

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

**ТОШКЕНТ МОЛИЯ ИНСТИТУТИ**

**МАГИСТРАТУРА БЎЛИМИ**

Қўлёзма ҳуқуқида  
УДК: 336.11

**АМЕТОВА САЁРА БАЗАРБАЕВНА**

**КОРПОРАТИВ МОЛИЯДА БИЗНЕС РЕЖАНИНГ ЎРНИ ВА УНИ  
АМАЛГА ОШИРИШ ТАРТИБИ**

**Мутахассислик: 5A230602 – “Корпоратив молия ва қимматли  
қоғозларбозори”**

Магистр академик даражасини олиш учун ёзилган

**ДИССЕРТАЦИЯ**

Илмий раҳбар:  
и.ф.н., проф. Ш.Юлдашев

**ТОШКЕНТ – 2014**

**Диссертация Тошкент Молия Инститuti “Молиявий менежмент”  
кафедрасида бажарилган**

**Илмий рахбар**

**и.ф.д., проф. Ш.Юлдашев**

**Кафедра мудири**

**и.ф.д., проф. Б. Ташмуродова**

**Магистратура  
бўлими бошлиғи**

**и.ф.н., доц. Х. Ахмедов**

## МУНДАРИЖА

<b>Кириш</b> .....	4
<b>I боб. Корпоратив молияда бизнес режанинг ўрни ва уни амалга оширишнинг назарий асослари</b> .....	8
1.1. Корпоратив молияни бошқаришда бизнес режанинг тутган ўрни ва аҳамияти .....	8
1.2. Корпоратив молияда бизнес режанинг мақсади ва вазифалари .....	18
1.3. Хўжалик субъектларида бизнес режани ишлаб чиқиш жараёни босқичлари .....	27
I боб бўйича хулоса .....	38
<b>II боб. Корпоратив молияда бизнес-режа ва унинг амалдаги ҳолати таҳлили</b> .....	41
2.1 Корхоналарда бизнес-режанинг таркибий тузилиши ва унинг тавсифи .....	41
2.2 Корхоналарда даромад ва харажатларни режалаштиришнинг амалдаги ҳолати таҳлили .....	51
II боб бўйича хулоса .....	63
<b>III боб. Корхоналарда бизнес-режани самарали ишлаб чиқиш ва такомиллаштириш масалалари</b> .....	65
3.1. Иқтисодийни модернизациялаш шароитида молиявий режалаштиришнинг аҳамиятини ошириш масалалари .....	
3.2. Корхоналарда бизнес-режани самарали ташкил этиш йўллари .....	69
III боб бўйича хулоса .....	77
<b>Хулоса ва таклифлар</b> .....	79
<b>Фойдаланилган адабиётлар рўйхати</b> .....	81

## Кириш

**Диссертация мавзусининг долзарблиги.** Мамлакатимизда иқтисодийетни модернизациялаш шароитида хўжалик юритувчи субъектлар фаолиятини ҳар томонлама қўллаб қувватлаш муҳим аҳамият касб этади. Ушбу жараёнда корхоналарда самарали, пухта ўйланган бизнес режа ишлаб чиқариш улар фаолиятига ижобий таъсир этади. Яъни пухта ўйланган бизнес режа корхоналарнинг бозор баҳосини оширишга, рақобатбардош маҳсулотлар ишлаб чиқаришга, бозорларда ўз мавқеига эга бўлишда, мавжуд молиявий ресурслардан оқилона фойдаланишга ҳамда корхона фойдаси максималлашишига хизмат қилади.

Президентимиз И.А.Каримов – «Янги иш ўринлари ташкил этиш ва мамлакатимиз аҳолиси бандлигини таъминлаш 2013-йил ва ундан кейинги йилларга мўлжалланган мақсадли вазифаларни ҳал қилишнинг энг муҳим устувор йўналиши бўлиб қолади. Олий Мажлис томонидан маъқулланган дастурда 2013-йилда 970 мингдан ортиқ янги иш ўрни ташкил этиш кўзда тутилган. Муҳим ижтимоий аҳамиятга эга бўлган мазкур масалани ҳал этишда кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни, хизмат кўрсатиш ва сервис соҳасини жадал ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратилади. Ушбу соҳаларда қарийб 500 минг иш ўрни яратиш режалаштирилмоқда. Банд бўлмаган аҳолини иш билан таъминлашда касаначиликнинг турли шакллари, биринчи навбатда, касаначилар ва корхоналар ўртасидаги кооперацияни меҳнат шартномалари асосида кенгайтириш, оилавий бизнесни ривожлантириш катта резерв ҳисобланади. Мазкур соҳалар ҳисобидан 280 мингдан ортиқ кишини ишга жалб қилиш кўзда тутилган<sup>1</sup>» - деб таъкидладилар.

---

<sup>1</sup> Каримов И.А. 2012 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш яқунлари ҳамда 2013 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси. // Халқ сўзи. 2013 йил 19 январь.

Шуни таъкидлаш лозимки, бугунги кунда мамлакатимиздаги ҳамма корхоналарда ҳам бизнес режа яхши ишлаб чиқилган ҳамда самарали юрилади деб бўлмайди. Чунки бизнес режа тузиш ва уни самарали амалга ошириш бугунги ўзгарувчан ташқи муҳит шароитида жуда муракаб вазифалардан бири саналади. Шунинг учун бизнес режани қанча кўп ўрганса шунча кўп аҳамият касб этади. Бу эса ўз навбатида биз томондан танланган магистрлик диссертация иши долзарб эканлигини келтириб чиқаради.

**Тадқиқотнинг объекти.** Мамлакатимизда фаолият юритаётган хўжалик юритувчи субъекталар бизнес режа ва молиявий ҳисоботлар кўрсаткичлари тадқиқотнинг объекти ҳисобланади.

**Тадқиқотнинг предмети.** Корпоратив молияда бизнес режани ишлаб чиқиш ва уни амалга оширишда юзага келадиган молиявий-ҳуқуқий муносабатлари тадқиқотнинг предмети ташкил қилади.

**Тадқиқотнинг мақсади ва вазифалари.** Корпоратив молияда бизнес режанинг ўрни ва уни амалга ошириш тартиби бўйича илмий асосланган таклиф ва тавсиялар ишлаб чиқишдан иборат.

Ушбу мақсадга эришиш учун ишимизда куйидаги **вазифалар** қўйилди:

- Корпоратив молияда бизнес режанинг иқтисодий моҳияти ва назарий асосларини ўрганиш;
- Корпоратив молияда бизнес режанинг ўрни ва уни амалга ошириш тартиби ташкил этиш ва тартибга солишнинг ҳуқуқий асосларини тадқиқ этиш;
- Корпоратив молияда бизнес режанинг таркибий тузилиши ва уни амалга ошириш тартибини ўрганиш;
- Корпоратив молияда бизнес режанинг амалга ошириш амалиётини таҳлил қилиш;
- Корхоналарда даромадлар ва харажатлар режасини таҳлил қилиш;

- Корпоратив молияда бизнес режанинг ўрни ва уни амалга ошириш тартиби юзасидан илмий таклиф ва амалий тавсиялар ишлаб чиқаришдан иборат.

**Тадқиқотнинг асосий масалалари ва фаразлари.** Корпоратив молияда бизнес режанинг назарий жиҳатларини ўрганиш ҳамда бизнес режани амалга ошириш амалиётини таҳлил қилиш тадқиқотнинг асосий масаласи ҳисобланади. Диссертация ишида ишлаб чиқилган таклиф ва тавсияларнинг амалиётга тадбиқ этилиши, мамлакатимизда тадбиркорлик субъектлари фаолиятини янада ривожлантиришга ҳисса қўшиши мумкин.

