А. АБДУЛЛАЕВ, А. АЙБЕШОВ

БИЗНЕС РЕЖА



“МОЛИЯ”

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

АНДИЖОН МУҲАНДИСЛИК-ИҚТИСОДИЁТ ИНСТИТУТИ

А. АБДУЛЛАЕВ, Х. АЙБЕШОВ

БИЗНЕС РЕЖА

Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги томонидан ўқув қўлланма сифатида тавсия этилган

ТОШКЕНТ – «МОЛИЯ» – 2002

А. Абдуллаев, Х. Айбешов. Бизнес режа. Ўқув қўлланма. Т.: «Молия», 72-бет. 2002 й.

Ушбу ўқув қўлланма Олий ўқув юртларининг иқтисодий муҳандислик йўналишлари учун мўлжалланган бўлиб, у баклаврлар тайёрлаш давлат стандартлари асосида ёзилган.

Ушбу қўлланмада асосий эътибор бизнес режа мазмуни, моҳияти, тузишнинг зарурлиги, унинг услубий асослари, тузиш технологияси, бўлимлари ва ҳар бир бўлимнинг тузиб чиқишини алоҳидалик томонлари кенг ёритилган таянч иборалар, талабалар билимини назорат килиш бўйича тест намуналари алоҳида ажратиб кўрсатилган. Бизнес режа тузилиши (структураси) намунавий шакли илова қилиб берилган.

Ўқув қўлланма тадбиркорлик фаолияти билан шугулланувчи барча ўрта ва кичик бизнес ходимлари, олий ўқув юртлари талабалари, коллежлар ва бизнес мактаб тингловчилари учун мўлжалланган.

Тақризчилар: **К.Х. Йўлдошев** – иқтисод фанлари доктори, профессор
Г. Бозорова – иқтисод фанлари номзоди, доцент

© Ўзбекистон Республикаси
Банк-молия академияси
«Молия» нашриёти, 2002 й.

467575
Sa...KI
KUTUBXONASI

КИРИШ

Ўзбекистон Республикаси ўз мустақиллигига эришгандан сўнг Президент И.А. Каримов ташаббуси билан, республикада ўрта ва кичик бизнесни ривожлантиришга кенг имкониятлар яратиб берилди, тез орада унинг ташкилий, ҳуқуқий асоси барпо этилди ва шу асосда тадбиркорликнинг янги қирралари шаклланди. Бунинг негизида фақатгина ўтган йилнинг ўзида мамлакатимизда маҳсулот ишлаб чиқаришнинг ўсиши: саноатда 106,1 фоизни, қишлоқ хўжалигида 105,9 фоизни ташкил этди. Шунга қарамасдан кичик ва ўрта бизнесни муваффақиятли ривожланишини ижобий баҳолай олмаймиз. И.А. Каримов «Иқтисодиётни эркинлаштириш ва ислоҳотларни чуқурлаштириш — энг муҳим вазифадир» нутқида «Кичик, ўрта бизнес ва хусусий тадбиркорликни талаб доирасида ривожлантира олмаяпмиз» деб бежиз айтмаган.

Тадбиркорликнинг муваффақиятли амалга оширилиши кўп жиҳатдан илмий асосланган, чуқур иқтисодий таҳлил натижалари негизида ишлаб чиқилган стратегия (мақсад)га боғлиқдир.

Корхона (фаолият)нинг аниқ бир мақсадлари ва истиқболларини маълум бир даврга ифодоловчи ҳужжат «бизнес режа» ҳисобланади. У мақсадни ифодалабгина қолмай балки бизнес муваффақияти кафолати ҳамдир.

Тадбиркорларга услубий ёрдам кўрсатиш мақсадида ушбу «Бизнес режа» курси бўйича ўқув қўлланма тайёрланди. Қўлланма «Бизнес режа»ни назарий асослари, мақсади, вазифалари амалга оширишда зарурлиги, тузиш технологияси ва тегишли бўлимларини ишлаб чиқишнинг ўзига хос томонлари ёритилган.

Қўлланмада амалиётда қўлланилаётган бизнес режанинг намунавий шакллари, уларни тўлдириш тартиби ўз ифодасини топган. Ўқувчиларга тушунарли бўлиш мақсадида назарий билимларни назорат қилиш учун тест саволларидан намуналар кўрсатилган.

1-БЎЛИМ. ТУРЛИ МУЛКЧИЛИК ШАКЛЛАРИДА БИЗНЕС РЕЖАНИНГ АҲАМИЯТИ, ЗАРУРЛИГИ ВА УНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

1.1. Бизнес режа нима?

Сиз бизнесга биринчи кадам қўяётган пайтингизда ёки янги бир лойиҳани амалга ошириш жараёнида қуйидаги қийинчиликларга дуч келасиз:

Биринчидан — молиявий маблағларнинг етишмаслиги;

Иккинчидан — олдиндан белгиланмаган, кутилмаган ҳолатлар кўплиги.

Булар сизнинг корхонангизни танланган йўлдан боришга имкон бермаслиги мумкин. Бундай нохуш ҳолатдан чиқишнинг йўли олдиндан ўз мақсадини қоғозга белгилаш, баҳолаш ва прогнозлаш, бу ўз навбатида ўша бизнес режа тузишдир. Бизнес режа кенг, ҳар томонлама аниқ тизимга туширилган ва чуқур ўйлаб тайёрланган ҳужжат бўлиб, у фирмани қай мақсадга ҳаракат қилаётганлиги, кўзланган мақсадга қайси йўллар билан эришиш ва кўзланган мақсадга эришгандан сўнг натижа қандай бўлади.. Демак саволларга жавоб топилади. Бу қулай, умумий олинган ҳисобланиб лойиҳани имкониятлари бўйича тўла маълумот беради. Бизнес режа корхона (фирма)нинг стратегик истиқболини белгилаб берадиган асосий ҳужжат ҳисобланади ва уни 3-5 йилга тузишни тавсия этилади. Бизнес режанинг биринчи ва иккинчи йилларига кўрсаткичларни (топшириқларни) кварталларга тақсимланган ҳолда берилиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади ва фақат учинчи йилдан бошлаб йиллик кўрсаткич (топшириқ)лар билан чегараланиш мумкин. Бизнес режа қуйидаги асосий масалаларни ҳал этади. Яъни:

— тадбиркорларга корхона (фирма)лар стратегиясини ишлаб чиқиш учун асоси бўлибгина қолмай, уни муваффақиятли амалга ошишига кафолат ҳам беради;

— бозор иқтисодиёти шароитида тадбиркорлик фаолиятини ташкил этиш, тартибга солиш ва бажаралишини назорат қилишнинг асосий қуроли бўлиб хизмат қилади;

– тадбиркорлик фаолиятини амалга ошириш жараёнида тўсатдан юзага келган салбий ҳолатлар юзасидан тадбиркорларни огоҳлантирилади ва уларни ўз вақтида бартараф этиш тадбирларини ишлаб чиқишга ёрдам беради;

– тадбиркорлик фаолияти юзасидан банклар, инвесторлар ва қарз берувчиларга тегишли маълумотлар олишга имкон беради. Бундан ташқари бизнес режа тузиб чиқишнинг иккита асосий сабаби мавжуд:

– ташқаридаги сармоядорларни сизнинг бизнесингизни мақсадга мувофиқлиги ҳақида ёки ссуда беришга ишонч ҳосил қилдириш,

– кўзланган мақсадни сақлаб қолишга ёрдам бериш, тўсатдан юзага келган ҳолатларда танланган мақсаддан воз кечмасликни таъминлаш..

Бу яна режада белгиланган барча вазифаларни тўла бажарилишини ҳам англатади:

Бизнес режа у бошқарувчига танглик ҳолатларини тўғри баҳолаш имконини беради ва ундан олиб чиқиб кетиш йўлларини кўрсатади. Бу ўз навбатида бошқарув самарадорлигининг ортишини характерлайди.

Қўшимча маълумот келиб тушиши ва маълум тажрибага эга бўлиш билан мақсад ва вазифа мосланиб олинади. Бизнес режанинг бош мақсади – фирманинг кўзлаган мақсадига эришиши, режа-иқтисод бўлими ходимларига ва сармоядорларга танланган йўлнинг мақсадга мувофиқлигини кўрсатиб беришдир.

Бундан ташқари бизнес режа тадбиркорларнинг қуйидаги саволларига жавоб ҳам беради:

– бизнеснинг жорий ҳолати (биз қаерда турибмиз),

– кўзланган мақсад (қайси томонга ҳаракат қилмоқдамиз),

– энг қулай йўл (мақсадга қандай эришамиз).

Бундан шуни хулоса қилишимиз мумкинки, бизнес режада ҳозирги ҳолатда кўзлаган мақсадга эришишнинг самарали йўллари кўрсатилиши, жорий мақсадларга эришиши ва ўрта ва узоқ даврлардаги вазифалари ҳал этилиши акс эттирилади.

Хулоса қилиб айтишимиз мумкинки, бизнес режа тадбиркорларнинг иш қуроли бўлиб, ривожланаётган кичик-ўрта бизнес, фирмалар фаолиятида катта аҳамиятга эга. Бизнес режа ҳақида гап юритишдан олдин бизнесни баҳолаш бош ролни ўйнайди. Бу ерда биз бизнесни таҳлил этишимиз лозим.

1.2. Бизнес таҳлил

Бизнес таҳлили – бу корхоналарда самарали режа ишлаб чиқишнинг зарурий шартларидан бири ҳисобланиб, уларнинг ташқи ва ички муҳит ҳолатлари ҳақида тўла маълумот беради. У ташкилотнинг ички ва ташқи талабларига мувофиқлигини аниқ маълумотлар асосида баҳолайди.

1-жадвал

Бизнесга таъсир этувчи муҳитлар таркиби

Ташқи муҳит	Ички муҳит
1. Маҳсулот ва тармоқ ривожланиши истиқболлари	1. Маркетинг.
2. Рақобат ҳолати	2. Молия
3. Маҳсулот истеъмолчилари	3. Ишлаб чиқариш фаолияти
4. Сотиш фаолияти	4. Инсон омили (одам манбалари)
5. Макромуҳит ривожланиши тенденцияси	5. Административ фаолият.

Ташқи муҳит таҳлили жараёни бу – бошқарувчи ёки тадбиркорнинг ташқи хавфни имкониятни баҳолаш, кўзланган мақсадга эришишдаги тўсиқ ва муаммоларни олдиндан билиш имконини беради. Ташқи муҳит омилларига қуйидагилар киради: Маҳсулот ишлаб чиқариш ва тармоқ ривожланиши истиқболлари; Рақобат ҳолати; Маҳсулотнинг истеъмолчилари (харидорлар); Сотиш фаолияти; Макромуҳит ривожланиши тенденцияси киради.

Улар асосан корхонанинг мавжуд имкониятларига боғлиқ бўлмайди.

Ички муҳит таҳлили бу корхонанинг барча фаолиятига услубий жиҳатдан баҳо беришдир. Унинг омилларига қуйидагилар киради: Маркетинг; молия; ишлаб чиқариш фаолияти; инсон омили административ (маъмурий) фаолият.

Ички муҳитни таҳлил этиш ёрдамида корхонанинг кучли (ижобий) ва кучсиз (салбий) томонлари аниқланади ва келгусида улардан оқилона фойдаланиш тадбирлари белгиланади. Бундан ташқари муваффақиятсизлик сабабларини ўрганиш имконияти туғилади. Ички муҳит таҳлили ёки ўз-ўзини таҳлил этиш корхонанинг барча фаолиятига услубий баҳо беришдир. Унинг ёрдамида: Корхонанинг кучли ва кучсиз томонларини аниқланади, унга ёрдам бериш йўли белгиланади, жорий йилда турли вазифа-

ларни баробарига ҳал этиш ва муваффақиятсизлик сабабларини ўрганиш имкони туғилади.

Одатда ўз-ўзини таҳлил этишда бошқарувнинг бешта асосий функциясини ўрганишни тавсия этилади. Маркетинг, молия, ишлаб чиқариш, ходимларни бошқариш ва маъмурий фаолият. Шуни ҳам таъкидлаш лозимки, бизнесни таҳлили натижалари бизнес режа тузиб чиқишдагина керак бўлмай, балки у жорий фаолиятга баҳо беришда ҳам фойдалидир. Бизнес таҳлилининг асоси корхона (фирма) фаолиятини ўрганиш ҳисобланади. Қуйида ушбу масалага батафсилроқ тўхталиб ўтамиз.

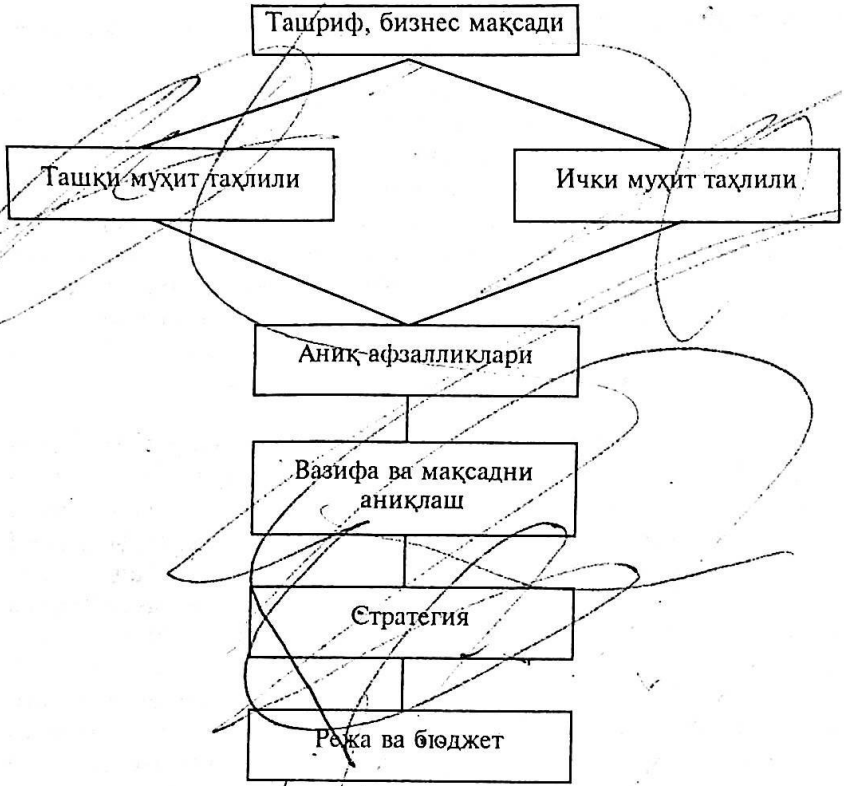
1.3. Корхона (фирма) фаолияти

Корхоналар фаолияти таҳлили бир неча босқичда истиқболли (стратегик) режалаштиришнинг бошланғич босқичи корхоналар ривожланишини ўрганиш ва шу асосда бизнес режалари ишлаб чиқиш ҳисобланади. У сўнгги бир неча йиллар учун асосий йўналишни белгилашда ҳам фойдаланади. Сабаби таклиф этилаётган ривожланишнинг йўналишларини сармоядорларга, фирма ходимлари учун тушунарли, аниқ ва равшан бўлишини исботлашдир.

Иккинчи босқичи режалаштириш даври: Бизнес режаларнинг аниқ давомийлиги, товар ишлаб чиқариш ва бизнес хусусиятидан келиб чиқиб ҳар хил бўлиши мумкин. Одатда бизнес режалар икки-уч йилга тузилиб, биринчи йилга барча кўрсаткичлари бўйича аниқ-равшан кўрсатилади. Кейинги йилларга умумлашган истиқбол йўналишлари бўйича асосий топшириқлар акс эттирилади.

Бизнес режалар ўз муддатига қараб бир йилдан беш йилгача бўлиши мумкин.

Учинчи босқичи асосийларидан бири бўлиб у мақсадга эришиш ҳисобланади. Бунда, бизнес режа айрим товар бозорларидаги фирманинг стратегик (истиқболли) фаолиятини ифодалайди. Қуйидаги 1-чизмада бизнес режа тузиш технологияси акс эттирилган:



Бизнес режа тузиш технологияси

Бизнес режа тадбиркорлик фаолияти кўрсатаётган корхона (фирма)лар нинг келгуси даврига ишончли асосдир. Чунки бизнес режаларда барча бизнесга оид молиявий ҳужжатлар, фирма тарихи, ривожланиш тажрибалари ва йўл қўйилган ҳолатлари илова қилинган бўлади. Янги ташкил этилаётган корхона (фирма)лар учун юқоридаги иловалар зарур эмас. Кўпроқ бу ерда режа тузишни асоси қилиб бозорни ўрганиш натижаларини олишимиз мумкин яъни маркетинг тадқиқотлари натижалари. Бу ерда биз бир неча саволларга жавоб беришимиз керак. Бу саволлар: Бизнес режани ким тузади? Бизнес режа қачон керак бўлади? Қандай алоҳидалик томонлари мавжуд?

Юқоридаги саволларга жавобни қуйидаги бўлимлар орқали атрофлича билиб оламиз.

1.4. Бизнес режани ким тузади?

Одатда бизнес режанинг сифати уни ким томонидан тузиб чиқишга боғлиқ бўлади. Халқимизда шундай нақл бор: «Нима эксанг шуни ўрасан». Бу бизнес режа учун тўла тааллуқлидир. Бизнес режани кимлар ишлаб чиқиши борасида ҳар хил фикрлар юради. Айримлари корхона раҳбарининг иши, чунки у бунга мутахассис ва консультантлар ёрдамидан фойдаланиш имкониятига эга. Бошқа бир фикр шундан иборатки, бизнес режа тузишда корхона ишчиларини кенг жалб этиш мумкин. Агар корхона коллективи ўзлари мустақил ишлаб чиқса анча осон бўлади, чунки «Ўзинг тузгинг ми — ўзинг бажар» тамойили асосида. Бизнес режани тузишнинг аниқ йўллари бу — мақсадни аниқлаш, режалаштириш даврини белгилаш, раҳбар шахси, корхона ходимларини ишига лойиқлигини баҳолаш, уларни тажрибасига таяниш, билими ва бошқалар ҳисобланади.

Агар сиз ўз ишингизни (лойиҳангизни) яхши билсангиз, ахборот билан тўла танишган бўлсангиз унда сизга «Бизнес режа» тузиб чиқиш унчалик мураккаб эмас. Аммо бу жараёнга мутахассис жалб этиш, улар фикрини ҳисобга олиш режа сифатини ошишига олиб келади. Ҳозирги кундаги тажриба шуни кўрсатадики, энг тўғри вариант режа тузишда тадбиркор ёки мутахассисларнинг маслаҳатига (консультант) жалб этишидир.

Маслаҳатлар ва тажрибали мутахассислар муаммони тўғри қўйиш билан бир қаторда «Бизнес режа»га товар хусусиятини таъминлаб беради. Бундан ташқари маслаҳатчиларни бизнес режа ишлаб чиқиш жараёнига жалб этилиши маҳсулотлар сотиш бозорини танлашда ва молия режасини ишлаб чиқишда беқиёсдир.

Навбат бизнес режаларнинг тадбиркорлар учун қачон кераклигидадир.

1,5, Бизнес режа қачон керак?

Кўпчилик иш юритувчилар, тадбиркорлар, корхона (фирма) раҳбарлари «Бизнес режа» қачон керак дейилганда, банкдан ссуда ёки сармоядордан пул олишда зарур бўладиган ҳужжат деб ҳисоблайди. Шу сабабли айрим қўшимча маблағ талаб этилмайдиган, корхоналар бизнес режа тузмайдилар. Режалаштириш жараёнини тўлиғича тўғри тушунмайди ва унинг афзаллиги,

фойдаси ҳақида етарли тасаввурга ҳам эга бўлмайдилар. Бундай қарашлар нотўғри ҳисобланади. Мулк формасидан қатъий назар барча тадбиркорлик фаолияти учун бизнес режа зарурдир. Бизнес режалар кимларни кўпроқ қизиқтиради? У асосан хўжалик фаолияти юритувчилар ва инвестицияга (сармояга) муҳтож бўлган учун тузилади:

– Иш юритувчилар;
– Мулкдорлар;
– Сармоядорлар.

