш, унинг маркасини макташ, товарни кечиктирмасдан, зудлик билан харид қилиш, фирманинг нуфузини оширишга	*Бир хил турдаги истеъмолчини кондиришга мулжалланган, аммо турли ном билан аталувчи (масалан, тиш тозалаш пастаси) товар билан ёки бошқа	Харидор танловини мустаҳкамлашга қаратилган рекламадир.

			каратилган рекламадир;	фирманинг худди шундай товари билан киёслаш учун киланиладиган рекламадир;	
97)	Еслатиш, ёдга туширишга оид рекламага берилган таърифни тўғрианиқланг.	Товарнинг бозорга кириб бориш босқичида дастлабки талабни шакллантириш мақсадида киланиладиган рекламадир;	Товарни сотиб олишга даъват етиш, унинг маркасини макгаш, кечиктирмасдан товарни зудлик билан харид қилиш, фирманинг нуфузини оширишга каратилган рекламадир;	Хар хил турдаги истеъмолчини кондиришга мулжалланган. аммо турли ном билан аталувчи (масалан, тиш тозалаш пастаси) товар билан ёки бошка фирманинг худди шундай товари билан киёслаш учун киланиладиган рекламадир;	*Харидор танловини мустахамлашга каратилган рекламадир.
98)	Таваккалчиликка берилган тўғритаърифни аниқланг.	*Окибатнинг яхши булишига умид боглаб, хавф ехтимотлигини зиммасига олган холда килинадиган харакат;	Ресурс ёки даромадни тула ёхуд қисман юкотиш хавфи;	Ноаниқлик шароитида хар қандай довжуррак менежер учун табiiй холат, вазият;	Омадсиз окибатни миқдорий баҳолаш.
100)	Товарнинг бозордаги ҳаётiiй даврининг етилиш босқичида ракобатчилар сони қай тарзда булади?	Куп булади;	Доимiiй усиб борувчи булади;	*Қамайиб борувчи булади;	Куп булмайди;