**Тадқиқот мавзусининг ўрганилганлик даражаси.** Корпоратив молияда бизнес режанинг ўрни ва уни амалга ошириш тартиби юзасидан айрим жиҳатлар Й. Шумпетер, А. Хоскинг, Р. Хизрич, М. Питерс, Ф. Хайек, К. Дж. Лембденларнинг илмий асарларидан тадқиқ қилинган. Хорижлик иқтисодчи-олимлардан А. Бусыгин, Е. Васильева, М. Овчян, В. Ломовцев, Р. Гриб, М. Юнус, А. Муравьев, А. Игнатов, А. Крутик, В.Набатников, Б. Райзберг, Ю. Рубина, В. Рубе, П. Роуз, Н. Сирополис, С. Смирнов, А. Таев, О. Лаврушин, М. Лапуста, Т. Минакова ва бошқаларнинг илмий ишларини шулар жумласига киритиш мумкин. Мамлакатимиз иқтисодчи олимларидан А. Ваҳобов, О.Иминов, Ш.Эргашходжаева, А.Самадов, Б.Тошмуродова, Н.Жумаев, У. Азизов, Ғ. Яхшибоев, Ш. Аҳмаджонов, С.Холмуродова, У.Ғафуров, Р. Юнусов ва Р.Омоновларнинг илмий-тадқиқот ишларида ёритилган.

**Тадқиқотда қўлланилган услублар.** Диссертацияда илмий абстракциялаш, қиёсий таҳлил, гуруҳлаш, тизимли ёндошув, иқтисодий-статистик таҳлил, корреляцион таҳлил усулларидан фойдаланилди.

**Тадқиқот натижаларининг назарий ва амалий аҳамияти.** Тадқиқот ишида олинган илмий таклиф ва амалий тавсиялардан корпоратив молияни ривожлантиришга оид илмий-тадқиқот ишларини янада чуқурлаштиришда, корхоналар фаолиятида бизнес режани тузиш ва ундан самарали фойдаланиш

амалиётини такомиллаштиришнинг устувор йўналишларини ишлаб чиқишда фойдаланиш мумкин. Диссертация материалларидан академик лицей ва касб-хунар коллежларида “Корхоналар молияси”, “Кичик бизнес ва тадбиркорлик” фанлари ўқув дастурларини такомиллаштиришда ва ўқув жараёнида фойдаланиш мумкин.

**Тадқиқотнинг илмий янгилиги.**

- корпоратив молияда бизнес режанинг мазмун-моҳияти ва аҳамияти кенгрок ёритилган;

- корпоратив молияда бизнес режани амалга ошириш босқичлари ва таркибий тузилиши тадқиқ этилган;

- корпоратив молияда бизнес режанинг ўзига хос хусусиятлари, зарурлиги, аҳамияти назарий жиҳатдан асослаб берилган;

- корпоратив молияда бизнес режанинг ўрни ва уни амалга ошириш тартиби юзасидан илмий таклиф ва амалий тавсиялар берилган.

**Диссертация таркибининг тавсифи.** Диссертация ишининг таркиби кириш, 3 та боб, хулоса ва фойдаланилган адабиётлар рўйхатидан иборат. Диссертация матни 86 бетни ташкил этиб, унда 11 та жадвал ва 4 та расм ўрин олган.

## **I боб. Корпоратив молияда бизнес режанинг ўрни ва уни амалга оширишнинг назарий асослари.**

### **1.1 Корпоратив молияни бошқаришда бизнес режанинг тутган ўрни ва аҳамияти**

Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида корхона, фирма ва компанияларнинг хўжалик-молиявий бошқарув тизимига янгича ёндошишни таъқозо этади. Корхоналарнинг иқтисодий мустақил ва молиявий барқарор фаолият кўрсатишлари, уларда бошқарувни тўғри ташкил қилиш, мавжуд имкониятлардан самарали фойдаланган ҳолда ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишни оқилона йўлга қўйиш, фан ва техника янгиликларидан, янги ахборот технологияларидан фойдаланиш, молиявий бошқарув ва молиявий режалаштиришни тўғри ташкил этилиши каби бир қатор омилларга боғлиқ. Мамлакатимизда амалга оширилаётган иқтисодий ислохотларнинг муваффақияти кўп жиҳатдан мулкни давлат тасарруфидан чиқариш, хусусийлаштириш, қўшма корхоналар тузиш, корхоналарни очиқ турдаги акциядорлик жамиятларига айлантириш, кичик ҳамда хусусий тадбиркорликни ривожлантиришга боғлиқдир. Ҳар қандай мулкчилик шаклидаги корхоналарда дастлаб иш фаолиятини ташкил этиш, келгусида ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишни самарали бошқариш ва молиявий барқарорликка эришишда бизнес режанинг ўрни муҳим аҳамият касб этади.

Бозор муносабатлари ривожланган сари корхоналар хўжалик-молиявий фаолиятида бизнес режанинг ўрни ва аҳамияти тобора ортиб боради. Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида бизнес режа тадбиркорликнинг асосини ташкил этади, дейиш мумкин. У корхона ва фирма раҳбарларининг ўз мақсадларига қандай эришишларини, қилинаётган ҳаражатларнинг қанча вақт ичида қопланишини, ишнинг даромадлигини қай даражада бўлишини асослаб беради. Бизнес – режа корхонанинг ривожланиш стратегиясини белгилаб берадиган асосий ҳужжатлардан бири бўлиб, у:



- корхона раҳбарларига ёки молиявий менежерларига стратегия ҳолатини аниқлаб билишга ёрдам бериб корхонани самарали бошқаришга олиб келади;
- иқтисодийни модернизациялаш шароитида бизнесни қандай режалаштириш ва амалга оширишни ўргатади;
- ҳақиқий фаолиятни режалаштирилган кўрсаткичлар билан таққослашга ҳамда ўз вақтида уларга ўзгартиришлар киритишга ёрдам беради;
- корхона фаолияти бўйича керакли ахборотларни банкларга, инвесторларга ва кредиторларга таклиф этади.

Кўпчилик, иқтисодчи олимлар, айниқса амалиётчилар ушбу ҳужжатни тайёрлашнинг нафақат муҳим, балки жуда мураккаб эканлигини ҳам таъкидлаб ўтадилар «Бир лаҳзада тайёрланувчи бизнес-режа» китоби муаллифлари Густав Берл ва Пол Киршнернинг «бизнес-режага эга бўлиб, сиз профессионалга айланасиз, ўз бизнесингизни ривожлантиришингиз мумкин бўлади»<sup>2</sup> деб айтганлиги бежиз эмас, албатта. Ҳақиқатдан ҳам, бизнес-режа бу бизнес уммонидаги маёқ, бизнеснинг ҳозирги ва келажакдаги ҳолатининг суратидир. У янги пайдо бўлаётган бизнеснинг юрагидир. Белгиланган талаблар доирасида ишлаб чиқилган бизнес-режа ишлаб чиқаришни фаол ривожлантириш ва шу билан бир пайтда унинг динамикасини назорат қилиш, инвесторлар, ҳамкорлар ва кредит ресурсларини жалб қилишни амалга оширади. Бизнесни режалаштириш бўйича хорижий адабиётлар оқимининг ўсиши ушбу соҳага маълум бир аниқлик киритиб, унинг илмий-услубий асосларини бойитди. Айрим муаллифлик фикр ва мулоҳазаларини келтириб ўтишга ҳаракат қиламиз. Масалан, юқорида айтиб ўтилган «Бир лаҳзада тайёрланувчи бизнес-режа» асарида бу савол асосан яқка тартибда ўз бизнесини очиш ниятида бўлган шахсларга боғлиқдир. Унда, хусусан, «бизнес-режа корхонангиз гуллаб-яшнаши учун керакли йўлни танлаб олишингизга хизмат қилувчи ҳужжатдир. Бизнесингиз билан боғлиқ бўлган энг аҳамиятли ҳолат бу