Иш юритувчилар одатда бизнес режа ташкилотчиси ва бажарувчи ҳамдир. Кам эътибор берилсада, иш юритувчининг имконияти бизнес режада эмас балки уни режалаштириш жараёнида юқори бўлади. Мулкдорнинг бизнес режа тузишдан манфаатдор бўлиши ўз фирмасини келгусидаги ривожланиши ҳақида маълумотга эга бўлишдир. Кичик корхоналарда иш юритувчи бир вақтнинг ўзида мулкдор ҳам бўлиши мумкин ёки ҳар хил ролни бажариши ҳам мумкин, яъни бизнес режа ташкилотчиси, бажарувчиси ва назорат олиб борувчиси. Одатда бизнес режалар банклар учун тузилади. Ғарб банкларининг кўпчилигига бизнес режаларни тақдим этилиши мажбурийдир. Кредит берувчилар бизнес режани ахборотларини қўшимча манбаи сифатида кўрадилар, яъни кредит бериш ҳақидаги қарорларни қабул қилишдан олдин. Аммо кредит аниқ бир шахсларга белгиланган мақсадлари учун берилади. Бундан кўриниб турибдики, мақсадни ҳам билиб олиш фойдадан ҳоли бўлмайди.

1.6. Нима учун бизнес режа керак?

Бизнес режа тузилиши иш юритувчи, мулкдор ва сармоядор учун манфаатлидир. Улар қуйидаги саволларга тўла жавоб беради:

– Фирма лойиҳа имкониятларини баҳолашда лойиҳа келгусида тижорат ва молиявий ютуқ келтирадими?

– Фирма ва бюджет тўла фаолияти юзасидан мақсадни белгилашда. Бундан фирманинг қандай умумий вазифаси мавжуд ва уни келгусида ривожланиши қандай? Бюджет унинг тузилиши, даромади ва харажати ҳақида тўла тушунча мавжудми?

– Зарур бўлган сармоя мақсадини аниқлаш? Режаларни бажариш учун қандай миқдорда маблағ керак бўлади?

– Ғояга аниқлик киритишнинг охирги якуний ҳужжати бу

бизнес режа ҳисобланади. У ўзида таҳлил натижалари, ғоя ва тўсатдан юзага келган фикрларни умумлаштиради. Фаолият юзасида тўла маълумот беради.

– Амалиётда таништириш (презентация) ва таҳлил ўтказишда.

– Пул олишга ёрдам беради. Яхши ишлаб чиқилган бизнес режа тўла кафолат бермасада пул олишга ёрдам беради. Сармоядор бизнес режадан ахборот манбаи сифатида фойдаланади. Шу асосда фаолиятни баҳолайди.

– Лойиҳа таваккалчилик ва ликвидация даражаси.

– Бошқарув сифати.

– Бошқарув сифати кўп ҳолатларда кредит учун кафолат омили бўлиб хизмат қилади. Айрим ҳолатларда пул бериш юзасидан қарор қабул қилинишича асосий бўлим бизнес режанинг мазмуни эмас, унинг тақдим этилиши ва расмийлаштирилиши ҳам аҳамият касб этади.

1.7. Бизнес режа мақсади, вазифаси ва тузишдаги айрим алоҳидаликлар

Бизнес режани ишлаб чиқишдан асосий мақсад – фирма фаолиятини келгуси давр ва айрим олинган даврдаги бозор эҳтиёжлари ва зарурий манбалар олиш имкониятларидан келиб чиқишдир. Бизнес режалар тадбиркор учун қуйидаги асосий вазифаларни ҳал этишда ёрдам беради.

– Фирма фаолияти асосий йўналиши, бозор мақсадлари ва фирманинг бозордаги ўрнини аниқлаш.

– Фирманинг узоқ муддатли ва қисқа давр мақсадлари, стратегияси, тактикасини амалга оширишга эришишни белгилаб бериш.

– Фирманинг истемолчиларга тавсия этадиган товар (хизмат)лар таркибини танлаш ва асосий кўрсаткичларни аниқлаш.

– Кадрларга қўйилган талаблар ва уларнинг ўз вазифаларига мос келишини баҳолаш.

– Бозорни ўрганиш бўйича фирма маркетинг тадбирларини таркибини, реклама реализацияни рағбатлантириш, баҳони шакллантириш ва реализация йўлларини аниқлаш.

– Мавжуд материал ва молиявий маблағлардан келиб чиқиб фирманинг материал ва молиявий ҳолатини баҳолаш.

– Бизнес режани муваффақиятсизлигига таъсир этувчи омиллар ҳақида огоҳлантириш.

– Бугунги кундаги шароит тадбиркордан шуни талаб қиладики, бизнесда муваффақиятсизликка учрашдан кўра маълум вақт сарфлаб бизнес режа ишлаб олишни. Ёзма шаклда жиҳозланган бизнес режа ишни ташкил этиш ва уни бажаришни таъминлашда катта аҳамиятга эгадир. Агар бозорда тез суратлар билан ўзгариб турган тақдирда ҳам уни ишлаб чиқишни эсдан чиқармаслик шарт.

– Корхона (фирма) фаолиятида бизнес режалардан фойдаланиш қуйидаги самарани беради:

– Раҳбарларни фирманинг келгуси фаолияти билан қизиқишга ундайди;

– Кўзланган мақсадга эришишда қабул қилинаётган қарорни ўта аниқ бўлишига имконият яратади;

– Фирма фаолияти устидан келгусида назорат олиб бориш учун кўрсаткичларни белгилайди;

– Раҳбарларнинг мақсадларини аниқ белгилаш ва унга эришишнинг тўғри йўлларини танлашга ундайди;

– Бозордаги ҳолатларни тўсатдан ўзгариш шароитида ҳар қандай салбий ҳолатлардан муваффақиятли чиқиб кетишни таъминлайди;

– Фирманинг барча раҳбарлари бурч ва мажбуриятларини аниқ кўрсатиб беради;

Яна бир яхши томони, тўғри тузилган бизнес режа фирманинг келгусида ривожланишини кўрсатади, бизнесменнинг зарур бўлган қуйидаги асосий саволларга ҳам жавоб беради:

– пулни ушбу фаолиятга сарфлаш мақсадга мувофиқми?

– даромад олиб келадими?

– қилинган харажатларни қоплайдими?

Қоида бўйича, бизнес режага эҳтиёж жуда мураккаб ва зарур масалаларни ҳал этишда юзага келади, масалан:

1. Ҳаракатдаги ва янги тузилаётган хусусий ва ҳиссадорлик фирмалари кредит олиш учун буюртма тайёрлашда.

2. Давлат корхонасини хусусийлаштиришни асослашда.

3. Янгича иш ташкил этиш, фирма келгуси маҳсулот ишлаб чиқариш йўналиши ва тижорат фаолияти ҳолатини аниқлашда.

4. Фирма фаолиятини ўзгартириш ва янги турдаги маҳсулот ишлаб чиқариш, йўналиш ва усуллар танлаш орқали тижорат жараёнларини амалга ошириш йўналишлари.

5. Хусусийлаштирилган ва хусусий фирмалар акцияларини чиқариш ва реализациясини таъминлашда.

6. Ташқи бозорга чиқиш ва чет эл инвестициясини жалб этишда ва бошқалар.

Бизнес режалар ҳажми кўзланган мақсаднинг йўналиши ҳажмига боғлиқ ҳолда ўзгариши мумкин. Бу ерда кўрилаётган масалаларни ўрганиш даражаси ҳам асосий роль ўйнайди. Бундан ташқари бизнес режа тузишда тадбиркорларнинг ўзлари қатнашуви даражаси жуда ҳам зарур ҳисобланади. Чет эл инвесторлари шахсан раҳбар томонидан тузилган бизнес режаларни алоҳида баҳолайдилар. Консультантлар томонидан ишлаб чиқилган ва раҳбар имзолаган бизнес режаларни кўп ҳолатларни тан олмайдилар. Бу ўз вақтида консультантлардан фойдаланмасликни билдирмайди, аммо экспертларни жалб этишни кенг қўллаб-қувватлайди. Гап шахсан раҳбарни бизнес режа тузишда иштироки ҳақида боради.

2-БЎЛИМ. БИЗНЕС РЕЖА МОҲИЯТИ, ТУЗИШ ЖАРАЁНИ

2.1. Бизнес режа ишлаб чиқиш ва ишчи гуруҳни ташкил этиш

Бизнесни режалаштиришнинг биринчи қадамларидан бири юқори малакали кадрларга асосланган ишчи гуруҳни ташкил этиш ҳисобланади. Ушбу гуруҳга ўта маъсулиятли вазифа юклатилиб, корхона учун бизнес режа ишлаб чиқиш ва бозор шароитида муваффақиятли ишлаш имконини яратиб беришдир. Бутун бир «Бизнес режа» ва унинг бўлимлари кенг ҳар томонлама муҳокама қилиниши зарур. Бизнес турига қараб ишчи гуруҳ таркибига маркетологлар, юристлар, инженер-техник ходимлар, иқтисодчилар руҳшунос (социолог)лар жалб этилиб улар таркибидан майда ишчи гуруҳлар ташкил этилиши мумкин. Ҳар бир группага маъсулиятли шахс ёки раҳбар тайинланади. Бизнес моҳиятидан келиб чиқиб аниқ топшириқлар берилади ва уларни бажаришнинг аниқ муддати белгиланади. Агар бизнес режа ишлаб чиқишда маълум бир чегараланган шахслар иштирок этса, ушбу бизнес ўта юқори муваффақиятга эришмайди. Шу мақсадда бизнес режа ишлаб чиқишга корхонанинг барча асосий бўлимлари бошлиқлари (менеджерлари)ни жалб этилиши мақсадга мувофиқдир. Чунки улар доимий равишда раҳбарият олдида режа бажарилиши ҳақида ҳисобот бериб турадилар.

Бизнес режа тузиш – корхонани олдиндан белгилаб олган стратегияси ва тактикаси асосида молиявий иқтисодий аҳволини таҳлил этиш ва баҳо бериш жараёнидир. Юзага келган ҳисоботга баҳо бериш жараёнида қуйидаги саволларга жавоб берилиши керак:

– корхонанинг тармоқ ичида тутган ўрни қандай?

– корхона фаолият кўрсатадиган бозор характери қандай?

– корхона мавжуд бозорнинг қанча қисмини эгаллашни хоҳлайди?

– қандай сезиларли ўзгаришлар бўлиши мумкин? а) ишлаб чиқариладиган маҳсулот ва кўрсатилган хизмат соҳасида; б) тармоқда қўлланиладиган технология даражасида; в) рақобат характери борасида;

– Корхона келгусида маҳсулот ишлаб чиқариш сифатини (рақобатбардошлигини) орттириш мақсадида қандай тадбирлар амалга оширишни кўзда тутади?

– Корхона қандай афзалликларга эга? Кучли томонлари мавжудми?

– Корхонанинг кучсиз томонлари мавжудми?

– Корхонани кўзлаган мақсадига эришишида қўшимча капитал маблағ зарур бўладими ва ҳоказо.

Бозор иқтисодиёти шароитида хўжалик юритиш раҳбарнинг ўтган даврда корхона молиявий ҳолатини чуқур таҳлил этишни тақозо қилади. Мақсади мавжуд активлардан оқилона фойдаланиш ва корхонани келгусида стратегияни режалаштиришни аниқлашдир.

Корхонанинг молиявий ҳисоботи кенг маънода олганда имкониятли шериклар (ҳиссадорлар, қарз берувчилар, мол етказиб берувчилар) билан узвий алоқани бош манбаи ва воситачиси бўлиб хизмат қилади. Ҳисобот кўрсаткичлари таҳлил этишни тўғри йўлга қўйилиши корхона молиявий хўжалик фаолиятини таҳлил этиш ва шерикларда ишбилармонлик жараёнларини биргаликда амалга оширишга ишонч туғдиради. Корхона молиявий-хўжалик фаолиятини таҳлил этишда ахборот манбаи этиб бухгалтерия баланси ва молиявий натижалар ҳисоботи олинади. Корхона балансидан аниқ бир даврга (квартал, йил) молиявий ҳолат тўғрисида тавсифнома олиш мумкин. Таҳлил этишда қуйидаги асосий коэффициентлардан фойдаланиши мумкин. Жорий ликвидлик коэффициенти (К.т.л).

Жорий ликвидлик коэффициенти (даражаси) қарз миқдори билан ликвид маблағ (қарз тўлашга қодир маблағнинг) миқдори ўртасидаги нисбатга боғлиқ бўлади. Агар қарз ликвид маблағдан кўп бўлса, корхона банкрот бўлади. Бу кўрсаткичлар корхоналарни оборот маблағлари билан тўла таъминланганлиги ва ўз вақтида муддатли мажбуриятларни бажарилишини характерлайди. У корхонада мавжуд бўлган ишлаб чиқариш қувватлари, тайёр маҳсулотлар пул маблағлари, дебиторлик қарзлари ва бошқа оборот активларини муддатли мажбуриятларига ҳисоботи билан аниқланади.

К. т. л = О С/ К О

Бу ерда: ОС – оборот маблағлар

КО – қисқа муддатли мажбурият

Шахсий маблағлар билан таъминланганлик:

Бу кўрсаткич корхонани молиявий турғунлиги таъминловчи оборот маблағларини мавжудлигини билдиради. Шахсий маблағлар билан таъминланганлик коэффициенти бу шахсий оборот маблағлар ҳажми манбаидан ҳақиқий асосий воситалар қиймати ва оборотдан ташқари активлар фарқини корхона оборотида бўлган мавжуд ишлаб чиқариш заҳиралари кўринишидаги оборот маблағлар, тугалланмаган ишлаб чиқариш, тайёр маҳсулот, пул маблағлари, дебиторлик қарзлари ва бошқа оборот маблағлар фарқига нисбати билан аниқланади. Молиявий иқтисодий талаб қониқарли деб ҳисобланади. Қайсики қуйидаги шартлардан бири бажарилса:

– Йил охирига ликвидлик коэффициенти 2 дан кам бўлмаган аҳамиятга эга бўлса.

– Йил охирига оборот маблағлар билан таъминланганлик 0,1 кам бўлмаган аҳамиятга эга бўлса.

Юқоридагиларни баҳолаш мақсадида қуйида капитал маблағлар тузилиши коэффициентлари таҳлили берилган:

$$\text{Молиявий боғлиқлик коэффициенти} = \frac{\text{Қарзга олинган}}{\text{Шахсий капитал}} \quad [< 1]$$

$$\text{Ўз мулки бўйича тўла мустақиллик коэффициенти} = \frac{\text{Шахсий капитал}}{\text{Активлар ўртача йиллик қиймати}} \quad [> 0{,}5]$$

$$\text{Молиявий барқарорлик коэффициенти} = \frac{\text{Шахсий маблағ + узоқ муддатли қарзлар}}{\text{Активлар ўртача йиллик қиймати}} \quad [>0{,}5]$$

$$\text{Мосланувчанлик (маневрност) коэффициенти} = \frac{\text{Ишчи капитал}}{\text{Шахсий капитал}} \quad [<0{,}5]$$

$$\text{Асосий воситалар янгиланиш коэффициенти} = \frac{\text{Ажратилган амортизация}}{\text{Асосий воситалар бошлангич қиймати}} \quad [<0{,}5]$$

РЕНТАБЕЛЛИК КОЭФФИЦИЕНТЛАРИ

Актив рентабеллиги (самарадорлиги)	=	Соф фойда / Активлар ўртача йиллик қиймати
Сотиш (реализация) рентабеллиги	=	Ялпи (соф) фойда / Маҳсулот сотишдан тушган соф тушум
Шахсий капитал рентабеллиги	=	Соф фойда / Шахсий капитал ўртача йиллик қиймати
Қарзга олинган капиталдан фойдаланиш рентабеллиги	=	Шахсий капитал рентабеллиги / Заём маблағининг ўртача фоиз даражаси
Маҳсулот (товар, хизмат) рентабеллик даражаси	=	Ялпи (соф) фойда / Товар маҳсулот таннархи
Акция фойдалиги (Самарадорлиги)	=	Соф фойда / Муомаладаги акция миқдори
Фонд сиғими коэффициенти	=	Асосий воситалар ўртача йиллик қиймати / Реализациядан олинган соф тушум

467575
SamKI
KUTUBXONASI

КОРХОНА ИШБИЛАРМОНЛИК АКТИВЛИГИ КОЭФФИЦИЕНТЛАРИ

Активлар айланиши	=	Маҳсулот сотишдан тушган соф тушум / Активлар ўртача йиллик қиймати
Дебиторлик қарзлари айланиши	=	Маҳсулот сотишдан тушган соф тушум / Ўртача йиллик соф дебиторлик қарзлари
Кредиторлик қарзлари айланиши	=	Реализация қилинган маҳсулот таннархи / Ўртача йиллик кредиторлик қарзлари
Шахсий маблағ айланиши	=	Реализация ҳисобга олинган соф тушум / Шахсий капитал ўртача йиллик қиймати
Ўз-ўзини молиялаштириш имкониятлари	=	Инвестиция суммаси / Нақд пул тшуми оқими
Мавжудлик оқими (поток наличности)	=	Соф маҳсулот+амортизация ажратмаси+асосий маблағлар – асосий маблағлар қиймати ортиши+резерв фонди қиймати ортиши ёки камайиши

Шу билан бир қаторда ишлаб чиқариш дастури бажарилишига таъсир этувчи омилларни ҳисобга олишимиз зарур. Уларга: маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми ва структураси, меҳнат унумдорлиги; асосий ишлаб чиқариш фондларидан фойдаланиш; янги техника ва технологияни ишлаб чиқаришга жорий этиш; ишлаб чиқариш имкониятларидан оқилона фойдаланиш;

фойдалилик; тўлов қобилияти; муомала харажатлари камайиши ва ҳоказо. Юқоридаги омиллар таъсирини таҳлили ёрдамида бой берилган имкониятлар аниқланади. Шу асосда асосий воситалар, меҳнат, молия материаллар ва ахборот манбаларидан фойдаланиш даражасини оширишни моддий имконияти туғилади. Ўз-ўзини баҳолаш жараёни келгусида корхонанинг стратегияси ва тактикасини ишлаб чиқиш шароитини яратади ва кўзланган мақсадга тезда эришишга олиб келади. Корхонанинг барча шаклланган бўлим ва бўғинларида аниқ ва реал мақсадлар бўлиши керак. Улар тармоқ ва бозор нуқтаи назаридан асосланиши шартдир.

Янги лойиҳа юзасидан бизнес режа ишлаб чиқишдан аввал биринчи навбатда уларни техник-иқтисодий жиҳатдан асослаш, яъни қўйилган мақсад бўйича лойиҳанинг мувофиқлигини аниқлаш лозимдир. Агар лойиҳа мақсадга мувофиқ бўлса, уни яна қўшимча равишда ўрганиш ва тўлақонли даражада лойиҳани асослаш керак. Унинг кейинги босқичида кўзланган мақсадни ҳал этиш йўлида стратегик режа ишлаб чиқишдир. Бу режага барча бўғин ва бўлимларнинг стратегияси киритилиши шарт. Бу ерда энг кераклиги бўлим ва бўғин режаларини координация қилиниши, муддатлари билан бир-бирига боғланганлигини таъминлаш мақсадга мувофиқдир. Кўзланган мақсад бўйича корхона ишлаб чиқариш стратегиясини шакллантиришда қуйидаги саволларга жавоб бериш керак:

1. Мавжуд ташкилий тизимга қандай таъсири бўлади?
2. Янги ёки олдинги фаолият тури корхона узоқ муддатли мақсадига эришишга мос келадими?
3. Ушбу лойиҳа бўйича қўйилган вазифани бажаришга корхона тайёрми?
4. Раҳбарлик даражаси лойиҳа талабларига мос келадими?
5. Молиявий нуқтаи назардан корхона ўзини бошқариши мумкинми?
6. Кўзланган лойиҳани амалга ошириш учун корхонани молиявий маблағлари етарлими?
7. Корхона лойиҳани амалга ошириши йўлида зарурий маблағларни бир жойга жамлаши мумкинми?
8. Ўйланган стратегия корхонанинг ижобий томонларини ёритишга имкон берадими?
9. Муваффақиятни юзага келиши қай даражада юқори, уни амалга оширишда корхона яна нима ишлар қилиш керак?

10. Қандай таваккалчиликка дуч келади, агар у амалга оширилмаса ёки қўлланилмаса мақсадга эришиб бўладими?

11. Ишлаб чиқариш стратегиясининг амалга ошириш қанча вақт талаб қилади ва у қандай натижалар беради?

12. Таваккалчилик даражаси қандай ҳолатларда камайиши мумкин.

13. Қачон маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатишда зарарсизлик нуқтасига эришилади?

14. Ташқи омиллар таъсири қандай бўлиши мумкин?

15. Қабул қилинган режани корректировка қилиш мақсадида вақти-вақти билан кўриб турилиши қандай?

Юқоридаги саволларга бизнес режада атрофлича, аниқ таҳлил маълумотларига асосланган ҳолда жавоб берилиши кўзланган мақсадга эришишнинг бош мезони ҳисобланади.

2.2. Бизнес режани амалга ошириш жараёни ва қайта қуриш

Ҳар қандай бизнес режа доимий равишда қайта кўриб борилиши шарт. Аниқ ва самарали режа ҳам ташқи муҳит шартлари ўзгарищи ҳисобига мақсадини йўқотиши мумкин.

Бизнес режа мақсади ва вазифаси ташқи ва ички омиллар ҳисобига ўзгариши мумкин, яъни умумиқтисодий аҳвол, харидорнинг ҳолати, янги технология, рақобат, ички омиллар, юқори малакали кадрларни йўқотиш ва ҳоказо.

Бундан ташқари бозордаги, тармоқдаги ва корхонадаги барча ўзгаришларларни ҳисобга олмоқ керак. Чунки бу ўзгаришлар бизнес режани бажарилишга таъсир этиши эътибордан ҳоли эмас. Шунинг учун корхона раҳбарлари томонидан тегишли ўзгаришлар киритилиб борилиши мақсадга ҳақиқий мувофиқдир. Раҳбар бозор шароитидан келиб чиқиб режага нисбатан фарқланишни тушуниши ва тўғри баҳолаши лозим. Раҳбарнинг бундай ёндашуви режа топшириқларини бажариш ва мақсадга эришишда тўғри йўлни танлаганлигини билдиради ва ўз навбатида муваффақият гарови ҳам бўлиб қолади. Юқоридаги мақсадга эришишнинг бирдан бир тўғри йўли, унинг етарли ахборот манбага эга бўлишидир. Ҳозирда бизнес кўпроқ ахборот манбаи етарли эмаслиги ҳисобига қийинчиликларга дуч келмоқда. Уларга:

– корхона раҳбари иш столида тезкор маълумот мавжуд эмаслиги;

– товар-материал бойлик ҳисоби етарли даражада тўлиқ олиб борилмаслиги;

,– товар-материал запаслари зарари, маҳсулотларни табиий йўқолиши, унумсиз йўқотишлар ҳисоби ва тўла амалга оширилмаганлиги;

– маҳсулот тури бўйича ҳисоб янги ҳолатда олиб борилмаганлиги;

– дебитор-кредиторлик қарзлари ҳисоботлари кеч тайёрланиши ёки раҳбар томонидан таҳлил этилмаслиги ва ҳоказо.

Бундан ташқари бозор иқтисодиёти шароитида корхона раҳбарлари ташқи ахборот манбаларидан кам фойдаланади. Уларнинг сабаби:

– Ахборот ва консалтинг марказлар хизмати жойларда талаб даражасида эмаслиги;

– Тижорат банклари фаолият тури нисбатан чекланганлиги;

– Товар ишлаб чиқарувчилар ва тадбиркорлар палатасининг ишлари тадбиркорларни тўла қониқтирмаслиги;

– Концерн, тармоқ уюшмалари, инвестицион уюшмалар;

– Касб журналлари кам даражада чоп этилиши. Ўз вақтида етиб келмаслиги;

– Биржа янгиликлари доимий равишда бериб борилмаслиги;

– Бизнес фонд материаллари ўз вақтида етказилмаслиги.

Демак, бизнес режа шароитни ўзгартиришини ҳисобга олган ҳолда доимий равишда таҳлил этилиб ва ўзгартирилиб борилиши керак. Бу ерда корхона раҳбариннг шароитни баҳолаш ва олдиндан кўриш имкониятлари бунга ҳалақит бермайди. Юқоридаги қобилиятлар ўз навбатида раҳбарнинг ижобий ва салбий томонларида намоён бўлади. Яхши, кучли раҳбар ички истиқбол йўллари асосида тўғри йўлни танлайди.

2.3 Бизнес режа тузиш

Бизнес режа ва молиявий прогноз ҳар қандай бизнесда катта аҳамият касб этади. У бошқариш ва режалаштиришнинг қуроли, зарурий капитални жалб этиш ва молиялаштириш усули ҳамдир.

Яна бир бор шуни таъкидлаш лозимки, капитал сармоя тури ва молиялашгириш усулидан қатъий назар, ҳар бир қарз олувчи ёки хусусий инвестор асосланган бизнес режага эга бўлишга ҳаракат қилади. Ҳозирги корхоналарда бизнес режа ички ва ташқи фойдаланувчилар учун алоҳида тайёрланади. У имкониятли қарз берувчи ва инвесторларга етарли маълумот

беради, яъни келгусида корхона катта молиявий ютуқларга эришиши мумкинлиги тўғрисида. Корхонани бошқариш жараёнида «бизнес режа» бизнес мақсадини аниқлайди ва уни ушбу йўналишда ривожланишини тасдиқлайди. Режани тайёрлаш раҳбариятга бошқариш, молия, маркетинг соҳаларини ўрганишга қизиқиш имконини туғдиради. Зарур ҳолатлар бўйича сезувчанлик таҳлилини ўтказиш ҳам. Бизнес режа бутун бир бизнес давомида кузатилиб, таҳлил ва ўзгартиришлар киритишнинг инструменти бўлиб қолади. Режалаштириш жараёнида раҳбарият лойиҳанинг бир неча вариантларни ўрганади. Бизнес муваффақиятсизлигига олиб келувчи тўсиқлар атрофлича кўрилади. Юқоридаги ҳолатларни ўрганиш тўсиқларни аниқлаш раҳбариятга уларни бартараф этиш йўлларини белгилаш имконини беради. Агар юқоридаги шароитда ҳал этиб бўлмайдиган ҳолат юзага келса, янги фаолият ишлаб чиқиш босқичига қадар тўхтатилиши мумкин. Бу қўшимча харажат, вақт, пулни тежайди. Тушунтириш, асослаш кўзланган молиявий натижаларни бизнеснинг барча жиҳатларида талаб этилади ва имкониятли муаммони асослашда ҳам хизмат қилади. Молиявий прогнозлар асосий саволларга жавоб беради, яъни қачон корхона пул маблағига муҳтож бўлади, ундан қандай фойдаланади ва қайтаради? Айрим ахборотлар таҳминларга асосланса да бизнес режа тузиш раҳбарга қимматли натижа келтиради. Яна бир муҳим томони шуки, корхона учун бизнес режа тузиш катта муваффақият ҳисобланади. Бу жараёнда корхонанинг кучли ва кучсиз томонлари аниқланади, келгусида ривожлантиришнинг аниқ йўллари белгиланади ва муваффақиятга эришиш тахминлари ортади.

«Бизнес режа» бизнеснинг ҳаётийлиги ва имкониятларини билдиради, шу билан бир қаторда корхона раҳбарларини айрим омиллар ўзгаришини тушунишга ва унинг асосида кўзланган мақсад эришишни йўналтиради. Бизнес режа молиялаштиришни амалга оширувчи корхоналар учун фойда нормасини баҳолаш, имкониятли бошқарув қарорини қабул қилиш, ҳаёт билан режа бир мақсадга қаратилганлигини белгилаш имкониятини беради.

Бизнес режанинг кенг мазмунлиги ва ҳар томонламалиги бизнес доираси ва соҳасига боғлиқдир. Ҳар бир соҳа бизнес режаси ўз хусусиятларига эга бўлади. Бундан ташқари бозор сиғими, рақобат, корхона имкониятларининг ўсиши ҳам бизнес режа мазмунига таъсир этади.

3-БЎЛИМ. БИЗНЕС-РЕЖА БЎЛИМЛАРИ ВА УЛАРГА ИҚТИСОДИЙ ТАВСИФНОМА (ХАРАКТЕРИСТКА)

3.1. Бизнес режа тузилиши

Бизнес режа тузилиши дейилганда биз унда ёритиладиган материаллар қисқача тавсифига эътибор берамиз. Агар корхона ўз фаолиятига четдан сармоя (капитал) жалб қилишни назарда тутса, банклар ва инвестицион компаниялар учун бизнес режа визит карточкаси вазифасини ўтайди. Унинг яна бир вазифаси имкониятли (потенциал) инвесторни корхона билан яқиндан таништириш ва ҳамкорликда ушбу лойиҳани жорий этишга ундаш ҳисобланади. Ҳар бир корхона ўз-ўзига «Бизнес режа» тузади, уларнинг режа тузишдаги тутган йўллари, режанинг тузилиши бизнес характеридан, аниқ мақсадидан ва қарз берувчининг алоҳида талабларидан келиб чиқади. Масалан: Саноат маҳсулоти ишлаб чиқарувчилар бизнес режаси билан аҳолига сервис хизмат кўрсатувчилар режаси бир биридан тубдан фарқ қилади. Бизнес режага қўйилган талаблар ўзгариб туради: биринчидан, у инвестиция жалб этишга қаратилганми; иккинчидан, корхонага раҳбарлик қилишдаги ички ҳужжат вазифасини ўтайдими? Аммо бизнес режа тузиш шаклидан қатъий назар, шундай асосий саволлар борки уни тузишда улар ҳар томонлама уйланиши, баҳолиниши ва акс эттирилиши даркор.

Биринчиси: Корхона нима фаолият билан шуғулланади?

Иккинчиси: Унинг асосий мақсади нима?

Учинчидан: Олдига қўйган мақсадга эришишдаги тутаётган стратегияси ва тактикаси қандай?

Тўртинчидан: Қанча молиявий маблағлар талаб этилади, қайси муддатга ва ушбу ресурслардан қандай фойдаланилади?

Бешинчидан: қачон ва қандай тартибда ссуда қайтариб берилади?

Бундан ташқари бизнес режа ишлаб чиқишнинг умумий талабларга риоя килиниши ҳам керак.

У л а р г а: Режани қисқа бўлиши, бизнес ҳақидаги барча асосий маълумотлар қамраб олиниши ва ҳажми 7-10 бетдан ортмасли-

ги. Айрим ҳолатларда кенгроқ бизнес режа тизими талаб этилади, унинг ҳажми 50 бетгача бориши мумкин. Ҳар қандай ҳолатларда бизнес режага иккинчи даражали масалалар киритилиши мумкин эмас. Жараён (технология) ва маҳсулотларни фақат техник ҳолатларини ёритиб беришга йўл қўймаслик зарур. Умум қўлланишда бўлган терминлардан фойдаланиш тавсия этилади. Бизнес режа содда ва тўла бўлиши. Режалар аниқ таҳлилга асосланиши лозим. Таҳлилда аниқ рақамлардан ва таклифлардан фойдаланиш зарур. Таклифлар ва олдиндан берилган фикрларга асосланган ва мустаҳкамланган бўлиши шарт. Масалан: бозорни ўрганишда тўғри статистик, демографик тадқиқотлар натижалари ва бизнес олиб борувчи шахслар хулосаларидан фойдаланиш. Кўп ҳолларда инвесторлар ва қарз берувчилар асоссиз ахборотларга таяниб, маблағларини таваккал қилиб юборадилар. Бизнес режа инвесторлар ва қарз берувчиларга корхонани асосий позицияни ва ҳолатларини кўрсатиб беради. Корхона раҳбарларини кўзланган мақсадга эришишидаги қобилиятларини ҳам билдиради. Бу омиллардан инвестор тўла хулоса чиқариб олиши мумкинки, маблағни ушбу корхонага жалб этилиши келгусида ижобий натижалар беради. Шу билан бир қаторда юзага келган айрим муаммоларни ҳал этади. Яъни:

– белгиланган мақсадга эришиш йўлидаги юзага келган таваккалчиликка ҳам тавсифнома бериши шарт. Агар муаммо ва таваккалчилик корхонага боғлиқ бўлмаган ҳолда юзага келса, ташқи доирада корхонага ишончни қўпол бузилишига ёки издан чиқишига олиб келиши мумкин.

– Асоссиз, тасдиқланмаган қарор қабул қилишга йўл қўймаслик даркор. Масалан, келгуси йилга реализация ҳажми 2 баробар ортади деб белгилаш ёки янги турдаги маҳсулот ишлаб чиқариш кенг йўлга қўйилади деб ҳисоблаш ва ҳоказо. Аниқ, асосли фикрлар ва иқтисодий ҳисоб-китоблар даркор, улар ахборот манбалари билан асосланган бўлиши шарт.

Бизнес режа корхона стратегияси имкониятлари киритилган бўлиши, шу жумладан тўсиқлар, уларни бартараф этишнинг тўла имкониятлари ёритилиши зарур.

Бизнес режа ва молиявий ҳисоб-китоблар ички фойдаланиш учун ташқи фойдаланувчиларга нисбатан кенгроқ ёритилиши керак.

Бизнес режа тузиш кўп вақт талаб қилади. Унинг сифати менежерлар тажрибаси ва олган билимларига боғлиқ бўлади. У

етарли даражада тўлиқ бўлиши ва ҳар қандай инвесторга корхона ҳақида барча маълумотларга эга бўлиши имконини беради. Бундан ташқари бизнес режа менеджерларга корхона фаолиятини бошқаришда ёрдам ҳам бериши керак. Бизнес режа тузишга киришган ҳар қандай менеджер, ўзидан катта куч ва узоқ вақт талаб қилишини ҳис эта билиши керак. Ушбу жараённи корхона фаолиятини таҳлили жиҳатидан қайта баҳолашни ўз ичига олишни билиши лозим.

Ҳозирги кунда жаҳон амалиётида бизнес режаларнинг беш бўлимлардан тортиб 18 бўлимгача тузиб чиқилган кўринишлари мавжуд. Бизнес режалар таркиби одатда бизнес мазмуни, мохияти, доираси ва даражасидан келиб чиқиб белгиланади. Аниқ тасаввур ҳосил қилиш мақсадида, айрим мисоллар келтирамиз.

Бизнес режалар тахминий тузилиши.

1-бўлим. Фирма имкониятлари (кириш).
2-бўлим. Товарлар (хизматлар) турлари.
3-бўлим. Товарларни (хизматлар)ни сотиш бозорлари.
4-бўлим. Сотиш бозорида рақобат ҳолати.
5-бўлим. Маркетинг режаси.
6-бўлим. Ишлаб чиқариш режаси.
7-бўлим Ташкилий режа.
8-бўлим. Фирма фаолияти ҳуқуқий таъминоти.
9-бўлим. Таваккалчиликни баҳолаш ва суғурта.
10-бўлим. Молия бўлими.
11-бўлим. Молиялаштириш стратегияси.

Республикамизда енгил автомобиллар ишлаб чиқариши бўйича ягона ҳисобланган "УзДэу авто" қўшма корхонасининг 1997 йилги бизнес режаси таркиби қуйидаги бўлимлардан иборат:

1-бўлим. Асосий ҳолат.
2-бўлим. Реализация режаси.
3-бўлим. Материаллар билан таъминлаш.
4-бўлим. Ишчи кучи режаси.
5-бўлим. Ишлаб чиқариш харажатлари.
6-бўлим. Сотиш ва сотишдан кейинги хизматлар.
7-бўлим. Ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлмаган харажатлар.
8-бўлим. Инвестиция режаси.
9-бўлим. Молия режаси.

Агар биз бугунги кундаги 1999 йилги бизнес режага мурожат қиладиган бўлсак унда бир қатор ўзгаришлар юзага келган. Инвестиция режаси, сотиш ва сотишдан кейинги хизматлар бўлими ўрнини маркетинг режаси рақобатбардошликни баҳолаш бўлимлари эгалламоқда. Бундай ўзгартиришларнинг сабаби корхонани стратегиясидан келиб чиқади.

Энди биз бизнес режаларнинг айрим билимларини тузиб чиқишнинг ўзига хос алоҳидаликларига тўхталиб ўтамиз.

3.2. Бизнес режа титул рўйхати ва кириш

Бизнес режа титулида қуйидаги маълумотлар акс эттирилиши керак:

- корхона номи;
- манзилгоҳи;
- мулк шакли;
- телефон ёки факс;
- ташкилотчилар исми шарифи, фамилияси, манзили (корхона ёки ташкилотчингизни);
- Корхона фаолияти ва бизнес характери;
- молиявий маблағларга эхтиёжи ва молиялаштириш манбалари кўрсатилиши;
- Бизнес режа тузилган кун;
- Бизнес режа тузувчи исми ва фамилияси;

Бизнес режани кириш қисмида бизнеснинг мазмуни қисқа ва очиқ тасвирланган бўлиши керак. Бундан бизнеснинг мақсади ва стратегияси ёритилиш, маҳсулот ва кўрсатилган хизматнинг алоҳидалиги ифодаланиши керак. Бир сўз билан айтганда кириш қарз берувчи ва инвесторни бизнес режада ёритилган текст билан тўла танишишини мажбур этиши зарур.

Агар корхона бизнес режасинининг кириш қисми инвесторни жалб қила олган бўлса, ишнинг ярми бажарилди деб ҳисоблаш мумкин. Чунки бу қисм инвестор учун етарли бўлади, белгиланган миқдорда қарз бериш учун бизнес режани тўла матни билан танишиши шарт эмас. Шундай қилиб бизнес режада асосий ҳолатлар, молиявий маблағга эҳтиёжи, бозор имкониятлари ва бошқа ҳолатларга асосли кўрсатилиши керак.

Одатда кириш резюме (хулоса) шаклида ёзилиб, у 2-4 бет бўлиши мумкин. У бизнес режанинг барча бўлимлари тузиб чиқилгандан сўнг ёзилади.

Кириш қисмини ёзишда тадбиркорлардан қуйидагиларга алоҳида эътибор беришни тақозо этади.

– корхона фаолият кўрсатиши учун кўзда тутилган;

– технология ҳолати;

– ўтган фаолият даври ҳақида қисқача таҳлил маълумотлари;

– етарли даражада малакали бошқарувчилар мавжудлиги ҳақида маълумотлар;

– кўзлаган мақсад ва молиявий натижаларни қисқача мазмуни ва натижалари;

– зарурий маблағнинг ҳажми, шаклланиш механизми, муддати ва кредитни қайтариш қобилияти ва ҳоказо.

Агар бизнес режада шахсий капитални кўпайтириш мақсади кўзда тутган бўлса, унда режани кириш қисмида шахсий маблағни инвестицияси учун бошқа инвесторларнинг шахсий мабалағини таъминлашдаги иштироки, юридик шахс ва аҳоли орасида акция тарқатилишини кўрсатувчи зарурий фойда нормаси берилиши лозим.