---

<sup>2</sup> Густав Берл, Пол Киршнер. Мгновенный бизнес-план.- М.: ИНФРА –М, 2001

менежментдир. Қисқаси бу - сиз». Эдвард Блэквеллнинг «Қандай қилиб бизнес-режа тузиш» асарида кўрсатилишича: «Бизнес-режа банк ёки бошқа молиявий муассасалардан пул олиш керак бўлганда, шунингдек, акциялар эмиссиясида фойдаланилувчи режадир». 2008 йилда Грузинов В.П. мухаррирлиги остида нашр қилинган «Корхона иқтисодиёти» дарслигида қайд этилишича: «бизнес-режа бирон-бир тижорат лойиҳасини амалга ошириш ёки янги корхона яратиш учун мўлжалланган асосланган ҳатти-харакатлар йиғиндисини ифодаловчи ҳужжатдир»<sup>3</sup>. 2006 йилда Горфинкель В. Л. ва Купрякова Е.М. мухаррирлиги остида чиқарилган худди шундай китобда айтиладики «тадбиркорлик бизнесининг асосий мақсади фойда олишдир. Кўзда тутилган битимни режалаштиришда аввало қандай сумма олишга умид қилиш ва лойиҳа умуман кутилаётган миқдорда фойда келтиришга қодирлигига ишонч ҳосил қилиш лозим»<sup>4</sup>.

Бизнес-режаларнинг аҳамияти ва зарурлигини шубҳа остига қўймаган ҳолда айтиш жоизки, бу ҳужжатни ишлаб чиқиш хорижда кенг қўлланиши сабаблигина урф-одатга айланиб қолмаслиги лозим. Шунингдек у бошқа корхоналар ҳам шундай қилаётганлиги учунгина ишлаб чиқилмаслиги керак. Бизнес-режани тайёрлаш, унинг мақсад ва вазифаларида аниқлик бўлиши зарур. Бусиз юқорида эслаб ўтилган В.П. Грузиновнинг «Корхона иқтисодиёти» дарслигида кўрсатилган ҳолат келиб чиқиши мумкин: «Корхона бизнес режаси – янги корхона яратишни кўзда тутувчи ҳужжатдир»<sup>5</sup>.

Бизнингча, бизнес-режа аввало йирик корхоналарда ва айрим ҳолларда ўрта корхоналарда ишлаб чиқилиши лозим. Бунда уни ишлаб чиқиш корхонани ривожлантириш стратегиясидан ташқари, уларни амалга ошириш учун айна пайтда корхонадан қўшимча молиявий ресурслар талаб қилувчи

---

<sup>3</sup> Экономика предприятия. Под ред. проф. Грузинова В.П.- М.: «ЮНИТИ», 2008

<sup>4</sup> Экономика предприятия. Под ред. проф. Горфинкеля В.Я., Купрякова Е.М. –М.: «ЮНИТИ», 2006

<sup>5</sup> Экономика предприятия. Под ред. проф. Грузинова В.П.- М.: «ЮНИТИ», 2008

янги лойиҳаларни амалга ошириш, ишлаб чиқаришни кенгайтириш, қайта таъмирлаш ва техник жиҳозлаш, маҳсулот диверсификацияси, ички ва ташқи бозорларда ўзи учун жой эгаллаш билан боғлиқ бўлиши лозим. Чунки бизнес-режа корхонанинг кундалик фаолиятидан кўра банк муассасалари томонидан юқорида кўрсатилган ва шунга ўхшаш тадбирларни молиялаштиришда муҳим аҳамият касб этади. Бошқа ҳолларда эса корхона ўз бизнес-режасини нима деб аташининг унчалик аҳамияти бўлмайди, бу корхонанинг ўз ихтиёрида бўлади.

Яхши ишлаб чиқилган бизнес режа корхонага маҳсулот ишлаб чиқариш (ёки хизматлар) нинг ўсиб боришини таъминлаш, унинг истиқболларини белгилаб олиш, янги маҳсулотлар ишлаб чиқиш ва янги хизмат турларини яратиш, маҳсулотлар (хизматлар) бозорида ўз мавқеини эгаллаб олиш ва мўлжалланган бошқа мақсадларга эришишга ёрдам беради. Бизнес режа доимий ҳужжат бўлиб, мунтазам равишда янгилаб борилади, унга ҳам корхонани ичида, ҳам иқтисодиётдаги шароитларга қараб ўзгартиришлар киритиб турилади. Одатда ҳар бир корхона бизнес режа тузади, лекин уни тайёрлаш имкониятлари ҳамма корхоналарда ҳам мавжуд бўлмаслиги мумкин. Шунинг учун бизнес режани ишлаб чиқиш учун кичик корхоналар консалтинг ташкилотлари мутахассисларини жалб этишлари мумкин. Бизнес-режа корхонанинг муайян бозордаги фаолиятининг аниқ йўналишини ўрганиш мақсадида ўтказиладиган тадқиқотлар ва ташкилий ишнинг натижаси бўлганлиги учун у қуйидагиларга асосланади:

- муайян маҳсулотлар (хизматлар) бозорини янги турдаги буюмлар ёки янги хил хизматлар билан тўлдириш;

- корхонанинг заиф ва кучли томонларини аниқлаб, ўзига хос хусусиятларни ва ўзига ўхшаш бошқа корхоналардан фарқларини билиб олиш мақсадида ҳар томонлама ўтказиладиган ишлаб чиқариш-хўжалик ва тижорат таҳлили;

- аниқ вазифаларни амалга ошириш учун қўлланиладиган молиявий, техник-иқтисодий ва ташкилий механизмлар.

Бизнес-режа корхонанинг ривожланиш стратегияси ва истиқболлини белгилаб берадиган асосий ҳужжатдир. Шу билан бирга у стратегиянинг иқтисодий ва молиявий жиҳатларини бир мунча батафсил баён этади. Аниқ, тайин чора-тадбирларни техник-иқтисодий жиҳатдан асослаб беради. Стратегияни амалга ошириш техник-ташкилий ва иқтисодий ўзгаришларни маълум вақтгача ўзаро боғланган бутун бир тизими сифатида тузилган кенг инвестиция дастурларига асосланади. Бизнес режа инвестицион дастурнинг одатда бир неча йил ичида амалга оширилиши керак бўлган қисмини ўз ичига олади. Бизнес-режа бир қанча вазифаларни ҳал қилишга имкон беради. Буларнинг асосийлари қуйидагилардир:

- корхона тараққиёти (стратегияси, концепциялари, лойиҳалари) йўналишларининг иқтисодий жиҳатдан мақсадга мувофиқлигини аниқлаш:

- фаолиятдан кутилаётган молиявий натижалар, биринчи навбатда сотув хажмлари, сармоядан олинадиган даромад ва фойданинг миқдорини аниқлаш;

- танлаб олинган стратегияни амалга ошириш учун керакли маблағлар манбаини, яъни молиявий ресурсларини жамлаш усулларини белгилаш;

- мазкур режани амалга оширадиган ходимлар малакаси, сони ва уларга тўланадиган иш ҳақи фондини аниқлаш.

Бизнес-режа бўлғуси шериклар билан музокаралар олиб борилаётганда бизнес таклифи учун асос бўлиб хизмат қилади. Шу билан биргаликда у ходимларни корхона фаолиятига жалб қилиш учун ҳам асосдир.