Бизнес режани ҳар бир бўлимини қисқача алоҳида ёритиш мақсадга мувофиқдир. Бўлимлар мазмунида такрорланишлар бўлиши мумкин, чунки тугалловчи текст бизнес режа ва бўлимлар матнига боғлиқдир.

Бўлимнинг бош вазифаси шундан иборатки, менежерларнинг бизнес режанинг ўта муҳим ҳолатларини ва уларни қисқа, аниқ тасвирлаш кобилиятини кўрсата билишдир. Мақсадни ўта кенг ва катта ҳажмда ёзиш ҳам кутилган натижа бермайди. Ўта қисқа ёритиш айрим ҳолатларни тушириб қолдиришга ва инвесторларда корхона фаолияти ҳақида нотўғри тушунча юзага келишига олиб келади. Кириш раҳбарларнинг Бизнес режанинг асосий фаолиятларига бўлган аниқ муносабатларини ифодалайди.

3.3. Корхона фаолияти ва уни келгусида ривожлантириш режалари

Бизнес режанинг ушбу бўлимида корхона фаолиятига кенг хар томонлама тавсифнома берилади. Тавсифномада ўтган даврда эришган ютуқлари, бугунги кундаги ҳолати ва келгусида ривожланишига зарур ҳолатлар таҳлили кенг ёритилади. Бу бўлимни асосий элементлари қуйидагилардан иборат бўлади:

– Корхонанинг ўтган даврдаги фаолияти, мулк шакли даражаси бугунги кундаги ва келгусидаги мақсади;

– Фаолият тури (чакана савдо, ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш);

– Маҳсулотлар (хизматлар) турига тушунча, (бундан унинг кўзлаган мақсади алоҳидалик томонлари, авторлик ҳуқуқи, патент савдо маркаси ва ҳоказо);

– Маълум бир бозорда маҳсулотни реализация қилишнинг умумий томон ва имкониятлари;

– Корхонанинг тармоқда тутган ўрни (аниқ бир маҳсулот, бозор сегменти ва мавжуд рақобатчилар бўйича);

– Корхонанинг тармоқдаги роли ва тармоқ ичида ривожланиши тенденцияси (истиқболлари);

– Корхонанинг асосий мақсадлари;

– Бизнесни ташкилий шакли ва кутилаётган ўзгаришлар;

– Ташкилотчилар, асосий инвесторлар ва раҳбарлар;

– қандай ташкилий тузилишга эга;

– Ўтган даврдаги ютуқлари ва ҳозирги кундаги кучли томонлари;

– Утган даврдаги муаммолари ва ҳозирги кундаги кучсиз томонлари;

– Корхона муваффақиятининг критик омиллари ва таваккалчиликнинг тенденцияси имкониятлари;

– Техник қайта қуроллаштириш ва техник тараққиёт бўйича тадбирлар;

– Фойдаланилаётган технологиянинг ҳолати;

– Молиявий ҳисобни олиб бориш усули;

– Бухгалтерия ҳисобида фойдаланилаётган тизимлар;

– Корхонада мулкини суғурта қилиш тизими;

– қўшимча суғурта турларига зарурият;

– Суғурта органлари ва суғурта миқдори;

– Хавфсизлик тизими ва унинг товар материал бойликларни муҳофаза қилишдаги функцияси;

– Корхона территориал ишлаб чиқариш комплексига тавсифнома;

– Корхонанинг жойлашган ўрни: афзаллиги, камчилиги.

Юқоридагилардан кўриниб турибдики, бу бўлимдаги маълумотларнинг кўпчилиги ўтган давр ва ҳақиқий ҳолатга асосланган-дир. Кам ҳолатларда келгуси даврда ривожланиш ҳақида маълумотлар берилади. Барча талаб этилган маълумотларнинг ёритилиши бизнес режа сифатида ортишини таъминлайди.

Ишлаб чиқарилган маҳсулот (кўрсатилган хизмат) турлари

Ишлаб чиқарилган маҳсулот (кўрсатилган хизмат) турлари корхона бизнес режасини асосий бўлимларидан биридир. Бу бўлимда асосий эътиборни ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга тўла тавсифнома бериш ёки маҳсулотнинг рақобатбардошлиги, афзалликлари ва камчиликларини ёритишга қаратилади, яъни:

– маҳсулотга тавсифнома (товарнинг ижобий томонлари, алоҳидалиги ва бошка маҳсулотдан фарқ қилиши сабаблари);

– фирма номи;

– маҳсулотлар (хизматлар) ассортименти;

– маҳсулот ёки хизмат тури бўйича фойда ва реализация қилинган маҳсулотлар таннархи;

– харидор ёки маҳсулотнинг охирги истеъмолчиси;

– ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш ҳуқуқи;

– стратегик имкониятлари ва маҳсулот ишлаб чиқаришнинг кенгайтириш режаси;

– маҳсулот ишлаб чиқариш тизими, реализация қилинаётган маҳсулот таннархи ва айрим маҳсулот турлари бўйича фойда ўзгариш режаси, шу жумладан ўзгариш сабаблари.

Айрим ҳолларда бўлимга қўшимча бўлинма киритилиши мумкин. Масалан: янги турдаги маҳсулотлар ишлаб чиқариш янги технологиясини жорий этишини алоҳида бўлим сифатида ёритилиши мақсадга мувофиқдир.

Бу бўлимда қуйидаги масалаларни ёритишга алоҳида эътибор берилиши керак.

– лойиҳани муваффақиятли якунланиши учун зарур бўлган инновация даражаси;

– шу турдаги маҳсулотлар ишлаб чиқараётган асосий рақобатчилар ҳолати;

– технологиядан фойдаланиш ҳуқуқи;

– маҳсулот сифатини, рақобатбардошлигини таъминловчи омиллар тавсифи. Олдингига нисбатан ишлаб чиқаришда юқори суръатлар билан ўсиш ва энг илғор технологияни танланганлигини ёритиб бериш.

– Бу бўлимнинг яна бир муҳим томони ишлаб чиқарилаётган товарлар ҳаётийлик даври, фойда шаклланиши ва доимий харажатларни қоплашдаги ҳиссасини таҳлил этиш ҳисобланади. Бу маълумотларга асосланиб корхона қуйидаги мазмунда қарорлар қабул қилиш мумкин:

– Айрим турдаги маҳсулотларнинг ишлаб чиқарилишини тўхтатиш;

– Янги турдаги маҳсулот ишлаб чиқаришни молиялаштириш ва маҳсулот турлари бўйича муомала харажатларини камайтириш;

– Модернизация қилиш ёки технологияни такомиллаштириш асосида ва ҳоказо.

3.4. Тармоқ фаолият таҳлили

Тармоқ фаолияти таҳлили бизнес режанинг асосий бўлимларидан бири ҳисобланади. Бўлимнинг вазифаси корхона фаолият кўрсатаётган тармоқ ишини таҳлил этиш ҳисобланади. Потенциал (имкониятли) инвесторларнинг қизиқтирган ҳолатлардан бири тармоқ ҳисобланади. Қайсики корхона фаолият кўрсатаётган ёки келгусида фаолият кўрсатмоқчи бўлган тармоқлар назарда тутилади.

Қайсики корхона фаолият кўрсатаётган ёки кўрсатмоқчи бўлаётган.

Масалан: Агар тармоқ бозорга тез суръатлар билан кириб бораётган бўлса бу инвестор учун қулай ҳолат ҳисобланади. Бизнес режада тармоқда яратилган ва ишлаб чиқариш кўзда тутилаётган янги маҳсулотлар ҳақида ҳам маълумотлар бериб борилади. Бу бўлимнинг яна бир асосий қисми рақобатни (баҳолаш) таҳлил этишдир. Шунинг учун бизнес режада рақобатчилар, уларнинг кучли ва кучсиз томонлари ёритиш мақсадга мувофиқдир. Бундан ташқари асосий мол етказиб берувчилар ва харидорлар ҳақида ҳам тўла маълумотлар бериб борилишига ҳам эътибор қаратилиши лозимдир. Ушбу бўлимни ишлаб чиқишда қуйидаги саволларга жавоб беришимиз керак:

– Корхонани келгусида ривожланишига таъсир этувчи тўсиқлар, янги корхоналарни тармоқ таркибига киритиши ва тармоқ таркибидан чиқарилиши;

– Технологияни модернизация ва инновациялашда тармоқнинг роли;

– Тартибга солишни ҳуқуқий асослари;

– Иқтисодий тенденция;

– Охирги йилларда тармоқдаги реализация умумий ҳажми;

– Тармоқнинг режадаги ривожланиши;

– Сўнгги йилларда тармоқ таркибга кирган корхоналар сони;

– Тармоқда охирги йилларда юзага келган янги маҳсулотлар;

– Асосий рақиблар ва уларнинг бозордаги роли;

– Асосий рақибларнинг маҳсулотлар ишлаб чиқариш ҳажмини ортиши суръатлари;
– Хар бир рақибнинг кучли ва кучсиз томонлари;
– Бош рақибнинг молиявий аҳволи;
– Хар бир харидор ҳақида маълумот;
– Рақиб харидорларига нисбатан харидорларнинг асосий фикрлари ва ҳоказо.

Юқоридаги саволларни етарли даражада ёритилиши бизнес режа муваффақиятининг гаровидир.

3.5. Корхона стратегияси ва маркетинг таҳлили

Бизнес режанинг яна бир муҳим бўлиши корхона стратегияси ва маркетинг таҳлилидир. Бизнес режани бу бўлими жуда катта эътибор берилган ҳолда чуқур таҳлил этилиб тайёрланиши керак. Бозорни маркетинг таҳлили ўта аниқ, реал асосланган бўлиши шарт. Сабаби бозорни имконияти инвестор билан тадбиркор орасидаги фикрни аниқлайди. Айрим ҳолларда жуда яхши маҳсулот тижорат муваффақиятига эга бўлмайди. Чунки инвестор уни керакли деб ҳисобламайди. Яъни бозор имкониятларини тўла таҳлил эта олмайди ёки бир сўз билан айтганда маҳсулотни тўла баҳолай олмайди.

Бу бўлимнинг бош вазифаси бозор имкониятларидан келиб чиқиб корхона кўзлаган мақсадга эришганлигини кўрсата билишидир. Маҳсулотни бозорда муваффақиятли сотилиши, маҳсулотни ишлаб чиқаришдаги берилган эътиборга ҳам боғлиқдир. Бизнес режаларда маркетинг стратегиясини шакллантириш мақсадида қуйидаги саволларни ёритилиши шартдир:
– Танланган бозор ҳақида маълумотлар;
– Танланган бозор сегментлари;
– Танланган бозор ҳажми ва ўсиши суръатлари;
– Танланган бозор ривожланиш тенденцияси;
– Рақиблар: номи; ҳажми; бозордаги ҳиссаси; афзаллиги ва камчиликлари; бизнес тенденцияси тўғри ва ёндашма рақобатни баҳолаш; Булар корхонанинг қай даражада рақобатбардошлигини билдиради.
– Харидорлар, уларнинг маҳсулот тўғрисидаги фикрлари, сотиб олишнинг асосий сабаблари;
– Харидорлар, бозор сегменти бўйича маҳсулот реализация ҳажми ва фойда таҳлили;
– Корхонанинг ҳозирги кундаги ва келгусида кўзланган бозордаги ҳиссаси;

– Кафолат ва сотишдан кейинги хизматлар соҳасидаги сиёсати;

– Баҳо ва кредит сиёсати;

– Реклама стратегияси ва уни, бозорда ҳаракат қилиш усули;

– Маҳсулот (кўрсатилган хизмат)лар учун маркетинг сарфлари;

– Жойларни танлаш таҳлили;

– Маркетиннинг тадқиқотлар ўтказишнинг аниқ усуллари;

– Баҳони шаклланиши, бозор таҳлилидан келиб чиқиб уни белгилаш, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ва кўрсатилган хизмат харажатларига асослаш;

– Товарлар ташқи кўриниши, маҳсулотлар сифатга тавсифномаси;

– Маҳсулотни тақсимлаш усули ва йўллари.

– Сотиш стратегияси;

– Имкониятли харидорлар сони ва уларни қаерда жойланиши;

– қайси бозорларни тўғридан-тўғри сотиш бўйича қамраб олиш мумкин, қайсиларини товар хом ашё биржалари, брокерлар ва дистрибьюторлар оркали;

– қай тартибда реклама танланган ва бозорга мослаштирилганми.

– Юқоридаги маълумотлар илмий жиҳатдан асосланган бўлиши фойдадан холи эмас. Маркетинг режаси бизнес режанинг муҳим қисмидир. Унда қай тартибда маҳсулотлар тақсимланиш, баҳони ўрганиш, бозорда маҳсулот ҳаракати ҳақида маълумотлар доимо бериб турилади. Бундан ташқари айрим маҳсулотлар турлари бўйича фойдалилик ҳақида олдиндан маълумотлар берилиши мумкин. Потенциал инвесторлар маркетинг режани корхона иши муваффақиятининг критик шартлари деб қарайдилар.

– Маркетингни режалаштириш хар йили ўтказилиши керак. Имкониятли бозорлар ҳажми, уларни ўзгариши тенденциялари, бундан ташқари бозорни айрим сегментлари ҳақидаги маълумотларни шу бўлим материалларидан билишимиз мумкин. Шу билан бир қаторда ҳақиқий сотиш ҳажми, бозор ҳолати ҳақидаги маълумотларни ҳам. У маҳсулотнинг бозордаги ҳиссасини, сотиб олиш қобилияти таҳлилини, баҳо сиёсатини танлаш ва зарурий сервис даражасини баҳолашда фойдаланилади. Бозор имкониятларини ўрганиш жараёнини ва олинган маълумотлар корхона бизнес режасида маркетинг қарорларини қабул қилишда фойда-

ланилади. Бизнес режа ишлаб чиқишда экспертлар хулосаларидан ҳам фойдаланиш мумкин. Бўйсунмовчи экспертлар орқали ҳар хил бозорлар имкониятларини ва бозор нишасини таҳлили этишимиз мумкин. Бу текширишларга катта ишонч бўлиб, корхона учун жуда фойдалидир. Шу жумладан, потенциал инвесторларга очилаётган янги имкониятларни баҳолаш мақсадида яна бир керакли томони бу бўлимда келтирилган маълумотларни олдинги бўлимдаги маълумотларга тўла мос келишидир. Маркетинг стратегиясини танлашда тармоқдаги мавжуд ҳолатга эътибор беришимиз керак. Яъни маркетинг режа стратегиянинг ажралмас қисми бўлиши шарт.

3.6. Корхона ишлаб чиқариш режаси

Корхона ишлаб чиқариш режаси бўлими бизнес режанинг ядровий бўлимларидан бири ҳисобланади. Ишлаб чиқариш фаолиятни техник иқтисодий жиҳатдан асослари бизнес характеридан келиб чиқиб белгиланади. Бу ерда режада ишлаб чиқарилиши керак бўлган маҳсулот бўйича мавжуд кўзда тутилган жараёнлар ва активлар тасвирлаб берилади. Агар корхона қайта ишловчи ёки саноат маҳсулотлари ишлаб чиқарадиган бўлса, ишлаб чиқариш режаси зарур. Бу бўлимда ишлаб чиқариш ва технологик жараён тўла тасвирланган бўлиши керак. Режадаги тадбирлар босқичлар бўйича жуда аниқ шаклга эга бўлиши лозим. Масалан, янги турдаги маҳсулотни ишлаб чиқиш, тайёрлаш муддати, истеъмол бозорини ташкил этиш, бозорга маҳсулотни олиб чиқиш даври ва ҳоказо. Бундан ташқари бу бўлимда ишлаб чиқариш қуввати, ходимлар сони, хом ашё материаллар манбаи ва сотишдан кейинги хизматлар стратегияси кўрсатилган бўлиши керак. Агар ишлаб чиқариш жараёнининг маълум бир қисми, бирор бир ташкилот ёки корхонага топшириладиган бўлса, уларни ҳам ҳисобга олиш лозим. Бунда уларнинг жойлашган ўрни, фикри, тузилган шартномалар, ишлаб чиқариш учун зарур бўлган машина ва курилмаларнинг жойланиши хом ашё етказиб берувчилар, хом ашё таркиби ҳақидаги маълумотлар, уларнинг манзилгоҳлари, етказиб бериш йўллари, ишлаб чиқариш харажатлари ва ишлаб чиқариш курилмаларига қўшимча эхтиёжлар кўрсатилиши зарур. Агар сўз ноишлаб чиқариш сохаси бизнес режаси ҳақида борса, бу бўлимни соха фаолияти мазмунидан келиб чиқиб номланиши мақсадга мувофиқдир. Масалан, савдо ва хизмат кўрсатиш корхоналарида «Сотиш режаси» деб юритилиши

мумкин. Бу ўз навбатида маҳсулот сотиб олиш, сақлаш захира назорати, омбор майдонига эҳтиёж каби жараёнларни олади.

Корхона ишлаб чиқариш режаси бўлимини ишлаб чиқишда қуйидаги саволларга тўла жавоб бермоғимиз керак.

Бу бўлимни ишлаб чиқишда қуйидаги саволлар ёритилиш шарт:

– Ишлаб чиқариш харажати ҳажмини жорий ва режадаги миқдори;

– Ишлаб чиқариш жараёнини назорат қилиш тартиби ва ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар сифати;

– Хом ашёларни сотиб олиш билан боғлиқ бўлган харажатлар;

– Хом-ашё ва материалларни асосий етказиб берувчилари: номи, жойлашган ўрни, маҳсулот етказиб бериш шарти, афзалликлари ва камчиликлари. Кутилаётган ўзгаришлар;

– Жой мавжудлиги, жойга бўлган тўла эҳтиёж, уни таъминлаш йўллари (шахсий ёки ижарада);

– Корхонада мавжуд ишлаб чиқариш қувватлари, шуларнинг қайси қисми корхона ўзига қарашлилиги, афзаллиги, камчилиги, таклиф этилаётган ўзгаришлар;

– Ишлаб чиқариш учун зарур бўлган қурилмалар рўйхати, келгусида қурилмалар сотиб олиш учун ажратилаётган капитал маблағлар;

– Мавжуд ходимлар ва уларнинг малака даражаси, иш ҳақи, кадрлар келгусида тайёрланадими, мавжуд ходимлар ҳолати, меҳнат ресурсларига бўлган режадаги эҳтиёж, кадрлар қўнимсизлиги, меҳнат бозори таҳлили, ўрнини қоплаш, ўрганилаётган дастурга эҳтиёж ;

Бизнес режасини «Сотиш режаси» бўлимини ишлаб чиқишда юқорида жавоб берилган асосий саволлардан ташқари кўшимча қуйидаги саволларга ҳам жавоб беришимиз керак:

– Кимдан товарларни сотиб олади;

– Захира тизими назорати қандай амалга оширилмоқда;

– Омбор майдонига бўлган эҳтиёж қандай ва у қай тартибда таъминланади.

Юқоридаги маълумотларни сотиш режаси бўлимида бўлиши зарур. Сабаби корхонани меъёрий фаолият кўрсата олиши ва доимий равишда фойда билан таъминланишини имконияти кўрсатади.

Ташқи инвесторлар ишлаб чиқариш режасининг стратегик

элементларига қизиқадилар, яъни ҳақиқий ва режадаги ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш даражаси, инфраструктура ҳолати, тармоқнинг мехнат муносабатлари, стратегик иттифоқчилари (шериклари) технологик имкониятлари ва захира (манбаи)лари билан. Инвестор учун энг зарури янги капитални миқдоридир. Уни келгуси ишлаб чиқаришни ривожланишини таъминлашга, янги бозор ташкил этишга ишонч ҳосил қилдириши ва мавжуд бозорларни сақлаб қолишидан фойда куришининг кафолати бўлиб хизмат қилади. Корхона учун эса ишлаб чиқариш режаси катта аҳамиятга эга. Ишлаб чиқариш ва молиявий манбаларни бошқаришни осонлаштиради. Айниқса, ишлаб чиқариш қувватини ишчи кучи, молия ва материал манбаларга бўлган эҳтиёжни аниқлайди. Ишлаб чиқариш режаси маҳсулот номенклатураси ва сотиш ҳажми ва маркетинг прогнозига асосланиши керак. Бу бўлимда ҳар бир маҳсулотлар тури бўйича мехнат ва материалларни нисбий нормативи аниқланиши керак.