Бизнес режадан инвесторлар корхонага кредиторларни таклиф қилишда ҳам фойдаланади. Инвесторлар таваккал қилиб сармоя беришдан аввал уни ҳар томонлама ўрганиб, пухта ишлаб чиқилганлигига ишонч ҳосил қилишлари керак. Бизнес-режада асосий муҳим масалалар ёритилган, унинг материаллари равон ва тушунарли қилиб баён этилган бўлиши керак. У ҳар

хил тоифадаги одамларга, хатто маҳсулот (хизматлар) ва бозор тўғрисидаги билимлари чекланган кишиларга ҳам тушунарли бўлмоғи лозим.

Бизнес режа - бошқарувчига корхоналарни танглик ҳолатларини тўғри баҳолаш имконини беради ва ундан олиб чиқиб кетиш йўллари кўрсатади. Бу ўз навбатида бошқарув самарадорлигини ортишини ҳарактерлайди ёки таъминлайди. Бизнес режа қўшимча маълумот келиб тушиши ва маълум тажрибага эга бўлиш билан мақсад ва вазифа мосланиб олинади. Бизнес режанинг бош мақсади - корхонанининг 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 кўзланган мақсадга эришишнинг самарали йўллари кўрсатилиши, жорий мақсадларга эришиши, ўрта ва узоқ даврлардаги вазифалари ҳал этилиши акс этирилади. Хулоса қилиб айтишимиз мумкинки, бизнес режа тадбиркорларнинг иш қуроли бўлиб, ривожланаётган кичик ва ўрта бизнес субъектлари, корхоналар фаолиятида катта аҳамиятга эга. Бизнес режа ҳақида гап юритишдан олдин бизнесни баҳолаш бош ролни ўйнайди. Бу ерда биз бизнесни таҳлил этишимиз лозим.

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.

Бизнесга таъсир этувчи муҳит омилларни 2 га бўлиб олиш мумкин: ташқи муҳит ва ички муҳит (1-жадвал).

### Бизнесга таъсир этувчи муҳитлар таркиби<sup>6</sup>

Ташқи муҳит	Ички муҳит
1. Маҳсулот ишлаб чиқаришининг ривожланиш истиқболлари	1. Маркетинг фаолияти
2. Рақобат муҳити	2. Молиявий бошқариш
3. Маҳсулот истеъмолчилари	3. Ишлаб чиқариш фаолияти
4. Сотиш фаолияти	4. Ишчи ва ходимлар
5. Макроиктисодий муҳитнинг ривожланиш тенденцияси	5. Маъмурий фаолият

Ташқи муҳит таҳлили жараёни бу - бошқарувчи ёки тадбиркорнинг ташқи хавфни имкониятни баҳолаш, кўзланган мақсадга эришишдаги тўсик 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 корxonанинг мавжуд имкониятларига боғлиқ бўлмайди.

Ички муҳит таҳлили бу корxonанинг барча фаолиятига услубий жиҳатдан баҳо беришдир. Унинг омилларига маркетинг; молия; ишлаб чиқариш фаолияти; инсон омили административ (маъмурий) фаолият киради. Ички муҳитни таҳлил этиш ёрдамида корxonанинг 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 корxonанинг барча фаолиятига услубий баҳо беришдир. Унинг ёрдамида: корxonанинг кучли ва кучсиз томонлари аниқланади, унга ёрдам бериш йўли белгиланади, жорий йилда турли вазифаларни баробарига ҳал этиш ва муваффақиятсизлик сабабларини ўрганиш имкони туғилади. Одатда ўз-ўзини таҳлил этишда бошқарувнинг бешта асосий функциясини ўрганишни тавсия

<sup>6</sup> Манба: Маълумотлар асосида магистрант томонидан ишлаб чиқилди.

этилади: маркетинг, молия, ишлаб чиқариш, ходимларни бошқариш ва маъмурий фаолият. Шунинг ҳам таъкидлаш лозимки, бизнесни таҳлили натижалари бизнес режа тузиб чиқишдагина керак бўлмай, балки уни жорий фаолиятига баҳо беришда ҳам фойдалидир. Бизнес таҳлилининг асоси корхона фаолиятини ўрганиш ҳисобланади. Қуйида ушбу масалага батафсилроқ тўхталиб ўтамиз.

Корхоналар фаолияти таҳлили истиқболли (стратегик) режалаштиришнинг бошланғич босқичи ҳисобланиб, корхоналар ривожланишини ўрганиш ва бизнес режалари ишлаб чиқишнинг асоси ҳисобланади. У сўнгги бир неча йиллар учун асосий йўналишни белгилашда ҳам фойдаланади. Сабаби таклиф этилаётган ривожланишнинг йўналишларини сармоядорларга, фирма ходимларига 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 йилнинг барча кўрсаткичлари ойлар 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 босқичда корхонанинг мақсадини белгилайди. Бунда, бизнес-режа айрим товар бозорларидаги фирманинг стратегик (истіқболли) фаолиятини ифодалайди. Қуйидаги чизмада бизнес режа тузиш технологияси акс эттирилган (1-расм).

Бизнес режа тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланаётган корхона (фирма)ларнинг 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.



**1-расм. Бизнес режа тузиш технологияси<sup>2</sup>**

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?

Одатда бизнес режанинг сифати, уни ким томонидан тузиб чиқишига боғлиқ бўлади. Бизнес режани кимлар ишлаб чиқиши борасида ҳар хил

<sup>2</sup> Иқтисодий адабиётлар маълумотлари асосида магистрант томонидан тайёрланди.



фикрлар юради. Айримлари корхона раҳбарининг иши, чунки у бунга мутахассис ва консультантлар ёрдамидан фойдаланиш имкониятига эга деб ҳисоблайди. Бошқа бир фикр шундан иборатки, бизнес режа тузишда корхона ишчиларини кенг жалб этиш мумкин. Агар корхона жамоаси ўзлари мустақил ишлаб чиқса «ўзинг туздингми - ўзинг бажар» тамойили асосида анча осон бўлади. 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 (лойихангизни) 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 кенг таянишдир.

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

Энди, навбат бизнес режаларнинг тадбиркорлар учун қачон кераклигидадир. Кўпчилик иш юритувчилар, тадбиркорлар, корхона (фирма) раҳбарлари «Бизнес режа» қачон керак дейилганда, банкдан кредит 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. Мулкчилик шаклидан қатъий назар барча тадбиркорлик фаолияти учун бизнес режа зарурдир. Бизнес режалар

кимларни кўпроқ қизиктиради? У асосан хўжалик фаолияти юритувчилар ва инвестиция (сармоя) га муҳтож бўлгани учун тузилади:

- иш юритувчилар;
- мулкдорлар;
- сармоядорлар

Молиявий менежерлар ёки иш юритувчилар одатда бизнес режа ташкилотчиси ва бажарувчиси 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 молиявий менежер ёки иш юритувчи бир вақтнинг ўзида мулкдор ҳам бўлиши мумкин ёки бизнес режа ташкилотчиси, бажарувчиси ва назорат олиб борувчиси каби ҳар хил ролни бажариши ҳам мумкин. Одатда бизнес режалар банклар учун тузилади.

Жаҳон амалиётини кўрадиган бўлсак, Фарб давлатлари банкларининг кўпчилигига бизнес режаларни тақдим этилиши мажбурийдир. Кредит берувчилар бизнес режани кредит бериш ҳақидаги қарорларни қабул қилишдан олдин ахборотларини кўшимча манбаи сифатида кўрадилар. Аммо кредит аниқ бир шахсларга белгиланган мақсадлари учун берилди. Бундан кўриниб турибдики, мақсадни ҳам билиб олиш фойдадан холи бўлмайди.