Мехнат ресурси ва қурилмаларга бўлган эҳтиёж ишлаб чиқариш ҳажмига асосланган ҳолда аниқланади. Улардан харажат сметаси, ишчи кучидан фойдаланиш режаси ишлаб чиқариш графигини тузишда фойдаланилади.

3.7. Изланувчанлик ва янгиликларни жорий этиш

Агар ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар ёки кўрсатиладиган хизматлар келгусида янада такомиллаштириш зарур бўлса, бизнесни доимий равишда илмий изланиш ва тажриба конструкторлик ишлари билан боғлиқ равишда олиб борилиши шартдир. Шу мақсадда асосий эътиборни изланувчанлик ва янгиликларни жорий этиш бўлимида қуйидаги масалаларни ёритишга қаратмоғимиз лозим:

– Жорий этиш ва ишлаб чиқиш жараёнининг ҳозирги ҳолати;

– Иш ҳажми, жараённи якунлаш учун зарур бўлган ходим, моддий техника база, харажат ва молиялаштириш манбалари ва кутилаётган муаммолар ;

– Кўзда тутилаётган ва ўтказилаётган янги илмий изланишлар: вазифа, маблағ, эҳтиёж, харажат ва молиялаштириш манбалари ва ундан кутилаётган ютуқлар.

Бу бўлимда маҳсулотлар рақобатбардошлигини оширишдаги илмий изланиш ва тажриба конструкторлик ишлари аҳамиятини

аниқ кўрсата билиши зарур. Ёритишда афзаллигига, қоплаш муддатини юқорилигига алоҳида эътибор бериш керак. Янги турдаги маҳсулот ёки янги технология жараёнлари яратилишини, мавжуд маҳсулотларни модернизация ва модификация қилишни алоҳида ажратиб кўрсатиш лозимдир.

Шу жумладан корхонадан барча турдаги капитал маблағлар талаб килувчи тадбирлар ҳам ушбу бўлимда кўрсатилиш керак.

3.8. Корхонада (фирмада) меҳнатни ташкил қилиш ва бошқариш

Корхона (фирма)лар меҳнатни ташкил қилиш ва бошқариши бизнес режаларнинг муҳим бўлимларидан биридир.

Бизнес режанинг ушбу бўлимида корхонанинг ташкилий бошқарув тузилиши ва асосий раҳбарларига тавсифнома берилади. Бошқарув тизмини расм кўринишида тасвирлаш мақсадга мувофиқдир. Бу ерда ҳар бир раҳбарнинг ҳуқуқи бурчи ва жавобгарликлари кўрсатилиши керак. Бу бўлимда қуйидаги тартибда саволларга жавоб беришимиз керак деб ҳисоблаймиз.

– Ҳозирги ташкилий тизим ва кутилаётган ўзгаришлар;

– Ташкилий ҳуқуқий даражаси ва мулк шакли;

– Агар ўртоқлик уюшмаси бўлса – шериклар ва уларнинг асосий шартлари;

– Агар ҳиссадорлик жамияти бўлса – ким асосий ҳиссадор, унинг акциядаги ҳиссаси (улуши);

– Чиқарилган акция тури, миқдори, овозга эга ва эга эмаслиги;

– Қарор қабул қилиш жараёни ва унинг умумий тартиби;

– Асосий раҳбарлар ва мулк эгалари: маълумоти, мутахассислиги, тажрибаси бурчи ва жавобгарлиги, тақдирлаш;

– Директорлар иттифоқи аъзолари; номлари манзилгоҳи, меҳнат фаолияти.

– Тўлов ҳужжатларини назорат қилишга ким ҳақли эканлиги.

– Менежерлар командаси ҳақидаги асосий биографик маълумотлар (маълумоти, ёши, алоҳида имкониятлари ва маълумотномаси ва бошқалар);

– Ҳар бир менежерлар командаси роли ва ҳуқуқ доираси;

– Ҳар бир менежерлар ойлик иш ҳақлари, мукофотлар ва бошқа турдаги тақдирланишлари.

Кўп ҳолларда қарз (ссуда) айрим шахсларга берилган, яъни

жамиятда алоҳида ўрин тутган, маълум бир обрўга эга бўлган, хўжаликни муваффақиятли бошқара оладиган ва ҳоказо. Имкониятли инвесторлар корхона бошқарув командасини ургана-ди. Команда бошқарув соҳасида маълум бир тажриба ва билимларга эга бўлиши керак, шу жумладан, илмий изланишлар олиб бориш маркетинг, молия ва ишлаб чиқариш соҳаларида. Шунинг учун бизнес режанинг ушбу бўлимида бошқариш командаси ҳақида тўла маълумот берилиши фойдадан ҳоли бўлмайди. .

Шу жумладан оддий ходимлар ҳақида ҳам маълумотлар берилиши керак, чунки улар ушбу режани бажаради. Ушбу бўлимда мутахассислар таркиби кўрсатилади, уларнинг жавобгарлик соҳалари, шунга мос равишда иш ҳақи миқдори белгиланади. Бундай таҳлил менежерларга кадрлар сиёсатини режалаштиришга имкон берибгина қолмай, балки имкониятли инвесторларда бизнес режани хар бир асосий муаммоларга эътибор қаратилганлигини ҳам кўрсатади. Асосий эътибор бу бўлимда ташкилий тузилиш ва бизнес вазифасига қаратилиши керак. Бу ерда барча имкониятлардан окилона фойдаланиш керакки, у келгусида юзага келиши мумкин бўлган нохуш ҳолатларни олдини олиши лозим. Корхона ҳар хил бозор нишаси ва ҳар хил турдаги маҳсулотлар мавжудлигини билиш ва бошқарув қарорлари қабул қилишда тўла ҳисобга олиши керак. Муҳим бўлим эканлигини унутмаслик керак.

3.9. Таваккалчиликни баҳолаш

Ҳар қандай бизнес ўз фаолияти давомида маълум бир таваккалчилик билан боғлиқ бўлади. Ушбу таваккалчилик тармоқ хусусияти рақобат шартлари, республика иқтисоди ва сиёсий ҳолатларидан келиб чиқади. Демак бизнес режада корхонанинг келгуси 2-3 йил ичида дуч келадиган муаммо ва қийинчиликлари ҳисобга олиниши керак. Бу ерда асосийси, раҳбарнинг таваккалчиликни аниқлаши ва у билан курашнинг самарали йўлини танлашдан иборат.

Бизнес режани ушбу бўлимида мумкин бўлган таваккалчилик ҳолатларни имкониятли муаммоларни ёритиш керак. Чунки улар корхона стратегиясини амалга оширишда тўсиқлик қилиши мумкин. Бизнесда таваккалчилик рақибларни тўғри баҳолай олмасликда, ишлаб чиқариш маркетинг ва бошқариш ходимларини малакаси пастлиги, техника сохасида янги

ютуқларни юзага келиши оқибатида юзага келади. Янги техникани юзага келиши ўз навбатида ишлаб чиқарилаётган маҳсулот маънавий эскиришга олиб келади.

Ҳар бир қурилаётган таваккалчиликга унинг таъсирини камайтириш тадбирлар режаси берилиши керак. Бу режа ва стратегиялар ҳолат юзага келганда тузилади ва потенциал инвесторга раҳбар таваккалчиликни асосий томонларини тушуниш ва тегишли қарор қабул қилишга тайёр эканлигини кўрсатади.

Бу бўлимнинг асосий кўрсаткичи раҳбарнинг корхона олдига куйган мақсадга эришишга хавф туғдирадиган ҳолатни сезиши ва самарали йўл тутишга тайёр эканлиги ҳисобланади.

3.10. Корхона молиявий режаси

Молиявий режа ишлаб чиқариш, ташкил этиш ва маркетинг режа каби бизнес режанинг асосий бўлимларидан биридир. У ишлаб чиқариш ва бизнес учун зарур бўлган имкониятли инвесторни аниқлайди ва шу билан бир қаторда бизнес режа иқтисодий жиҳатдан бажарилиши мумкин эканлигини кўрсатади.

Бизнес режа тузишда аввал раҳбар корхонанинг фойдали эканлигига тўла баҳо бериши керак. Бу баҳо биринчи навбатда имкониятли инвесторлар учун ҳам зарур. Бизнес фойдалими? Қанча маблағ зарур бўлади, бизнесни бошлаш ва қисқа муддатли молиявий эҳтиёжни қондиришда қай йўл билан бу пул олиниши мумкин. Юқоридаги муаммоларнинг барчаси бизнес режанинг молия бўлимида ҳал этилади.

Бизнес режани бажарилишини баҳолашда молиявий ахборотларнинг уч манбаи мавжуд:

1) Яқин уч йилга кутилаётган реализация ва харажатлар ҳажми;

2) Яқин уч йил ичида пул оқимлари (мавжуд маблағлар ҳаракати таҳлили).

3) Жорий йил баланси ва яқин уч йил ичида кутилаётган баланс ҳолатлари.

Молиявий ҳисобот ва прогнозлар корхонанинг ўтган фаолияти ва келгуси ташкил этиш режаларини қисқача тасвирлайди.

Юқоридаги кайд этилган хар иккала молиявий ҳужжатлар бизнес режада текст шаклида ифодаланади, шу билан бир қаторда режа ва иловада келтирилган материалларга мос келиши керак.

Ҳар бири, иккала молиявий ҳужжатлар бизнесда текст шаклида тасвирланади, шу жумладан, режаси ва иловаларига мос келиши керак. Молиявий ҳисоботлар тегишли ҳужжат ва тушунтириш хатлари билан биргаликда олиб борилиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Маҳсулот ишлаб чиқаришнинг кутилаётган ҳажми ва ўша даврга мос харажатлар уч йилга умумлаштирилган бўлиши керак, биринчи йилни кўрсаткичлар ойларга бўлиб кўрсатилиши шарт. Бу ерда маҳсулот таннархи, умумий ва маъмурий харажатлар ҳисобланиши зарур Шундан сўнг белгиланган солиқлар тартиби ва ставкалари асосида корхонанинг солиқдан сўнгги соф фойдасини аниқлашимиз шарт. Кутилаётган маҳсулотларни сотиш ҳажми ва харажатлар суммаси биринчи ўн икки ойга ва кейинги йилларга аниқлашда бозор ҳақидаги маълумотларга таяниш керак. Молиявий соҳадаги ахборотнинг иккинчи асосий томони, бу икки-уч йил ичидаги пул оқими ҳаракати яъни, биринчи йилга ойлар бўйича кутилаётган пул оқимларини баҳолаш ва таҳлил этиш корхонани харажатларини йилнинг тегишли муддатларида қоплай олишини билдиради. Пул оқимларини олдиндан билиш учун бошланғич нақд пул маблағларига кутилган дебиторлик қарз суммаси ва бошқа тушумларни аниқлаши шарт. Шу жумладан ойлар бўйича йил давомидаги барча тўловлар. Тўловлар йилнинг ҳар хил муддатларида амалга оширилар экан, нақд пулга бўлган эҳтиёж ойлар бўйича аниқланиши зарур, айниқса биринчи йилида. Маҳсулотни сотиш бир текисда амалга ошмайди, мижозлар ўз вақтида маҳсулотлар қийматини тўлай олмаслиги мумкин, шунинг учун доимий харажатларни қоплаш мақсадида қисқа муддатли қарз олишни ҳам кўзда тутиш керак, яъни иш ҳақи, хизмат сафарлари харажатлари каби тўловларни тўлаш учун.

Бизнес режанинг молиявий бўлимдаги маълумот (ахборот)ларнинг охирги асосий элементи – кутилаётган баланслар ҳисобланади. Улар корхонанинг маълум бир даврдаги молиявий ҳолатини кўрсатади.

Баланслар корхона активлари, мажбуриятлари, инвесторлар (инвестиция эгалари) ва айрим шериклар ҳақида, шу жумладан, тақсимланмайдиган фойда ва зарар ҳақида умумлашган маълумот беради. Имтиёзли инвесторга барча маълумотлар кўрсатилиши шарт, чунки унинг асосида бизнес режанинг бошқа бўлимлари тузилади.

Бизнес режанинг молия бўлимга қуйидаги молиявий режа ва ҳисоботлар киритилиши шарт:

– Корхонанинг ўтган давр ҳолати бўйича молиявий маълумотнома;

– Охирги уч йил бўйича фойда ёки зарар ҳисоботлари;

– Корхонанинг охирги уч йилдаги баланслари;

– Келгуси уч йилликка кутилаётган фойда ёки зарар ҳисоботи (ойлар ва кварталлар бўйича);

– Келгуси уч йил бўйича кутилаётган мавжуд маблағлар ҳисоботи;

– Келгуси уч йил бўйича кутилаётган баланслар;

– Зарарсизлик нуқтаси таҳлили;

– Ўтган ва кутилаётган молиявий коэффициентлар (ушбу тармоқ ўртача кўрсаткичига таққосланган ҳолда);

– Молиявий ҳисоботларни олидиндан белгилашда фойдаланган ҳужжатлар;

– Барча олдиндан ҳисобланган ҳисобот шакллари бўйича илова ва ҳисоблар;

– Молиявий режага асосланган бухгалтерия ҳисоби шакли;

– Аудитор хулосаси.

3.11. Молиявий маблағларга эҳтиёж ва молиялаштириш усуллари

Бизнес режанинг ушбу бўлимида молиялаштириш усуллари ёритилади, яъни корхонанинг мавжуд шахсий маблағлари бизнес режада фойдаланишни кўзда тутаётган қуйидаги материаллар бўлимда ўз аксини топиши шарт.

– Молиявий маблағга бўлган умумий эҳтиёж;

– Молиялаштириш, корхонанинг қарз берувчи ва инвесторлардан молиявий ёрдам олишга интилиши, қандай сумма ва қандай шартларда;

– қарзни қайтариш графиги;

– Инвестиция ҳисобига фойдани баҳолаш;

– Зарурий маблағларни олиш манбалари.

Айрим холларда ушбу масалани молия режаси таркибига ҳам киритиб юборилиши мумкин. Масалан, кичик ва ўрта бизнес корхоналарида молия режаси тузишда.

3.12. Сезгирлик таҳлили

Бизнес режалар тузишдан аввал хар бир тадбиркор ўзи амалга оширишни кўзлаётган бизнесни мохиятини тўла тушиниб олиши керак. Ушбу масалада сезгирлик таҳлили ўтказилиши катта ёрдам беради. Асосан сезгирлик таҳлили тегишли бизнесга боғлиқ бўлган муаммоларни таваккалчиликни ўрганиш асосида истиқболли молиявий ҳисоботлардан фойдаланилган ҳолда ўтказилади.

Сезгирлик таҳлили ўтказишда олдинги бўлимимизда айтиб ўтган учта асосий молиявий ҳисобот натижаларидан фойдаланиш тавсия этилади. Сезгирлик таҳлили ўтказишда қуйидагиларга алоҳида эътибор берилади:

– Воқеани ривожланишининг энг яхши варианти танлаш;
– Мақсадга якин ҳолатни тўғри баҳолаш;
– Мақсадга мувофиқ бўлмаган ҳолат (ёмон)ни аниқлаш.
– Бу бўлимда хар бир сезгирлик таҳлилига тушунча бериш керак. Бунда лойиҳани нимага асосланиши, унинг йуналиши ва корхонага фойдали ва зарарли томонлари ёритилиши керак.

3.13. Рақобатбардошликни баҳолаш

Ҳозирги кунда рақобатбардошликни баҳолашни алоҳида бўлим сифатида кўриш бизнесни муваффақиятли амалга ортишида катта аҳамиятга эгадир. Чунки хар қандай инвесторлар, ишбилармон шериклар ишлаб чиқарилаётган маҳсулот (кўрсатилаётган хизмат)ларга мавжуд бозордаги рақобат ҳолатини билишга қизиқади. Шундай экан ушбу саволга ҳам бизнес режада етарли жавоб бериб кетишимиз шарт.

Барча турдаги бизнес режаларда рақобатбардошлик юзасидан қуйидаги саволлар тўлиқ ёритилиши лозим.

– Сизнинг бизнесингиз ҳисобланган маҳсулотларнинг асосий қисмини қайси ишлаб чиқарувчилар томонидан ишлаб чиқарилади;
– Сиз ҳаракат килаётган бозорда рақобат даражаси қандай
– Сизнинг рақибларингизни бозорда тутган ўрни қандай.
– сотиш ҳажми бўйича;
– даромад бўйича;
– технология даражаси бўйича;
– товарлар янгилаши бўйича;

– сервис хизмати бўйича;
– маҳсулот рекламаси бўйича .

Улар ишлаб чиқараётган маҳсулотларнинг рақобатбардошлиги сирлари нимада

– асосий тавсифнома (характеристка)да;
– сифат даражаси;
– дизайн;
– истемолчи эҳтиёжига мос келиши.

Бизнесмен (тадбиркор)ларга рақобатбардошликни баҳолаш ўз бизнеси (тадбиркорлик фаолиятини) кучли ва кучсиз томонларини баҳолаш имконини беради. Ушбу таҳлил келажакда сизнинг стратегиянгиз ва бизнесингизнинг муваффақиятли амалга ошишини кафолати ҳам ҳисобланади.

Рақобатбардошликнинг иқтисодий мазмуни қуйидаги ҳолатларда аниқланади:

– мавжуд манбалар ҳажми ва сифати (ишчилар сони, асосий ишлаб чиқариш фондлари, материал захиралари, молиявий ва номатериал манбалар), патент, лицензия (рухсатнома), ахборот, технология ва хоказо;

– раҳбарнинг корхона имкониятларидан фойдаланиш қобилиятлари;

– инновация қобилиятлари яъни фирманинг ишлаб чиқаришини янгилаш қобилияти, технология ва маҳсулот таркибини алмаштириш ва ҳоказо;

– ахборот (информация) қобилиятлари яъни ишлаб чиқариш мақсадларида ахборотларни тўплаш ва қайта ишлаш қобилиятлари;

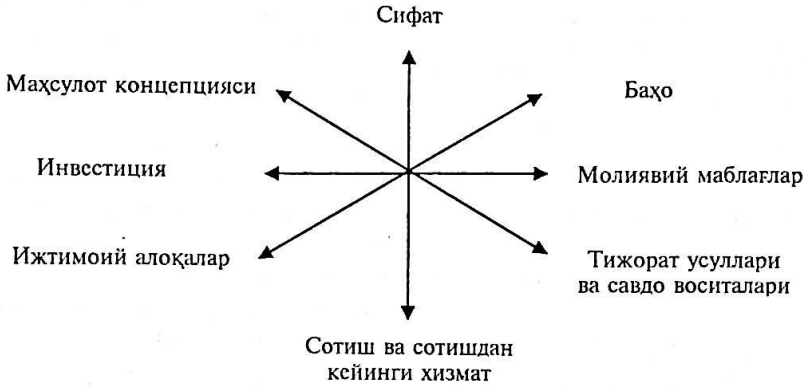
– молиявий қобилиятлар, яъни молиявий турғунлик, кредит бериш имконияти мавжудлиги ва ҳоказо.

Юқоридагиларнинг барчаси йиғиндиси корхонанинг, бошқа бир корхона билан таққослаганда унинг рақобатбардошлигини тавсифлайди.

Корхонанинг рақобатбардошлиги имкониятларига қиёсий тавсифнома дейилганда бошка корхоналар, давлат андозаларига нисбатан ўзининг асосий ўлчамлари (кўрсаткичлари)га баҳо беришидир. Шу жумладан, миллий ва жаҳон андозалари. Рақобатбардошликни боҳолашнинг бир қатор усуллари бўлиб, улардан асосийси кўп қиррали усулдир.