## **1.2 Корпоратив молияда бизнес режанинг мақсади ва вазифалари**

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

- корхона фаолияти асосий йўналиши, бозор мақсадлари ва корхонанинг бозордаги ўрнини аниқлаш;

- корхонанинг узоқ муддатли ва қисқа давр мақсадлари, стратегияси, тактикасини амалга оширишга эришишни белгилаб бериш;

- корхонанинг истеъмолчиларга тавсия этадиган маҳсулот (хизмат) лар таркибини танлаш ва асосий кўрсаткичларни аниқлаш;

- кадрларга қўйилган талаблар ва уларнинг ўз вазифаларига мос келишини баҳолаш;

- бозорни ўрганиш бўйича корхона маркетинг тадбирларини таркибини, реклама реализацияни рағбатлантириш, баҳони шакллантириш ва реализация йўллари аниқлаш;

- мавжуд моддий ва молиявий маблағлардан келиб чиқиб корхонанинг моддий ва молиявий ҳолатини баҳолаш;

- бизнес режани муваффақиятсизлигига таъсир этувчи омиллар ҳақида огохлантириш;

- бугунги кундаги шароит тадбиркордан бизнесда муваффақиятсизликка учрашдан кўра, маълум вақт сарфлаб бизнес режа ишлаб олишни талаб қилади. 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 фаолиятида бизнес режалардан фойдаланиш қуйидаги самарани беради:

а) раҳбарларни корхонанинг келгуси фаолияти билан қизиқишга ундайди;

б) кўзланган мақсадга эришишда қабул қилинаётган қарорни ўта аниқ бўлишига имконият яратади;

в) корхона фаолияти уставдан келгусида назорат олиб бориш учун кўрсаткичларни белгилайди;

г) раҳбарларнинг мақсадларини аниқ белгилаш ва унга эришишнинг тўғри йўллари танлашга ундайди;

д) бозордаги ҳолатларни тўсатдан ўзгариш шароитида ҳар қандай салбий ҳолатлардан муваффақиятли чиқиб кетишни таъминлайди;

е) корxonанинг барча раҳбарлари бурч ва мажбуриятларини аниқ кўрсатиб беради.

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

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

2. Давлат корхонасини хусусийлаштиришни асослашда;

3 Янгича иш ташкил этиш, корхона келгуси маҳсулот ишлаб чиқариш йуналиши ва тижорат фаолияти ҳолатини аниқлашда;

4. Корхона фаолиятини ўзгартириш ва янги турдаги маҳсулот ишлаб чиқариш, йуналиш ва усуллар танлаш орқали тижорат жараёнларини амалга ошириш йўналишларида;

5. Хусусийлаштирилган ва хусусий корхоналар акцияларини чиқариш ва реализациясини таъминлашда;

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

Бизнес режалар ҳажми кўзланган мақсаднинг йўналиши ҳажмига боғлиқ, ҳолда ўзгариши мумкин. Бу ерда кўрилаётган масалаларини ўрганиш даражаси ҳам асосий рол 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 куп ҳолатларни тан олмайдилар. Бу ўз вақтида консультантлардан фойдаланмасликни билдирмайди, аммо экспертларни жалб этишни кенг қўллаб-қувватлайди. Гап шахсан раҳбарни бизнес режа тузишда иштироқи ҳақида боради.

Бизнесни режалаштиришнинг биринчи қадамларидан бири юқори малакали кадрларга асосланган ишчи гуруҳни ташкил этиш ҳисобланади. Ушбу гуруҳга энг масъулиятли 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 маркетинглар, юристлар, инженер-техник ходимлар, иқтисодчилар, руҳшунос (социолог) лар жалб этилади. Иш ҳажмини катта бўлган ҳолатда улар таркибидан майда ишчи гуруҳлар ташкил этилиши мумкин. Ҳар бир гуруҳга масъулиятли 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

(ракрбатбардошлигини) орттириш мақсадида қандай тадбирлар амалга оширишни кўзда тутди?

- корхона қандай афзалликларга эга? Кучли томонлари мавжудми?
- корхонанинг кучсиз томонлари мавжудми?
- корхонани кўзлаган мақсадига эришишида кўшимча капитал маблағ зарур буладими? ва ҳоказо.

Бозор иктисодиёти 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 (хиссадорлар, қарз берувчилар, мол етказиб берувчилар) билан узвий алоқани бош манбаи ва воситачиси бўлиб хизмат қилади. Ҳисобот кўрсаткичлари таҳлил этишни тўғри йўлга кўйилиши 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.

1. Жорий ликвидлик коэффициенти (Ж.Л.К). 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 айланма 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 айланма активларини муддатли мажбуриятларига ҳисоботи билан аниқланади.

$$\text{ЖЛК} = \text{Айл.м.} / \text{ҚМ}$$

бу ерда: Айл.м. - айланма маблағлар

ҚМ - қисқа муддатли мажбурият.

2. Шахсий маблағлар билан таъминланганлик. Бу кўрсаткич корxonани молиявий турғунлигини таъминловчи айланма маблағларини мавжудлигини билдиради. Шахсий маблағлар билан таъминланганлик коэффициенти бу шахсий айланма маблағлар ҳажми манбаидан ҳақиқий асосий воситалар қиймати ва оборотдан ташқари активлар фарқини корxона оборотда бўлган мавжуд ишлаб чиқариш захиралари кўринишидаги айланма маблағлар, тугалланмаган ишлаб чиқариш, тайёр маҳсулот, пул маблағлари, дебиторлик қарзлари ва бошқа айланма маблағлар фарқига нисбати билан аниқланади. Молиявий-иктисодий талаб қоникарли деб ҳисобланади. Қайсики қуйидаги шартлардан бири бажарилса:

1. Молиявий боғлиқлик коэффициенти =  $\frac{\text{Қарз маблағлари}}{\text{Хусусий капитал}}$  < 1
2. Ўз мулки бўйича тўла мустақиллик коэффициенти =  $\frac{\text{Хусусий капитал}}{\text{Активлар ўртача йиллик қиймати}}$  > 0,5
3. Молиявий барқарорлик коэффициенти =  $\frac{\text{Хусусий капитал} + \text{узок муддатли қарзлар}}{\text{Активлар ўртача йиллик қиймати}}$  > 0,5
4. Мосланувчанлик (маренвность) коэффициенти =  $\frac{\text{Ишчи капитал}}{\text{Хусусий капитал}}$  > 0,5
5. Асосий воситалар янгиланиш коэффициенти =  $\frac{\text{Ажратилган амортизация}}{\text{Асосий воситалар бошланғич қиймати}}$  > 0,5

- йил охирига ликвидлик коэффициенти 2 дан кам бўлмаган аҳамиятга эга бўлса;
- йил охирига айланма маблағлар билан таъминланганлик 0,1 кам бўлмаган аҳамиятга эга бўлса.

Юқоридагиларни баҳолаш мақсадида қуйида капитал маблағлар тузилиши коэффициентлари таҳлили берилган.