Бу усул моҳияти рақобатбардошликни баҳолашда корхона ўзининг кучли ва кучсиз томонларини рақибга нисбатан таққослайди.

Бу ерда савол туғилади, қайси имкониятларни тан олиш ва улардан ҳозирда фойдаланиш. Ушбу ёндашувнинг асоси кўп қиррали ҳисобланиб, корхоналарнинг имкониятлар даражаси асосий 8 та қирра (йўналиши) бўйича баҳоланади. У қуйидаги – чизмада рақобатбардошлик қирраларида яққол акс эттирилган.



Рақобатбардошлик қирралари.

Бу ерда ёндашувнинг асосийси кўп бурчакли рақобатбардошлик ҳисобланади, бу ерда корхонанинг имкониятлар даражаси саккизта йўқолиш бўйича баҳолонади:

– Корхоналар учун асосий ҳисобланган.
– Кўрсатилган хизмат ва товарлар концепцияси.
– Сифат, бозорда маҳсулотнинг юқори даражада эканини баҳоловчи.
– Маҳсулот ва хизмат баҳоси.
– Молия ва тез жалб этувчи молиявий маблағлар.
– Тижорат усуллари ва савдо воситалари.
– Сотиш ва сотишдан кейинги хизматлар.
– Ижтимоий алоқалар.
– Инвестиция ва ишчи кучи соҳасидаги сиёсат.
– Ички бозор тузилиши.
– Валюта курси.
– Банк фоизи даражаси.
– Савдо уюшмалар.

– Ташқи иқтисодий алоқалари.

Рақобатбардошликни баҳолашда барча рақиблар ҳақидаги маълумотлар тўпланади. Тўпланган маълумотларни бизнес режаларда қуйидаги жадвал кўринишида ифодалаш мақсадга мувофиқ ҳисобланади. У қуйидаги келтирилган (жадвал) рақиблар ҳақида маълумотлар.

№	Фирма	Манзилгоҳ	Бозордаги ҳиссаси	Реал баҳолаш	Сизнинг бозорга чиқишингиз ҳисобига сотиш ҳажмини йўқотиш
1					
2					
3					

Навбатдаги қадам корхонанинг рақиб бир корхоналарга нисбатан кучли ва кучсиз томонларни баҳолаш ҳисобланади. Баҳолаш беш балли системада ўтказилиб, унда кучли томонлари 5 балл билан, кучсиз томонлар 1 балл билан баҳоланади. Натижалар қуйидаги жадвал маълумотлари орқали акс эттирилади:

2-жадвал

Рақобатбардошликни баҳолаш мезонлари

	Корхона	Рақиблар		
		A	B	C
Ишлаб чиқариш				
Жойлашган ўрни				
Корхона ҳажми				
Қурилма ёши ва ҳолати				
Унумдорлиги				
Ишчи кучи сифати				
Материаллар билан таъминланлаш				
Маҳаллий				
Импорт (четдан келтирилган)				
Ишлаб чиқариш қувватидан фойдаланиш				
Маркетинг				
Тақсимлаш йўллари				
Ташкил этиш сифати				
Бозор тадқиқоти				
Четга сотиш имконияти				
Мҳсулот турлари				
Рақобатбардош баҳо				
Маҳсулот янгилиги				
Реклама				
Инсон омили(манбаи)				

	Корхона	Рақиблар		
		A	B	C
Квалификация ходимлар				
Рағбатлантириш тизими				
Бошқарувчилар малакаси				
Молия				
Қатъийлик				
Фойдалилик				
Қўллаб-қувватлаш манбаи				
Кредитга рухсат				
Истиқболлари				
Жами				

Юқоридаги жадвал асосида корхона натижалари рақиб корхоналар натижаларига таққосланиб, сўнг рақобатбардошлик юзасидан хулоса чиқарилади. Бундан ташқари алоҳида кўрсаткичлар бўйича ҳам кучли ва кучсиз томонларни билиб олишимиз мумкин.

Қуйида энди рақиблар маҳсулотлари рақобатбардошлиги кобилиятини баҳолашимиз.

3-жадвал

Рақиб маҳсулотларини баҳолаш омиллари

Баҳоловчи омиллар	Рақиблар			Сизнинг афзаллигингиз
	A	B	C	
Сифат				
Хизмат хусусияти				
Баҳо даражаси				
Маҳсулот самарадорлиги				
Ассортимент				
Маҳсулот ишончлилиги				
Савдо таъминот шартлари				
Маҳсулот қулайлиги				
Истеъмолчига хизматлар йиғинг				

Юқоридаги жавдал маълумотлари асосида ўзингизнинг маҳсулотларингизни рақиб маҳсулотларига нисбатан афзаллик томонларини билиб оласиз. Шу жумладан, камчиликларни ҳам. Кучсиз томонлар аниқлангандан сўнг рақобатбардошликни орттириш мақсадида корхона томонидан аниқ тадбирлар ишлаб чиқилади. Ишлаб чиқилган тадбирлар қуйидаги жадвалда акс эттирилади.

4-жадвал

Рақобатбардошликни орттириш тадбири

Тадбирлар	Муддат	Манба	Самара (натижа)
1. . . . . . 2. . . . . . 3. . . . . . 4.			

Рақобатбардошлик ортиши манбалари

Кўп қиррали рақобатбордошликнинг хусусиятлари шундан иборатки, у рақобатнинг реал (аниқ) имкониятларига кўпроқ тўғри беради. Аммо корхонанинг имкониятли томонлари борки, бозорда рақобат қилишнинг асосий томонларини белгилайди. Мана шу имкониятли томонлар «рақобатбардошликнинг ошириш манбаларини» англатади. «Рақобатбардошликни ошириш» манбаларини икки гуруҳга бўлишимиз мумкин:

I. Корхона доирасидаги манбалар:

— Илмий текшириш ва тажриба конструкторлик ишлари.
— Ишлаб чиқариш воситалари.
— Муомала харажатлари тузилиши.
— Самарадорлик.
— Сотиш характери.
— Реализация сиёсати.
— Ташқи алоқалар.

II. Корхона юзага келиш даражасидаги манбалар:

— Иқтисодий ва маданий сиёсат.
— Технологик имконият.

3.14. Зарарсизлик таҳлили

Бозор иқтисодиёти шароитида ҳар қандай тадбиркорлик фаолиятининг бош мақсади самарали (фойдали) ҳаракат қилиш ҳисобланади. Шунинг учун ҳам, тадбиркор асосий эътиборни биринчи навбатда юқори даромад ва унинг юксалишига қаратмоғи лозим. Шу мақсадда, зарарсизлик таҳлил этилади. Таҳлилда қуйидаги тушунчаларга алоҳида аҳамият берилади:

а) зарарсизлик таҳлили усули;
б) доимий, ўзгарувган ва аралаш харажатлар;
в) зарарсизликнинг таҳлили график усули;
г) зарарсизлилик нуқтаси ва уни моҳияти;
д) ялпи фойда;
е) бошқарув усули;
ё) зарарсизлик зонаси.

Ҳозирги бозор иқтисодиётига ўтиш шароитида бизнесни бошқарувчилар тадбиркорлар зарарсизликни таҳлил этиш қобилиятига эга бўлишлари лозим. Буларга:

а) бизнес режалаштириш;
б) мақсадли фойда таҳлили;
в) ишлаб чиқаришда оптимал технлологияни танлаш ва ҳоказо.

Зарарсизликни таҳлил этиш орқали ҳар бир менеджер (бошқарувчи) бизнесда ишбилармонлик соҳасидаги ўзгаришларни баҳолай олиш имконига эга бўлади. Сабаби бизнес қачон юксаладики, унда фойда олинса. Бизнесга кириш стратегиясини танлашда корхона фойдалилиги бош ўринни тутади. Шундай экан «Менеджерлар» ўзгаришлар таъсирини баҳолашга муҳтож бўлади. Бу вақтда асосий эътиборни қуйидагиларга қаратмоғимиз лозим:

— ишлаб чиқарилаётган (ёки ишлаб чиқариш кўзда тутилаётган) маҳсулотга бўлган бозор талаби;
— маҳсулот ишлаб чиқариш учун кетадиган зарурий харажатлар;
— ишлаб чиқариш харажатлари тузилиши ва таркиби;
— ишлаб чиқариш технологияси янгиланиши (ўзгариши) ни корхона самарадорлигига (фойдалилигига) таъсири.

Шуни унутмаслик керакки, ҳар қандай бизнесни ёки тадбиркорлик фаолиятини ташкил этишда бир қатор муаммолар юзага келади. Уларга:

а) қандай ҳажмда маҳсулот ишлаб чиқариш зарурлиги;
б) товар баҳоси қандай белгилаш кераклиги;
в) ўзгарувчи харажатлар даражаси қандай бўлиши лозимлиги;
г) арзон қўл мехнатини ёки ишлаб чиқаришни механизациялашни танлашлиги;
д) маҳсулот сотишни 20% га ортиши корхона фойдалилигига қандай таъсир этиши;

ж) ишлаб чиқариш қувватидан фойдаланишни кай даражага кутарганимизда иш фойда бера бошлаши ва ҳоказо.

Ушбу муаммоларни ҳар томонлама чуқур ўрганиш тадбиркорга фаолият юзасидан тўғри қарор қабул қилишлигини олиб келибгина қолмай бозорда муваффақиятли фаолият кўрсатиши бозорда ўз ўрнига эга бўлишнинг калити ҳам кафолатлайди.

5. Шунинг учун ҳам бошқарув қарорлари қабул қилишнинг асосий зарарсизликни таҳлил этиш ҳисобланади.

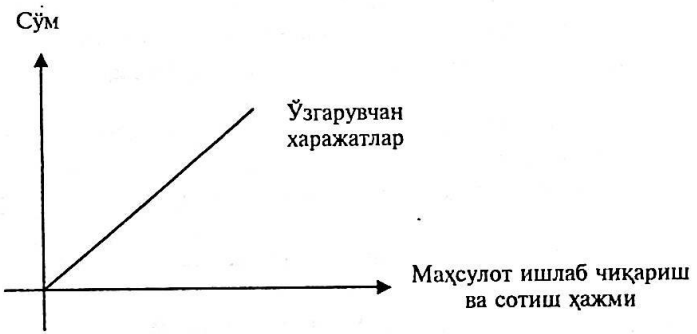
Зарарсизликнинг таҳлили – корхона маҳсулот баҳоси, ишлаб чиқариш ҳажми маҳсулот бирлигига тўғри келувчи ўзгарувчи харажат, доимий харажат ва фойдалилигини ўрганувчи усулдир.

Зарарсизлик таҳлилининг энг асосий томони бу харажатларни икки гуруҳга бўлиб ўрганишдир:

1. Доимий харажатлар;
2. Ўзгарувчан харажатлар.

Ўзгарувчан харажатлар маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми ортиши ва камайишига қараб ортиб ёки камайиб боради.

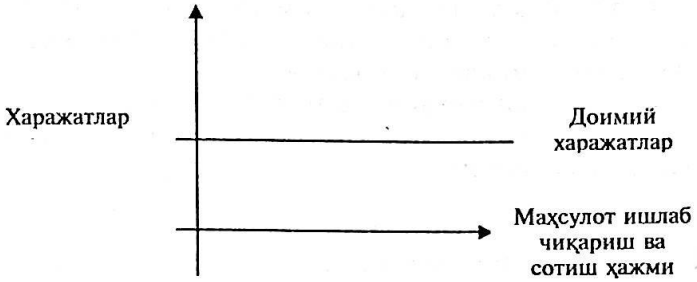
График кўринишда қуйидагича тасвирланади:



Буларга хом ашё ва материаллар, иш ҳақи, техник хизмат кўрсатиш, мукофотлар ва бошқа ўзгарувчан харажатлар.

Доимий харажатлар бу маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш ҳажмига боғлиқ бўлмаган харажатлар.

Доимий харажатлар график кўринишда қуйидагича ифодаланади:



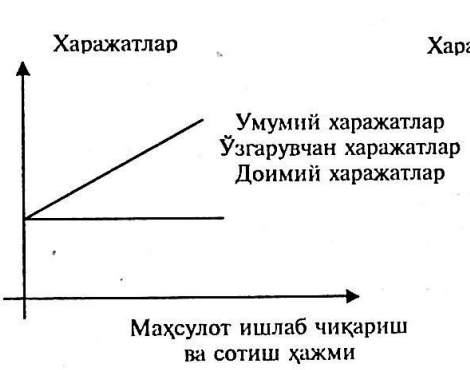
Бу харажатларга ижара тўлови, доимий маошлар, йиллик реклама харажатлари, коммунал хизмат тўловлари, суғурта суммаси ва бошқа.

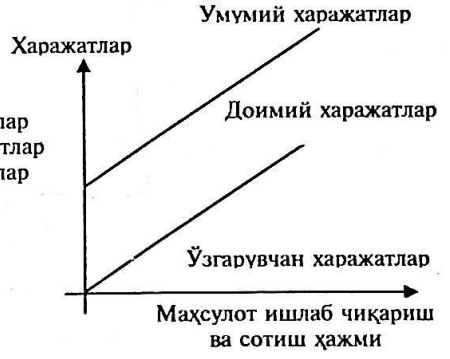
Юқоридаги харажатларни ўзгариши корхона (фирма) молиявий ҳолати ўзгаришига олиб келади. Шунинг учун ҳам ушбу масала ҳар бир «Бошқарувчи» диққат марказида бўлмоғи лозим.

Зарарсизлилик нуқтаси

Зарарсизлилик нуқтаси – бу маҳсулот сотишдан тушган тушимни уни ишлаб чиқариш ва сотиш учун қилган харажатларга тенг бўлиши ёки фойда суммасини нолга тенглигидир.

Корхоналар умумий харажатларини маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотишга боғлиқлиги қуйидаги кўринишини олади:





Ялпи фойда ва харажатлар

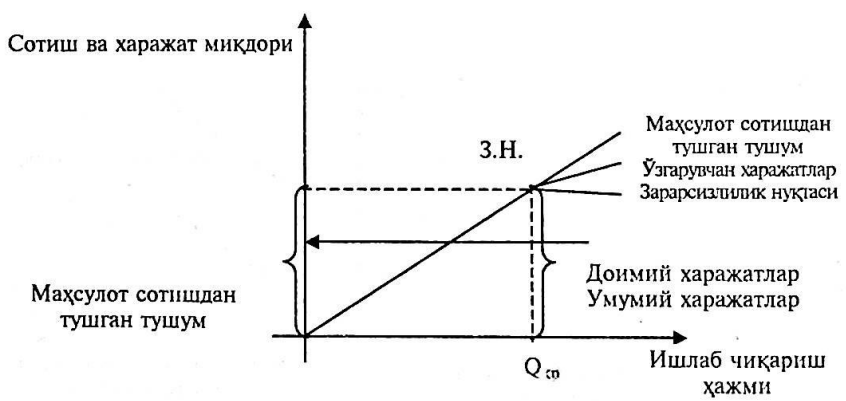
Ҳар бир бирлик тушум ҳисобига маҳсулот ишлаб чиқаришнинг ортишида бир хил суммага ўзгарувчан харажатлар ортади. Бундан ташқари доимий миқдор ҳам ортади.

Ҳар бир маҳсулот бирлигида сотиш баҳоси билан ўзгарувчан харажатлар орасидаги фарқ, ўзгармас миқдор бўлиши керак. Бу фарқ ялпи фойда деб юритилади.

Мисол учун:
Маҳсулот баҳоси – 50 сўм;
Ўзгарувчан харажатлар ҳиссаси – 28 сўм;
Доимий харажатлар – 11000 сўм;
Битта маҳсулот ҳисобига ялпи фойда 50-28=22 сўм;
Маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми = 3000 дона;
Ялпи фойда умумий ҳажми – 22х3000 = 66000 сўм;
Маҳсулот сотишдан тушган тушум – 50х3000 = 150000 сўм;
Ўзгарувчан харажатлар чегириб ташланади. 28х3000 = 84000 сўм. Ялпи фойда 66000 сўм.

Ялпи фойда	=	Доимий харажатлар	+	Фойда

Ялпи фойдадан (66000 сўм) доимий харажатларни (11000 сўм) айириб ташласак фойда қолади.
66000 – 11000 = 50000 сўм.



Зарарсизлиликни таъминлаш учун ялпи фойда миқдори доимий харажатларни коплашга тенг бўлиши лозим.

Ишлаб чиқаришнинг критик ҳажми (зарарсизлилик нуқтаси) = Талаб қилинган ялпи фойда / Ягона бирлик ялпи фойда = Доимий харажатлар / Ягона бирлик ялпи фойда

Яна бир мисол:

Маҳсулот бирлигига ўзгарувчан харажатлар	30 сўм
Реализация (сотиш) баҳоси	36 сўм
Доимий харажатлар	110000 сўм

Битта маҳсулот фойдаси (36-30)=6 сўм

$$\text{Зарарсизлилик нуқтаси} = \frac{110000}{6}$$

Маҳсулот сотишдан тушган тушум	
Ўзгарувчан харажатлар	
Ялпи фойда	

Доимий харажатлар	110000
Фойда	0

Зарарсизлилик нуқтаси хусусиятлари – ҳар қандай зарарсизлилик нуқтасидан юқори қўшимча ишлаб чиқарилган маҳсулот фойда беради. Зарарсизлилик нуқтаси доимий ҳисобланмайди, у сотиш баҳоси ўзгариши билан ўзгариб боради, технологик янгиликларни жорий этишда доимий ва ўзгарувчан харажатлар муносабати.

Мақсадли фойда таҳлили

Зарарсизлилик таҳлили маҳсулот сотиш ҳажмини баҳолашда қўлланилиши мумкин, чунки у фирмани мақсадли фойда олишини таъминлайди.

Тушум = Фойда + ўзгарувчан харажатлар + Доимий харажатлар.

Тушум – ўзгарувчан = Фойда + Доимий харажатлар.

Талаб этилаётган ялпи фойда миқдори мақсадли фойдани таъминлаш ва доимий харажатларни қоплашга етарли бўлиши керак.

Маҳсулот сотишнинг зарурий ҳажми

$$N = \frac{\text{фойда (максадли)} + \text{доимий харажатлар}}{\text{Махсулот бирлигига ялпи фойда}}$$

Мисол учун

Маҳсулот баҳоси – 30 сўм
Ўзгарувчан харажатлар – 10 сўм
Доимий харажатлар – 60000 сўм

Энди, 50000 сўм фойда олиш учун маҳсулот ишлаб чиқариши ҳажми қандай бўлиши керак?

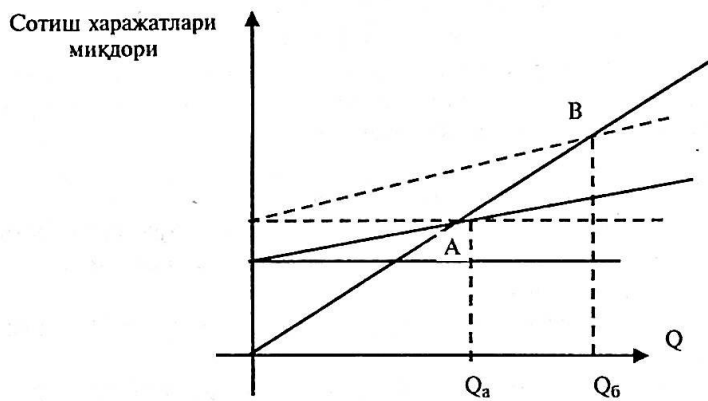
Ягона ялпи фойда 20 сўм (30-10)

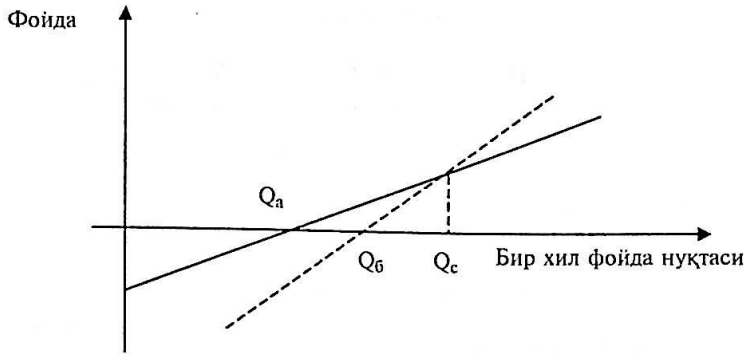
$$N=\frac{50000+60000}{20}=\frac{110000}{20}=5500 \text{ дона}$$

Ишлаб чиқаришга оптимал технологияни танлаш

Ишлаб чиқариш технологияси ҳақида бошқарув қарорларини танлашда керак бўлади.