### Рентабеллик коэффициентлари

1. Актив рентабеллиги (самарадорлиги)	=	$\frac{\text{Соф фойда}}{\text{Активлар ўртача йиллик қиймати}}$
2. Сотиш (реализация) рентабеллиги	=	$\frac{\text{Ялпи (соф) фойда}}{\text{Маҳсулот сотишдан тушган соф тушум}}$
3. Шахсий капитал рентабеллиги	=	$\frac{\text{Соф фойда}}{\text{Шахсий капитал ўртача йиллик қиймати}}$
4. Қарзга олинган капиталдан фойдаланиш рентабеллиги	=	$\frac{\text{Шахсий капитал рентабеллиги}}{\text{Қарз маблағининг ўртача фоиз даражаси}}$
5. Маҳсулот (товар, хизмат) рентабеллик даражаси	=	$\frac{\text{Ялпи (соф) фойда}}{\text{Товар маҳсулот таннархи}}$
6. Акция фойдалиги (самарадорлиги)	=	$\frac{\text{Соф фойда}}{\text{Муомаладаги акция миқдори}}$

Корхонанинг барча шаклланган бўлим ва бўлинмаларида 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 тўла қонли 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 бўлинмалар режаларини мувофиқлаштиришни, муддатлари билан бир-бирига боғланганлигини таъминлаш мақсадга



мувофиқдир. Кўзланган мақсад бўйича корхона ишлаб чиқариш стратегиясини шакиллантиришда куйидаги саволларга жавоб бериш керак:

- мавжуд ташкилий тизимга қандай таъсири бўлади?
- янги ёки олдинги фаолият тури корхона узоқ муддатли мақсадига эришишга мос келадими?
- ушбу лойиҳа бўйича қўйилган вазифани бажаришга корхона тайёрми?
- раҳбарлик даражаси лойиҳа талабларига мос келадими?
- молиявий нуқтаи назардан корхона ўзини бошқариши мумкинми?
- кўзланган лойиҳани амалга ошириш учун корхонани молиявий маблағлари етарлими?
- корхона лойиҳани амалга ошириши йўлида зарурий маблағларни бир жойга жамлаши мумкинми?
- ўйланган стратегия корхонанинг ижобий томонларини ёритишга имкон берадими?
- муваффақиятни юзага келиши қай даражада юқори, уни амалга оширишда корхона яна нима ишлар қилиш керак?
- қандай таваккалчиликка дуч келади, агар у амалга оширилмаса ёки қўлланилмаса мақсадга эришиб бўладими?
- ишлаб чиқариш стратегиясининг амалга ошириш қанча вақт талаб қилади ва у қандай натижалар беради?
- таваккалчилик даражаси қандай ҳолатларда камайиши мумкин?
- қачон маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатишда зарарсизлик нуқтасига эришилади?
- ташқи омиллар таъсири қандай бўлиши мумкин?
- Қабул қилинган режани коррективка 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. Ҳар қандай бизнес режа доимий

равишда қайта кўриб борилиши шарт. Аниқ ва самарали режа ҳам ташқи муҳит шартлари ўзгариши ҳисобига мақсадини йўқотиши мумкин. Бизнес режа мақсади, 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 ўзгаришларни ҳисобга олмоқ керак. Чунки бу ўзгаришлар бизнес режани бажарилишга таъсир этиши эътибордан ҳоли эмас. Шунинг учун корхона раҳбарлари томонидан тегишли ўзгаришлар киритилиб борилиши мақсадга 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. Демак, бизнес режа шароитни ўзгартиришини ҳисобга олган ҳолда доимий равишда таҳлил этилиб ва ўзгартириб борилиши керак. Бу ерда корхона раҳбарининг 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.

Бизнес режа ва молиявий башоратлаш (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 молиялашгтириш усулидан қатъи назар, ҳар бир қарз оловчи 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 келгусида

корхона катта молиявий ютуқларга эришиши мумкинлиги тўғрисида етарли маълумот беради. Корхонани бошқариш жараёнида «Бизнес режа» бизнес мақсадини аниқлайди ва уни ушбу йўналишда ривожланишини тасдиқлайди. Режани тайёрлаш раҳбариятга бошқариш, молия, маркетинг соҳаларини ўрганишга қизиқиш имконини ва зарур ҳолатлар бўйича сезувчанлик таҳлилини ўтказишни ҳам келтириб чиқаради. 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 йўллари белгилаш имконини беради. Агар юқоридаги шароитда ҳал этиб бўлмайдиган ҳолат юзага келса, янги фаолият ишлаб чиқиш босқичига қадар тўхтатилиши мумкин. Бу қўшимча харажат вақтни ва пулни тежайди. Тушунтириш, асослаш кўзланган молиявий натижаларни бизнеснинг барча жиҳатларида талаб этилади ва имкониятли муаммони асослашда ҳам хизмат қилади. Молиявий башоратлаш асосий саволларга жавоб беради, яъни қачон корхона пул маблағига мухтож бўлади, ундан қандай фойдаланади ва уни қандай қайтаради? Айрим ахборотлар таҳминларга асослансада 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 асосий йўллари белгиланади ва муваффақиятга эришиш таҳминлари ортади.

### **1.3. Хўжалик субъектларида бизнес режани ишлаб чиқиш жараёни босқичлари.**

Бизнес-режанинг таркиби, тузилмаси, кўрсаткичлари ва бошқа жиҳатлари одатда хўжалик субъектнинг ҳажми (қуввати), йўналиши, иқтисодий ва молиявий ҳолати, шунингдек, гап ўз ишини энди бошлаётган тадбиркор ёки фаолият юритаётган хўжалик субъект ҳақида бораётганлигига

боғлиқ бўлади. Агар гап барча ташвишлар ўз ишини бошлаш ва бунинг учун зарур бўлган бошланғич капитални, жумладан, банк кредитлари ҳисобига шакллантириш билан боғлиқ бўлган тадбиркорлик ҳақида борса, бизнес-режанинг мазмуни ва уни тайёрлаш босқичлари маълум бир (умумий) кўринишга эга бўлиши, янгиликлар киритиш ёки банкротлик ёқасида турган хўжалик субъект ҳақида борадиган бўлса бошқа кўринишга эга бўлади. Шундай бўлсада, ҳар қандай бизнес-режада танланган бизнес концепцияси очиқ берилувчи, таклиф қилинаётган маҳсулот, иш ёки хизматларнинг ўзига хослигини тавсифловчи, шунингдек, истиқболда олинishi лозим бўлган фойда (даромад) ва бизнесни кенгайтириш акс эттирилувчи бўлимлар мавжуд бўлади.

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

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

хато ва камчиликларга йўл қўймайди.

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

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

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

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

Бугунги кунда хўжалик субъектлар турли хил ҳисобот, режа, статистика, норматив ва бошқа материаллардан фойдаланадилар. Агар «битта ҳужжат кам, битта ҳужжат кўп» тамойилига риоя қилинадиган бўлса берилаётган тавсия эътироз уйғотмаслиги мумкин. Бироқ маълумки, гап сонда эмас, балки бизнес-режаларнинг амалга ошиши, уларнинг реал

воқеликка мос келишидадир. Хўжалик субъект иккита (расмий ва ишчи) бизнес-режага эга бўлсада, бироқ муваффақиятга эришмаслиги ҳам мумкин. Битта, лекин хўжалик субъект фаолиятининг кучли ва заиф томонларини ҳисобга олувчи, мавжуд ишлаб чиқариш салоҳиятидан энг самарали фойдаланиш ва кутилаётган миқдорда фойда (даромад) олишга йўналтирилган реал бизнес-режа кўпроқ муваффақиятга эришиши мумкин.

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

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

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

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

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

Бизнес режани шакллантиришни янги хўжалик субъектни ташкил етиш ёки хўжалик субъект фаолиятига муҳим ўзгартириш киритиш ғояси бир неча босқичларда амалга оширилади<sup>3</sup>. Уларни турли даражада йириклаштириш ёки деталлаштириш мумкин (2-расм).