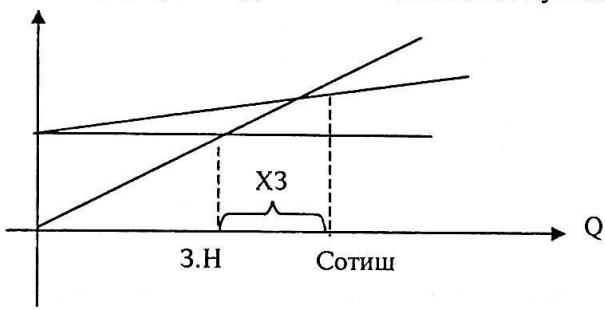
1. Ҳар бир вариантлар бўйича фойда миқдорини аниқлаш.
2. Ҳар бир вариантлар бўйича зарарсизлилик нуқтасини аниқлаш.
3. Кўзланган (мақсадли) фойдага эришиш учун зарур бўлган зарурий маҳсулот сотиш ҳажмини аниқлаш.
4. Иккита технология бир хил фойда берадиган, сотиш ҳажмини аниқлаш.
5. Қарорни шакллантириш.





Хавфсизлик зонаси

Бизнес муваффақиятида кўзда тутилаётган маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми билан фирмани зарарсиз ишлаш ҳажми орасидаги фарқ алоҳида аҳамиятга эга, бу ерда маҳсулотга талаб камайиши мумкин.



Ушбу «Реализация ҳисоби ҳажми» билан зарарсизлилик нуқтаси орасидаги фарқ хавфсизлик зонаси (ХЗ) деб аталади. Хавфсизлик чегараси реализация ҳисоби ҳажмига нисбатан фоизда аниқланади.

Мисол: Айтайлик зарарсизлилик нуқтаси 30000 дона миқдорда. Реализация ҳисоб ҳажми 35000 дона. Бу ерда хавфсизлик чегараси (35000-30000) 5 дона ёки 14% сотиш ҳисобига нисбатан.

Агар реализация 14 фоиздан камайиб кетадиган бўлса, корхона нормал ишлашини таъминлай олмайди.

Хулоса қилиб, бир сўз билан айтганда, зарарсизлик таҳлили усули асосан фойдали.

– бизнесни режалаштиришда
– қарорлар қабул қилишда
– тадбиркорликда таввакаллчиликни қисқартиришга ва ҳоказо.

ИЛОВАЛАР

Бизнес режа тузишда ҳисобга олиниши зарур бўлган асосий кўрсаткичлар ва жадваллар

1. Бизнес режа титули

Буюртмачи корхона номи _____
Манзилгоҳи _____
Тел _____ Факс _____
Корхона раҳбари фамилияси, исми, отасининг исми____
_____
Корхона юридик статус _____
Мулк шакли _____
Эгаси _____
Суҳбат олиб бориш ҳуқуқига эга бўлганлар:
_____
Лойиҳа тури _____
Лойиҳа сарфи: ўлчов бирлиги сумма
- республика доирасида минг сум
- республикадан ташқари - // -
Лойиҳани молиялаш манбаи
Шахсий маблағлар
Давлат маблағлари
Бошқа
Сўралган ссуда
- миллий валютада
- валютада
Илгари корхона томонидан ишлаб чиқарилаётган маҳсулот турлари _____

2. Корхона ҳақида маълумот

1. Ташкилий шартнома ва низом _____ бет
2. Устав капитали:

Ташкилотчилар	Ташкилотчилар мулк шакли (хусусий давлат ва бошқалар)	Тўлов (сумма)	Ҳақиқий қўйилган

3. Қайд этилган ташкилий ҳужжатлар:

_____

(қайд этувчи ташкилот, номери, қайд этилган кун)

4. Солиқ қўмитасида қайд этилган ҳужжат:

_____

(солиқ тўловчи қайд этилган номери, куни)

5. Инфратузилма (иқтисодий-ижтимоий ҳолати)

Ер ости йўли - йўқ
Электр таъминоти - бор
Сув - бор
Канализация - бор

6. Кўчмас мулк ҳақида маълумот:

Ер участкаси мавжуд бўлиб, унда қуйидаги иморат ва иншоот жойлашган:

Бино	Мавжуд ёки мавжуд эмас	Майдони м.кв	Эслатма
Ишлаб чиқариш			
Бошқарув			
Омбордаги маҳсулот			
Сотишга мўлжалланган			
Бошқалар			

3. Корхона молиявий ҳолати таҳлили коэффициентлари ҳисоби

Молиявий коэффициентлар	Ҳисоблаш формуласи	Кўрсаткичлар	
		Ҳисобот йили бошига	Ҳисобот йили охирига
Қоплаш (покрытия) коэффициенти	Айланма маблағлар		
	Қисқа муддатли мажбурият		
Молиявий боғлиқлик коэффициенти	Ёлланган маблағ		
	Шахсий маблағ		
Бўйсунмаслик коэффициенти	Шахсий маблағ		
	Актив ўртача йиллик қиймат		

Молиявий коэффициентлар	Ҳисоблаш формуласи	Кўрсаткичлар	
		Ҳисобот йили бошига	Ҳисобот йили охирига
Молиявий турғунлик коэффициенти	Шахсий капитал + узоқ муддатли заёмлар		
	Активлар ўртача йиллик қиймати		
Ўзгарувчанлик коэффициенти (маневренност)	Ишчи капитал		
	Шахсий капитал		
Асосий фойдалар янгиланиши коэффициенти	Амортизация ажратмаси		
	Асосий фондлар бошланғич қиймати		
Актив самарадорлиги	Соф фойда		
	Активлар ўртача йиллик қиймати		
Реализация самарадорлиги	Ялпи фойда		
	Маҳсулот сотишдан олинган соф тушум		
Шахсий маблағ самарадорлиги	Соф фойда		
	Шахсий маблағ ўртача йиллик қиймати		
Маҳсулот самарадорлиги даражаси	Соф фойда		
	Товар маҳсулоти нархи		
Бириктириш коэффициенти	Материал ишлаб чиқариш заҳираси		
	Сотишдан олинган соф тушум		
Акция фойдалилиги	Соф фойда		
	Муомаладаги акция сони		
Фонд сиғими коэффициенти	Асосий фондлар ўртача йиллик қиймати		
	Сотишдан тушган соф тушум		
Активлар айланиши	Маҳсулот сотишдан тушган соф тушум		
	Активлар ўртача йиллик қиймати		
Дебиторлик қарзлар айланиши	Маҳсулот сотишдан тушган соф тушум		
	Ўртача йиллик дебиторлик қарзлари (харидорларнинг)		
Кредиторлик қарзлар айланиши	Маҳсулот таннархи		
	Ўртача йиллик кредиторлик қарзлари		

Молиявий коэффициентлар	Ҳисоблаш формуласи	Кўрсаткичлар	
		Ҳисобот йили бошига	Ҳисобот йили охирига
Шахсий маблағ айланиши	Сотишдан олинган соф тушум		
	Шахсий маблағ ўртача йиллик қиймати		

4. Сотиб олинаётган хом ашё ва материаллар тури ва мол етказиб берувчилар ҳақида маълумотлар

Хом ашё материаллар, ярим фабрикат	Йил давомида сотиб олиш ҳажми (қиймат ва натура кўринишида)	Мол етказиб берувчилар уларнинг манзилгоҳи	Етказиб бериш ва ҳисоб китоб алоҳидалиги	Эслатма
1. Асосий хом ашё ва материаллар				
2. Ярим фабрикатлар				
3. Ёрдамчи материаллар				
4. Бошқа маҳсулотлар				

5. Корхонанинг ижобий (кучли) салбий (кучсиз) томонлари тавсифи

№	РАҚОБАТ	Салбий (кучсиз)	Ўртача	Ижобий (кучли)
	А. Ишлаб чиқариш			
1	Корхона ёши			
2	Машина ва қурилма ҳолати ва ёши			
3	Унумдорлиги			
4	Ишчи кучи талаб ва сифати			
5	Компьютер бошқариш тизими сифати			
6	Маҳаллий хом ашё билан таъминланганлиги			
7	Маҳаллий хом ашё билан таъминланганлиги			
8	Четдан келтириладиган материаллар билан таъминланганлиги			
9	Ишлаб чиқариш қувватидан фойдаланиш			
10	Ишчиларни касаба уюшмага жалб этиш			
11	Ишчиларнинг раҳбар билан муносабати			
	Б. Маркетинг			
1	Тақсимот каналлари			
2	Ташкил этиш сифати			
3	Бозор тадқиқоти			

№	РАҚОБАТ	Салбий (кучсиз)	Ўртача	Ижобий (кучли)
4	Маҳсулот турлилиги			
5	Рақобатмойил баҳо			
6	Бизнес сири (репутация)			
	В. Илмий изланиш ва тажриба конструкторлик			
1	Ташкил этишнинг техник имкониятлари			
2	Янги маҳсулот инновацияси			
	Г. Бошқарув			
1	Раҳбариятнинг ўз ишига лойиқлиги			
2	Давлат тизими билан муносабати			
3	Молиявий манбалари			

6. Оператив режа

№	Миллий валютадаги барча маблағлар	Ҳақиқий	Ҳақиқий	Прогноз	Прогноз	Прогноз
1	Ялпи даромад (тушум)					
2	Товар маҳсулоти таннархи					
3	Ишлаб чиқариш қувватидан фойдаланиш даражаси (%)					
4	Йил охирига дебиторлик қарзлари					
5	Йил охирига кредиторлик қарзлари					
6	Йил охирига товар материал бойликлар заҳираси					
	Хом ашё					
	Тугалланмаган ишлаб чиқариш					
	Тайёр маҳсулот					
7	Захиранинг тахминий ёши					
	Хом ашё 1 ойгача					
	1 ойдан – 3 ойгача					
	3 ойдан – 6 ойгача					
	6 ойдан – 12 ойгача					
	1 йилдан ортиқ					
8	Тайёр маҳсулот					
	1 ойгача					
	1 ойдан – 3 ойгача					
	3 ойдан – 6 ойгача					
	6 ойдан – 12 ойгача					
	1 йилдан ортиқ					
9	Асосий қурилма ўртача ёши					
	2 йилдан кам					
	2 – 5 йил					
	5 – 10 йил					
	10 йилдан ортиқ					
10	Йил охирига банд бўлган ишчилар сони юзи					
	Жами					
	Шу жумладан:					
А	Раҳбарлар					
Б	Мутахассислар					
В	Майда хизмат ходимлари					
Г	Ишчилар					

7. Корхонанинг ўз имкониятлари ҳисобига амалга ошириладиган таъмирлаш ишлари тахминий ҳажми

Харажат моддалари	Иморатлар ва иншоатлар	Сумма (минг сўм)
	Ишлаб чиқариш	
	Бошқарув	
	Омбор	
	Бошқалар	
Жами харажатлар бошланғич қиймати		
Кутилмаган харажатлар		
Бошқа харажатлар		
Жами харажатлар		

8. Янги лойиҳани амалга ошириш учун зарур бўлган машина-қурилмалар ҳақида маълумотлар

Номи	Ишлаб чиқарган давлат	Ишлаб чиқарилган йили	Янги ёки эски	Миқдори	Жами қиймати
Бино					
Иморат					
Қурилма					
Транспорт					
Воситаси					
Бошқа қурилмалар					
ЖАМИ					

9. Корхона баланси бўйича ҳисобот маълумотлар

_____ой _____йил

АКТИВ МОДДАЛАРИ	200_	200_	200_	200_
1. Асосий маблағлар ва оборотдан ташқари активлар Асосий маблағлар Материал бўлмаган активлар Қурилма Тугалланмаган Капитал сарфлар Узоқ муддатли молиявий маблағлар Бошқа оборотдан ташқари активлар I бўлим бўйича жами				
2. Захира ва харажатлар Ишлаб чиқариш запаслари Тугалланмаган ишлаб чиқариш Давр харажатлари Тайёр маҳсулот Товарлар Бошқа захира ва харажатлар II бўлим бўйича жами				
3. Пул маблағлари Ҳисоблар ва бошқа активлар Касса Ҳисоб рақам Қисқа муддатли молиявий маблағ Вексель тушуми Дебиторлар билан ҳисоб-китоб Товар юзасидан берилган аванс ва бюджет хизмати Ишчи ва хизматчилар томонидан олинган ссуда ҳисоби Бошқа активлар III бўлим бўйича жами				

10. Баланс

БАЛАНС ПАССИВ МОДДАЛАРИ	200_	200_	200_	200_
1. Шахсий маблағлар манбаи Устав капитали Захира капитали Қўйилган капитал Тақсимланмаган фойда Капитал сарфларини молиялаш Мақсадли молиялаштириш Аренда мажбуриятлари Ташкилотчилар билан ҳисоб-китоб Фойда I бўлим бўйича жами				
2. Кредит ва бошка заём маблағлари Узоқ муддатли кредит Узоқ муддатли заём маблағлари II бўлим бўйича жами				
3. Ҳисоб ва бошқа пассивлар Кредиторлар билан ҳисоб-китоблар Бюджет хизмати ва товарлар бўйича Баланс пассив моддаси Бюджетда бўлмаган ташкилотлар билан суғурта бўйича иш ҳақи бўйича бошқа кредиторлар ишчилар учун ссуда Бошқа пассивлар III бўлим бўйича жами				
БАЛАНС				

11. 200_ йилларда фойдаланиш ва молиявий натижалар ҳисоби бўйича маълумотлар

	200_ минг сўм		200_ минг сўм		200_ минг сўм		200_ минг сўм	
	Фойда	Зарар	Фойда	Зарар	Фойда	Зарар	Фойда	Зарар
1. Молиявий натижалар: Маҳсулот сотишдан тушган тушум қўшилган қиймат солиғи Акциз йиғими Маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш харажатлари Реализация натижаси Реализацияга алоқаси бўлмаган операциялар даромади ва харажати Жами фойда ва зарар Баланс фойда ва зарар								

	200_ минг сўм		200_ минг сўм		200_ минг сўм		200_ минг сўм	
	Фойда	Зарар	Фойда	Зарар	Фойда	Зарар	Фойда	Зарар
2. Фойдадан фойдаланиш Бюджет тўлови Захира капиталга ажратма Ишлаб чиқаришни ривожлантиришга ажратма Истеъмол фонди Хайрия мақсадлари Дивидент Жами маблағ								

12. Кўзда тутилган баланс

ЙИЛЛАР	200_	200_	200_	200_
Актив				
Пул маблағлари				
Захира				
Жами: жорий активлар				
Асосий воситалар				
Бошқа активлар				
Баланс				
Пассив				
Кредиторлар				
қисқа муддатли кредит				
Жами: жорий пассив				
Узоқ муддатли кредит				
Жами: мажбурият				
Тақсимланмайдиган фойда				
Устав капитали				
Баланс				

13. Кўзланган фойда ҳисоби ва фойдаланиш

ЙИЛЛАР	200_	200_	200_	200_
Реализация				
Реализация қилинган маҳсулот таннархи				
Шу жумладан:				
Материаллар				
Иш ҳақи				
Амортизация				
Бошқа харажатлар				
Бошқа фаолият юзасидан фойда ёки зарар				

ЙИЛЛАР	200_	200_	200_	200_
Солиққа қадар даромад				
Солиқ				
Соф фойда				
Фойда тақсимланиши				
Захира фондига ажратма				
Ишлаб чиқаришни ривожлантириш				
Истеъмол фонди				
Хайрия мақсадлари				
Дивиденд				
Тақсимланмайдиган фойда				

14. Ишлаб чиқариш кўзда тутилган маҳсулот ассортименти

Маҳсулот	Артикул модел	Ўлчов миқдори	Ишлаб чиқариш қуввати	Йил давомида ишлаб чиқариш кўзланган ҳажми	Кўзланган баҳо

15. Маҳсулотни сотиш кўзда тутилган бозор

Ҳудуд (регион)	Ўлчов бирлиги	Маҳсулот ҳажми	Маҳсулот ҳажми қиймати

16. Кадрлар билан таъминланганлик ҳақида маълумот

Бўлимлар	Режалаштирилган ходимлар сони	Ҳақиқатда ишлайди	Ўртача ойлик иш ҳақи
Бошқарув ходимлари			
И.Т.Х			
Бухгалтерия			
Сифат назорати			
Таъминот бўлими			
Савдо бўлими			
ЖАМИ:			

17. Корхона молиявий қўйилмаси

_____ йилда

	Узоқ муддатли		Қисқа муддатли	
	Йил бошига	Йил охирига	Йил бошига	Йил охирига
Бошқа корхона акциялари				
Облигация ва бошқа қимматбаҳо қоғозлар				
Қўйилган заёмлар				
Бошқалар				

Таянч иборалар

АРАЛАШ МУЛК	*Турли мулк шаклларининг синтезидан ташкил қилади.*
АЖИОТАЖ ТАЛАБ	*Бозордаги шов-шув таъсирида сунъий жойда бўладиган ва тез суръатлар билан ортиб борадиган талаб*
АККРЕДИТИВ	*Пул ҳисоб-китоб ҳужжати маҳсулот ва кўрсатилган хизматини нақд пулсиз тўлаш шакли*
АКЦИОНЕР ЖАМИЯТИ	*Турли корхона, тиашкилот, банк ва айрим шахслар пул маблағларини шериклик асосида ва саҳибкорлик мақсадида бирлаштирадиган жамият*
АКЦИЯ	*Акционер жамияти чиқарган ва даромад келтирувчи қимматбаҳо қоғоз*
АКЦИЯЛАР НАЗОРАТ ПАКЕТИ	*Акция эгасига акционер жамиятда амалдаги ҳукмронликни таъминлайдиган акциялар миқдори*
АУДИТОР ФИРМА	*Корхона ва ташкилотларнинг молиявий хўжалик фаолиятини текшириб берувчи улар ишини иқтисодий экспертизасини ўтказиб берувчи фирма*
АУКЦИОН	*Якка хусусиятга эга бўлган товарларни сотиш учун муайян жойларда ташкил этиладиган махсус ким ошди савдоси бозорлари*
АҲОЛИНИ ИЖТИМОИЙ ҲИМОЯЛАШ	*Аҳолини бозор иқтисодиётининг салбий иқтисодий ва ижтимоий оқибатларидан сақлаш, аҳоли турмуш фаровонлигини ўсишини таъминлаш*
АГРАР МУНОСАБАТЛАР	*Ер билан боғлиқ бўлган иқтисодий муносабатлар мажмуи*
БОЗОР ИСЛОҲОТЛАРИ	*Халқ иштирокида, лекин давлат томонидан ишлаб чиқилган бозор муносабатларини шакллантириш чора тадбирларининг давлат назорати остида амалга оширилишидир.*
БОЗОР ИНФРАСТРУКТУРАСИ	*Бозор иқтисодиёти учун хизмат қилувчи асослардир*
БАЛАНС	*Муттасил ўзгариб турувчи ҳодиса ёки тушунчанинг нисбатини ифодаловчи кўрсаткичлар системаси*