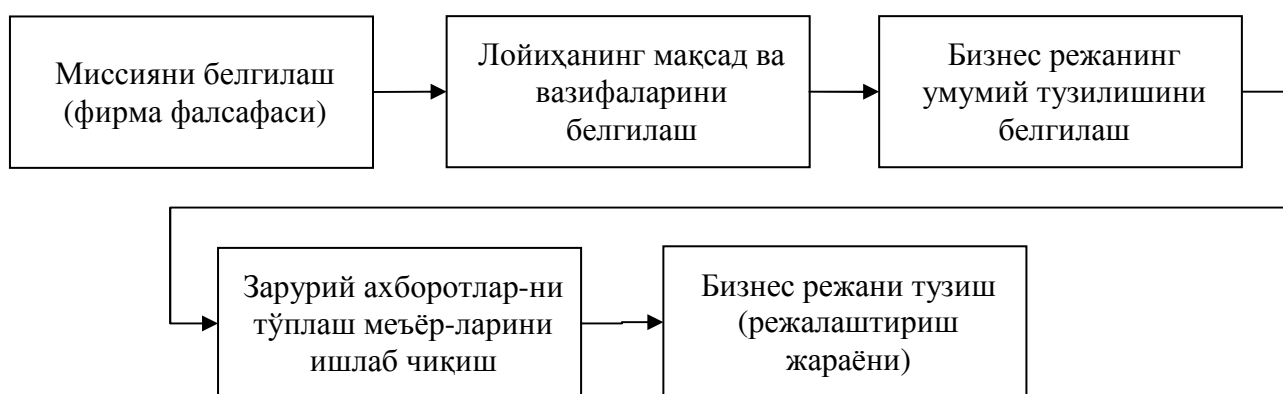
Бизнес-режани тайёрлашнинг биринчи босқичида хўжалик субъект миссияси (хўжалик субъект фалсафаси) – хўжалик субъектининг қисқача

---

<sup>3</sup> Goremikin V.A., Necteroва N.V. Entsiklopediya biznes – planov: Metodika razrabotki. 75 realnix obraztcov biznes – planov. - M.: «Oc-89», 2003. –18 bet.

таърифи, унинг мақсадлари, бурчи, фаолият соҳалари, ҳаражат меъёрлари ва минтақа, жамиятнинг ижтимоий вазифаларини хал етишдаги ўрни аниқланади.

Ҳар қандай хўжалик субъект очик тизим бўлиб, унинг муваффақияти ташқи муҳитдаги истеъмолчиларнинг маълум бир талабларини қондириш билан боғлиқдир. Агар хўжалик субъект шундай миссияни амалга оширишга имконият топа олмаса, бир вақтнинг ўзида кам фойда олади. Шунинг учун фақатгина ташқи муҳитдан хўжалик субъектнинг мақсади ва миссиянинг топиш мумкин. Фойда мақсад эмас, балки мақсадга эришиш воситасидир.



## 2-расм. Бизнес-режани ишлаб чиқиш босқичлари.

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

Миссия хўжалик субъектнинг ўзи учун белгилаб олинади, лекин доимо харидорга, жамиятга йўналтирилган бўлади. Машҳур ‘SONY’ фирмасининг миссияси қуйидагича таърифланади: ‘Тараққиётни амалга ошириш орқали жамиятга хизмат қилиш’. Шу каби қуйидаги мисолларни келтириш мумкин:

- Халқаро савдо орқали тинчлик сари.
- Мамлакат учун нима яхши бўлса, фирма учун ҳам яхшидир.



- Бизнинг маҳсулотлар дунёни ҳаёт учун янада қулай қилади.
- Истеъмолчилар ташкилотимиз ҳаётининг кучининг манбаи.

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

Хўжалик субъект тамойиллари ўз ичига оладиган талаблар қуйидагилар:

- маҳсулот (иш, хизматлар) ва бозорга талаблар;
- бошқарувга талаблар - мотивация тизими, қарорлар қабул қилиш, назорат, ютуқларни баҳолаш ва х.к.;
- ходимларга талаблар - ижодий фикрлаш, масъулиятни ўз зиммасига олиш, мотивлар, унумдорликни баҳолаш ва х.к.;
- ташқи муҳитга талаблар - харидорлар, таъминотчилар, инвесторлар, рақобатчилар, жамият, давлат.

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

Хўжалик субъект миссияси унинг маданияти - хўжалик субъект об'юрўсини (марка, имидж) шакллантирувчи хўжалик субъект қадриятлари, меъёр ва ғоялари мажмуаси билан чамбарчас боғлиқдир. У ҳаётда қуйидагиларда ўз аксини топади:

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

Хўжалик субъект имиджи фирманинг истеъмолчилар, ҳамкорлар, жамият олдидаги масъулиятини билдиради. Бундай ҳолатда миссия хўжалик субъектнинг ташқи муҳитда керакли таассурот уйғотишга интилишини акс эттиради.

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

Бизнес тизимида мақсад бешта функцияни бажаради.

- ташаббус - фирманинг ҳозирги ва кўзда тутилган, исталган ҳолатини, ҳаракатлар мотивларини таққослаш, солиштириш.

- қарорлар қабул қилиш мезонлари - ахборотлар ва муқобилларни танлаш, бизнесдаги устивор йўналишларни баҳолаш;

- бошқариш воситалари - ҳаракатларни бошқарувчи талаблар, бизнес йўналишларини аниқлаш;

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

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

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

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

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

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

Бизнес-режа бу оддий бир ҳужжат эмас, балки у хўжалик субъектнинг конституцион асосини ташкил этиб, унинг ишлаб чиқариш фаолиятини, келгусидаги ривожланиш стратегиясини белгилаб беради. Хўжалик субъект стратегияси эса, маълумки, турли хил бўлади: кимдир маҳсулдор, яъни ишлаб чиқариш стратегиясини афзал кўрса, бошқаларга молиявий стратегия кўпроқ тўғри келади. Бозорга янги маҳсулдор ғоя билан киришга ҳаракат қилаётган янги хўжалик субъект ва фирмалар одатда молиявий стратегияга катта эътибор қаратадилар. Бозорда маълум маънода барқарор ўринга эга бўлган бошқа хўжалик субъектлар эса асосий эътиборни ишлаб чиқариш стратегиясига қаратадилар.

Ҳамма хўжалик субъектлар бир хил эмаслиги сабабли уларнинг ҳар бири учун бизнес-режани ишлаб чиқиш бўйича деталли тавсия беришнинг имкони йўқ. Шундай бўлсада, замонавий иқтисодиёт фанида бизнес-режанинг тахминий тузилмаси ишлаб чиқилган бўлиб, қуйида унинг айрим вариантлари келтирилган ( 2-жадвал).

Бизнес-режанинг тахминий тузилмаси<sup>4</sup>

1-вариант	2-вариант	3-вариант	4-вариант	5-вариант
<p>1. Бўлажак бизнесни қисқача таърифлаш.</p> <p>2. Бозор.</p> <p>3. Ходимлар малакаси ва тажрибаси, мавжуд молиявий воситалар.</p> <p>4. Таклиф қилинаётган маҳсулотнинг устунликлари.</p> <p>5. Бўлажак бизнесни ташкил қилиш.</p> <p>6. Келажакка назар.</p> <p>7. Молиявий вазифалар.</p> <p>8. Пул маблағларидан фойдаланиш.</p> <p>9. Илова.</p> <p>10. Бизнес тарихи.</p>	<p>1. Бизнес-режага кириш.</p> <p>2. Бизнесни идентификация-лаш.</p> <p>3. Мақсад.</p> <p>4. Бизнесни таърифлаш.</p> <p>5. Бозор.</p> <p>6. Рақобат.</p> <p>7. Менежмент.</p> <p>8. Ходимлар.</p> <p>9. Жойлашув.</p> <p>10. Молиявий маълумотлар.</p> <p>11. Ҳисобот.</p> <p>12. Қисқача мазмун (резюме).</p>	<p>1. Танланган бизнес концепцияси.</p> <p>2. Айни пайтдаги вазият.</p> <p>3. Яратилаётган хўжалик субъект тавсифномаси.</p> <p>4. Бошқарув.</p> <p>5. Бозор таҳлили ва тадқиқотлари.</p> <p>6. Маркетинг ҳаракатлари режаси.</p> <p>7. Ишлаб чиқариш режаси.</p> <p>8. Таваккалчиликни баҳолаш.</p> <p>9. Молиявий режа.</p>	<p>1. Кириш.</p> <p>2. Хўжалик субъектни таърифлаш.</p> <p>3. Маҳсулотни таърифлаш.</p> <p>4. Маркетинг режаси.</p> <p>5. Ишлаб чиқариш режаси.</p> <p>6. Ташкилий режа ва менежмент.</p> <p>7. Молиявий режа.</p> <p>8. Лойиҳа самарадорлиги.</p> <p>9. Илова.</p>	<p>1. Фирма имкониятлари (резюме).</p> <p>2. Товар (хизмат) турлари.</p> <p>3. Товар (хизмат) сотув бозори.</p> <p>4. Сотув бозорида рақобат.</p> <p>5. Маркетинг режаси.</p> <p>6. Ишлаб чиқариш режаси.</p> <p>7. Ташкилий режа.</p> <p>8. Фирма фаолиятининг ҳуқуқий таъминоти.</p> <p>9. Таваккалчиликни баҳолаш ва суғурталаш.</p> <p>10. Молиявий режа.</p> <p>11. Молиялаш тириш стратегияси.</p>

<sup>4</sup> Иқтисодий адабиётлар ёрдамида магистрант томонидан тайёрланди.