БАНКРОТЛИК	*Синиш, фуқаро, корхона, фирма ёки банкнинг маблағи етишмаслигидан ўз мажбуриятлари бўйича қарзларни тўлашга қурби етмаслиги*
БАРТЕР	*Валютасиз товар айирбошлаш*
БАРТЕР БИТИМИ	*Валютасиз товар айирбошлаш ҳақидаги битим (шартнома)*
БИЗНЕС	*Соҳибкорлик тижорат ишлари билан шуғулланиш пул топиш мақсадида бирор иш билан банд бўлиш*
БИРЖА	*Намуналар ёки стандартлар асосида савдо қилинадиган оммавий товарларнинг мунтазам улгуржи бозори*
БАНК	*Пул маблағларини жалб қилиш ҳамда уларнинг қайтарилиши, тўлашлик ва муддатлилик шартлари асосида ўз номидан жойлаштириш учун тузилган муассаса*
БАНКРОТЛАШТИРИШ СИЁСАТИ	*Макроиқтисодиётда мувозанатни сақлаш ишлаб чиқаришни кескин даражада пасайишига ва оммавий ишсизликка йўл қўймаслик. Пул қадрсизланиши, пул эмиссиясининг бошқарилишини таъминлаш, тўлов баланси ва бир меъёрда сақлаш соҳасида аниқ мақсадни кўзлаб олиб бериладиган сиёсат*
ФОНД БИРЖАСИ	*Қимматбаҳо қоғоз, олтин ва чет эл валюталари бозори*
БИРЖА КУРСИ	*Фонд биржасида муомала бўладиган қимматбаҳо қоғоз қиймати*
БОЖ	*Божхона назорати томонидан четдан олиб келинадиган товарлардан давлат томонидан чегарада ундириладиган пул йиғими:*
БОЖХОНА	*Чегара орқали барча юкларни назорат қиладиган давлат муассасаси*
БОЗОР ИНТЕРВЕНЦИЯСИ	*Миллий ёки регионал бозорга ташқаридан сукилиб кириш, уни ўзига тобе этиш*
БОЗОР ИНФРАСТРУКТУРАСИ	*Бозор иқтисодиёти учун ҳар хил хизмат кўрстувчи соҳалар, банклар, тижорат банклар, савдо уйлари, аукцион*
БОЗОР КОНЬЮКТУРАСИ	*Айрим бозорларда муайян ҳолатни мавжудлиги*
БОЗОР МУВОЗАНАТИ	*Бозордаги талаб ва таклифнинг миқдоран ва таркибан жиҳатдан бир-бирига мувофиқ келиши*
БОЗОР РЕГУЛЯТОРИ	*Ишлаб чиқаришни бозор орқали тартибга солишни иқтисодий воситаси*
БОЗОР СЕГМЕНТАЦИЯСИ	*Маълум белги аломатларга қараб бозорни ҳар хил қисмларга ажралиши*
ВАЛЮТА	*Мамлакатнинг пул бирлиги ва унинг тури, пулга тенглаштирилган тўлов воситалари*
ВАЛЮТА КУРСИ	*Мамлакат пул бирлигининг бошқа мамлакат пул бирлигида ифодаланган баҳоси*

ДАВЛАТ БЮДЖЕТИ	*Умумжамият миқёсида марказлашган ва давлат иштирокида ҳосил бўлувчи ва сарфланувчи молиявий ресурслар*
ДАРОМАД	*Давлат савдо-саноат муассасалари, корхоналар, фирмалар, ижтимоий ташкилотлар ёки айрим шахслар ҳисобига келиб тушадиган пул тушуми ва бошқа маблағлар*
ДАВЛАТ МУЛКИ	*Бойликнинг давлат томонидан ўз вазифаларини адо этиш учун ўзлаштиришидир.*
ЕВРОПА ИҚТИСОДИЙ ҲАМЖАМИЯТИ	*Ғарбий Европа давлатлари аъзо бўлган иқтисодий уюшма*
ИНВЕСТИЦИЯ	*Ишлаб чиқаришни ривожлантириш мақсадида мамлакат, ёки чет эл иқтисодиётини турли тармоқларига узоқ муддатли капитал кириши*
ИНВЕСТИЦИЯ БАНКЛАРИ	*Ҳўжаликнинг турли тармоқларини молиялаш ва узоқ муддатли қарз бериша ихтисослашган банклар*
ИСЪТЕМОЛ БОЗОРИ	*Аҳоли истеъмоли учун зарур бўлган товарлар ва хизматларни айирбошланиши*
ИҚТИСОДИЙ ЎСИШ	*Кишиларнинг талаб эҳтиёжларини қондириш учун зарур бўлган моддий маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқаришлари кўпайиб бориши*
КРЕДИТ	*Вақтинча ўз эгалари кўлида бўш турган пул маблағларини бошқалар томонидан маълум муддатга ҳақ тўлаш шарти билан қарзга олиши ва қайтариб бериши юзасидан келиб чиққан муносабатлар*
КАПИТАЛ	*Асосий мулк, ёлланма меҳнатни экслуатация қилиш йўли билан қўшимча қиймат келтирадиган ўз-ўзини кўпайтирувчи қиймат*
КВОТА	*Давлат ва халқаро ташкилотлар томонидан товарларни ишлаб чиқариш*
КОНВЕРТИРЛАНГАН ВАЛЮТА	*Ҳар қандай хорижий мамлакатлар валютасига эркин ва чегараланмаган миқдорда алмаштирилиши мумкин бўлган валюталар*
КОРХОНА	*Юридик шахс ҳуқуқига эга бўлган, мулкчилик ҳуқуқи ёки ҳўжаликни тўла юритиш ҳуқуқий бўйича ўзига қарашли мол-мулкдан фойдаланиш асосида маҳсулот ишлаб чиқарадиган ёки айрибошлайдиган ишларни бажарадиган, хизмат кўрсатадиган, белашув ҳамда мулкчиликнинг барча шакллари тенг ҳуқуқлилигига шароитда амалдаги қонунларга мувофиқ ўз фаолиятини рўёбга чиқарадиган мустақил ҳўжалик юритувчи субъект*
НАРХ	*Товар қийматининг пулдаги ифодаси бўлиб, бозор иқтисодиётининг муҳим дастагидир.*
ТАДБИРКОРЛИК	*Мулкчилик субъектларининг фойда олиш мақсади ва тавакқал қилиниб ва мулкий жавобгарлиги асосида амалдаги қонунлар доираси ва ташаббус билан иқтисодий фаолият кўрсатиш*

МЕНЕЖМЕНТ	*Бошқариш санъати ва маҳорати*
РАҚОБАТ	*Ишлаб чиқариш муносабатларининг субъектлари ўртаси ва қулайроқ ишлаб чиқариш шароитига, арзон ишлаб чиқариш ресурслари ва ишчи кучига эга бўлиш, унумлироқ технология иш жойи, яхши бозорни қўлга олиш, умуман юқори фойда олиш учун олиб борилган кураш*
МИЛЛИЙ БОЙЛИК	*Асрлар оша авлодлар томонидан яратилган моддий ва маънавий неъматлар, маънавий билимлар, малака ва маҳорат мажмуидир.*
КОНВЕРТИРЛАНГАН СУМ	*Сўмнинг бошқа валютага эркин алмашадиган обрў эътиборли валютага айланиши*
ДАВЛАТ БУЮРТМАСИ	*Давлат томонидан маълум маҳсулот турини ишлаб чиқариш, уни истеъмолчига етказиб бериш, ноишлаб чиқариш ва илмий тадқиқот характеридаги ишни бажариш бўйича корхоналарга бериладиган топшириқ*
ДАВЛАТ БЮДЖЕТИ	*Давлат даромадлари ва харажатларининг пул билан ифодаланган мажмуи*
ДЕБИТОР	*Юридик ёки жисмоний шахсларнинг давлат, ташкилот ва маҳкамадан қарз бўлиши*
ДЕБИТОРЛИК ҚАРЗИ	*Ўзаро хўжалик алоқаларини олиб борувчи корхона, ташкилотларнинг бир-биридан қарзи суммаси*
ДИВИДЕНТ	*Акционер жамиятининг жамият фойдасининг акция эгаси даромадига айланган қисми*
ДИЛЛЕР	*Ишбилармон, савдогар ўз ҳисобига биржа ёки савдо воситачилиги билан шуғулланади*
ДАТАЦИЯ	*Қайтариб бермаслик шарти билан маблағ ажратиш*
ЕВРОВАЛЮТАЛАР	*Бир қатор ривожланган капиталистик мамлакатлар ўз чегарасидан ташқаридаги муомалада қарз ва ҳисоб-китоб ҳаракатларида айниқса, банклар аро қарз ва транснационал корпорацияларни кредитлашда фойдаланиладиган валюта*
КОНТРАКТ	*Мамлакатлар, фирма, корхона ва бирлашма орасида ўзаро ҳуқуқ ва мажбуриятларни белгилаш, ўзгартириш ва бекор қилиш тўғрисидаги икки томонлама ёзма келишув*
КОНТРАКТ НАРХЛАР	*Олди-сотди контрактлари белгиланган нархлар*
КОНЦЕРН	*Ишлаб чиқариш диверсификацияси асосида таркиб топадиган йирик кўп тармоқли корпорация*
КРИЗИС	*Иқтисодий танглик, таназзул*
ЛИЗИНГ	*Машина, асбоб-ускуна, транспорт воситалари ишлаб чиқариш иншоотларини ижарага олиш*
ЛИМИТ	*Хўжалик фаолиятининг турли томонларини миқдорини чекланиши*
ТАЛАБ	*Энг аввало бирон бир товар ёки хизматларга бўлган эҳтиёжнинг бозорда намоён бўлиши*

ТАКЛИФ	*Ишлаб чиқарувчилар томонидан ишлаб чиқарилган ва муайян пайтда бозорга чиқариладиган ёки келтириш мумкин бўлган жами товарлар ва хизматлар миқдори*
ЛИЦЕНЗИЯ	*Техникавий-иқтисодий, илмий янгиликларни эгасини уларни ишлатиш учун берадиган рухсати*
МАРКЕТИНГ	*Бозор ҳолатини асосли ўрганиш ва олдиндан баҳолаш билан товарларни ишлаб чиқариш ва сотишни ташкил этиш, ҳамда шу йўсинда катта фойда топишни ташкил этиш*
МЕНЕДЖЕРЛАР	*Ёлланма профессионал бошқарувчилар*
МЕҲНАТ БИРЖАСИ	*Ишчи, хизматчи ва корхона эгаси орасида ишчи кучини сотиш ва сотиб олиш бўйича келишувини амалга оширишда мунтазам воситачи вазифасини ўтайдиган махсус муассаса*
МИЛЛИЙ ВАЛЮТА	*Маълум бир давлатнинг пул бирлиги*
ОЛТИН ЗАХИРАСИ	*Мамлакат марказий эмиссия банки ёки хазинаси қуйма ёки танга шаклида тўпланган марказлашган олтин резерв фонди*
ОЧИК БОЗОР	*Товарларни бошқа ердан эркин келтириб чегараланмаган ҳолда олди-сотди қилиниши*
ПАТЕНТ	*Хусусий қарзда соҳибкорлик фаолияти билан шуғулланишга рухсат берувчи гувоҳнома*
ПРИВАТИЗАЦИЯ	*Мулкни давлат тасарруфидан чиқариш*
ПУЛ МАССАСИ	*Муомалага чиқарилган металл тангалар ва қоғоз пулларнинг жами миқдори*
ПУЛ МУОМАЛАСИ	*Пулнинг хўжалик фаолиятидаги ҳаракати*
ПУЛ ҚАДРИ	*Пулнинг товар ва хизматларни харид этиши, чет эл валюталарига алмаша олиш қобилияти*
ПУЛНИНГ ҚАДРЛАНИШИ	*Пул харид қобилиятини ва валюта курсининг пасайиб кетиши*
РАҚОБАТ	*Мустақил товар ишлаб чиқарувчилар орасида товарларни қулай шароитда ишлаб чиқариш, юқори баҳода катта хатда сотиш*
РЕКЛАМА	*Товар ёки кўрсатилган хизмат тўғрисидаги холис ахборот*
СЕРТИФИКАТ	*Давлат заёмининг махсус тури*
СОЛИҚ ДЕКЛОРАЦИЯСИ	*Солиқ тўловчининг маълум бир вақт давомида олган даромад миқдорини билдирувчи ҳужжат, ёзма баёнот ва гувоҳнома*
СПОНСОР (ҲОМИЙ)	*Бирорта тадбир ёки фаолиятни амалга оширишда молиявий ёрдам кўрсатувчи холис*
ССУДА	*Ҳақ тўлаш шарти билан қарзга берилган пул*
ССУДА ФОНДИ	*Қарзга берилган ва банкларда тўпланган пул маблағлари*

СТАГФЛЯЦИЯ	*Иқтисодиётни ҳам турғунлик, ҳам инфляция билан характерланувчи ҳолати*
РЕНТА	*Ердан фойдаланганлик учун унинг эгасига тўланадиган ҳақ*
СУБСИДИЯ	*Давлат бюджетидан корхона, ташкилот ва хорижий давлатларга бериладиган маблағ*
СУПЕРМАРКЕТ	*Харидорининг ўз-ўзига хизмат кўрсатишга асосланган, кенг тармоқли магазин*
ТАЛАБ ВА ТАКЛИФ ҚОНУНИ	*Бозор иқтисодиётининг объектив қонуни*
ТИЖОРАТ СИРИ	*Ишлаб чиқариш ва савдо-сотиқни бевосита ишгирокчиларгагина маълум бўлган ва бошқаларга эълон қилинмайдиган маълумотлар*
ТОВАРНИНГ ҲАЁТИЙ ЦИКЛИ	*Товарнинг бозорда сотилиб, сотувчига фойда келтириб туриш даври*
ХОЛДИНГ КОМПАНИЯ	*Бошқа банклар, фирмаларни назорат қилиш ва ҳаракатини кузатиб бориш учун уларни акцияларини назорат қилиш пакетига эгалик қилувчи компания*
ЭМИССИЯ	*Муомала банк билетлари, пул ва қимматбаҳо қоғозлар чиқариш*
ЯЛПИ МИЛЛИЙ МАҲСУЛОТ	*Бир йил давомида жамиятда пировард натижада яратилган маҳсулотлар ва кўрсатилган хизматларнинг бозор қиймати ва ҳисобланган миқдоридир*
СОФ МИЛЛИЙ МАҲСУЛОТ	*Миқдордан ялпи миллий маҳсулотдан амортизация ажратмасини чегириб ташланган қисми*
ЯНГИ ХАЛҚАРО ИҚТИСОДИЙ ТАРТИБ	*Халқаро муносабатларда тенглик ва адолат коидаларига асосланган ҳамда барча мамлакатнинг манфаатларини назарда тутувчи алоқалар янги иқтисодий тартибининг мазмунини ташкил этади*
РЕСПУБЛИКА КОНСТИТУЦИЯСИ	*Бозор иқтисодиётига хос янги ҳуқуқий тизимнинг негизи асосий қонун*
ТУРМУШ ДАРАЖАСИ	*Кишилар ҳаётий эҳтиёжларини қондирилиши меъёри*
СОЛИҚЛАР	*Миллий даромадни тақсимлаш ва қайта тақсимлаш жараёнида унинг бир қисмини давлат ихтиёрига олиш шартидир.*
ПУЛ	*Ҳамма товарлар ва хизматлар айрбошланадиган, умумий эквивалент бўлмиш махсус товар, бозор иқтисодиётининг энг асосий воситаси*
ВАЛЮТА	*Миллий доирада амал қилувчи кадр-қиймати шу мамлакат бойлиги билан таъминланган пул.*
МОЛИЯ	*Халқ хўжалигидаги пул ресурсларини ҳосил этиш, уларни тақсимлаш ва ишлатиш борасидаги иқтисодий муносабатлар мазмуни*
МОЛИЯВИЙ РЕСУРС	*Маҳсулот ишлатиш учун тақсимланган пул шаклидаги молиявий фонддир*

МЕҲНАТ УНУМДОРЛИГИ	*Вақт бирлигида яратилган маҳсулот ва хизматлар миқдори ёки маҳсулот ва хизматлар бирлигини яратиш учун сарфланган иш вақтидир*
МУЛКДОР	*ўз ихтиёрига кўра ўзига тегишли мол мулкка эгалик қилади, ундан фойдаланади ва тассаруф этади.*
ХУСУСИЙ МУЛК	*Айрим кишиларга ва гуруҳларга тегишли ва даромад топишга қаратилган мулк*
ЖАМОА МУЛКИ	*Бойликнинг муайян мақсад йўлида айрим жамоаларнинг бирлашган кишилар томонидан биргаликда ўзлаштиришидир*

биз

МУНДАРИЖА

Кириш 3

1- БЎЛИМ. ТУРЛИ МУЛКЧИЛИК ШАКЛЛАРИДА БИЗНЕС РЕЖАНИНГ АҲАМИЯТИ, ЗАРУРЛИГИ ВА УНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

1.1. Бизнес режа нима 4
1.2. Бизнес таҳлили 6
1.3. Корхона (фирма) фаолияти 7
1.4. Бизнес режани ким тузади 9
1.5. Бизнес режа қачон керак 9
1.6. Нима учун бизнес режа керак 10
1.7. Бизнес режа мақсади, вазифаси ва тузишдаги айрим алоҳидаликлар. 11

2- БЎЛИМ. БИЗНЕС-РЕЖА МОҲИЯТИ, ТУЗИШ ЖАРАЁНИ

2.1. Бизнес режа ишлаб чиқиш ва ишчи гурухни ташкил этиш 14
2.2. Бизнес режани амалга ошириш жараёни ва қайта қуриш 20
2.3. Бизнес режа тузиш 21

3- БЎЛИМ. БИЗНЕС РЕЖА БЎЛИМЛАРИ ВА УЛАРГА ИҚТИСОДИЙ ТАВСИФНОМА

3.1. Бизнес режа тузилиши 23
3.2. Бизнес режа титул руйхати ва кириш қисми 26
3.3. Корхона фаолияти ва уни келгусида ривожланиш режалари 27
3.4. Тармоқ фаолиятини таҳлили 30
3.5. Корхона стратегияси ва маркетинг таҳлили 31
3.6. Корхона ишлаб чиқариш режаси 33
3.7. Изланувчанлик ва янгиликларни жорий этиш 35
3.8. Корхона (фирма)да меҳнатни ташкил этиш ва бошқариш 36
3.9. Таваккалчиликни баҳолаш 37
3.10. Корхона молиявий режаси 38
3.11. Молиявий маблағларга эҳтиёж ва молиялаштириш усуллари 40
3.12. Сезгирлик таҳлили 41
3.13. Рақобатбардошликни баҳолаш 41
3.14. Зарарсизлик таҳлили 46
Иловалар 54

А. АБДУЛЛАЕВ, Х. АЙБЕШОВ

БИЗНЕС РЕЖА

Тошкент — «Молия» нашриёти — 2002

Муҳаррир — *М. Миркомилов*
Техник муҳаррир — *А. Мойдинов*
Рассом — *М. Одилов*
Компьютерда саҳифаловчи — *З. Мухамеджанова*

Босишга рухсат этилди 02.04.2002 й. Бичими 60x84 $^{1}/_{16}$.
«TimesUZ» ҳарфида терилиб, офсет усулида босилди. Босма табоғи 4,5.
Нашриёт ҳисоб табоғи 4,2. Адади 3000.
Буюртма №25. Баҳоси шартнома асосида.

«Молия» нашриёти, 700000, Тошкент, Якуб Колас кўчаси, 16-уй.
Шартнома №15-02.

Кибернетика институти босмахонасида чоп этилди. Тошкент ш. Ф. Ходжаев кўч. 34-уй.