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

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

Иқтисодиётнинг модернизасиялаш шароитида ўтиши билан аввалги техник, саноат, молиявий режалар ўрнига бизнес-режалар вужудга келган бўлиб, хўжалик субъект фаолиятининг жорий ва истиқболдаги стратегиялари белгилаб берилувчи асосий ҳужжат ҳисобланади.

Бизнес-режа учта асосий функцияни бажаришга имкон беради: биринчидан, бизнес концепциясини ишлаб чиқиш, иккинчидан, бизнес-

режани амалга ошириш учун зарур бўлган пул маблағлари миқдорини аниқлаш ва учинчидан, хўжалик субъектнинг жорий фаолиятини бошқариш воситаси ҳисобланади.

Бизнес-режа бир нечта бўлим ва кўрсаткичлардан иборат бўлиб, уларнинг сони хўжалик субъектнинг ҳажми, ўзига хосликлари ва бошқа хусусиятларига боғлиқ бўлади. Илмий адабиётларда 8 - 12 бўлимдан иборат бўлган бизнес-режалар тавсия қилинади.

Бизнес-режа амалиётда асосан икки босқичда тайёрланиб,бу босқичларнинг ҳар бирида мос келувчи вазифалар бажарилади. Бизнес-режанинг ҳаётийлиги кўп жиҳатдан уни тайёрловчилар, биринчи навбатда иқтисодчиларнинг малакаси ва тажрибасига боғлиқ бўлади.

### **I боб бўйича хулоса.**

Бозор иқтисодиёти шароитида корхоналарнинг молиявий барқарорликка ҳамда кўзлаган натижага эришиши корхона молиявий менежери ёки раҳбарининг пухта ўйланган бизнес режасининг самарали амалга оширилишига боғлиқ. Бозор муносабатлари ривожланган сари корхоналар хўжалик-молиявий фаолиятида бизнес режанинг ўрни ва аҳамияти тобора ортиб боради. Бизнес режа умуман олганда тадбиркорликнинг асосини ташкил этади. У корхона ва фирма раҳбарларининг ўз мақсадларига қандай эришишларини, қилинаётган харажатларнинг қанча вақт ичида қопланишини, ишнинг даромадлигини қай даражада бўлишини асослаб беради.

Бизнес режа – бу айрим лойихаларни мақсадга мувофиқлигини асослаб берувчи, муҳим кўрсаткичларни концентрацияланган шаклда акс эттирувчи, корхона фаолиятининг кутилаётган янги йўналиши моҳиятини аниқ ва кўргазмали қилиб ифодалаб берувчи ҳужжат бўлиб, у:

- корхона раҳбарларига ёки молиявий менежерларига стратегик мақсадларнинг амалга ошиш босқичларини аниқлашда ёрдам бериб, корхонани самарали бошқарилишини таъминлайди;
- бизнесни қандай режалаштириш ва амалга оширишни ўргатади;
- ҳақиқий фаолиятни режалаштирилган кўрсаткичлар билан таққослашга ҳамда ўз вақтида уларга ўзгартиришлар киритишга ёрдам беради;
- корхона фаолияти бўйича банклар, инвесторлар, ва кредиторлар ишончини оқлашда ёрдам беради.

Корхоналар фаолиятининг бизнес режасини тайёрлаш жуда муҳим эканлиги билан бир қаторда, жуда мураккаб жараён ҳамдир. Пухта ишланган бизнес режа корхонанинг стратегик мақсадига эришиш йўлидаги барча саволларга жавоб бера олади ва ушбу мақсадга осонгина эришади. Бизнес режада келтирилган ҳар бир сўз асосланган бўлмоғи зарур. Асосланмаган бизнес режа корхона учун ўз аҳамиятини йўқотади ва корхонага ҳеч қандай наф келтирмайди.

Бизнес режа корхонанинг ривожланиш стратегияси ва истиқболини белгилаб беради. Шу билан бирга бизнес режа стратегиянинг иқтисодий ва молиявий жиҳатларини бир мунча батафсил баён этади. Аниқ, тайин чоратadbирларни техник-иқтисодий жиҳатдан асослаб беради. Бизнес режа инвестицион дастурнинг одатда бир неча йил ичида амалга оширилиши керак бўлган қисмини ўз ичига олади. Бизнес-режа бир қанча вазифаларни ҳал қилишга имкон беради. Буларнинг асосийлари қуйидагилардир:

- корхона тараққиёти (стратегияси, концепциялари, лойиҳалари) йўналишларининг иқтисодий жиҳатдан мақсадга мувофиқлигини аниқлаш:

- фаолиятдан кутилаётган молиявий натижалар, биринчи навбатда сотиш хажмлари, сармоядан олинадиган даромад ва фойданинг миқдорини аниқлаш;

- танлаб олинган стратегияни амалга ошириш учун керакли маблағлар манбаини, яъни молиявий ресурсларни жамлаш усулларини белгилаш;

- мазкур режани амалга оширадиган ходимлар малакаси, сони ва уларга тўланадиган иш ҳақи фондини аниқлаш.

Корхоналар фаолиятида олиб бориладиган музокаралар бизнес режа асосида амалга оширилади. Хусусан, корхонага жалб қилинадиган ходим ҳам корхонанинг бизнес режасига мувофиқ бўлиши лозим.

Пухта ишлаб чиқилган бизнес режа ёрдамида корхона раҳбарлари муаммосиз кредитларни жалб қилиш имкониятига эга бўлади. Агарда бизнес режада маълум даврда фойда олиш асосланган бўлса, ушбу лойихага ҳар қандай инвестор ўз маблағларини киритишга қизиқиш билдиради. Чунки инвесторнинг мақсади ҳам ўз маблағларини кўпайтириш ҳисобланади.

Хулоса қилиб айтишимиз мумкинки, бизнес режа тадбиркорларнинг иш қуроли бўлиб, ривожланаётган кичик бизнес субъектлари ҳамда йирик корхоналар фаолиятида катта аҳамиятга эга.



**II боб. Корпоратив молияда бизнес-режа ва унинг амалдаги ҳолати таҳлили.**

### **2.1 Корхоналарда бизнес-режанинг таркибий тузилиши ва унинг тавсифи**

Бизнес-режанинг бирон бир қатъий шаклдаги таркибий тузилиши талаб этилмайди, у ҳар хил шаклда ҳамда таркибий тузилишда бўлиши мумкин. Аммо унда қуйидаги масалалар албатта ёритилган бўлиши шарт. Хусусан: бизнес режа тузилиши; бизнес режа титул рўйхати ва кириш; корхона фаолияти ва уни келгусида ривожлантириш режалари; ишлаб чиқарилган маҳсулоти (кўрсатилган хизмат) турлари; тармоқ фаолияти таҳлили; корхона стратегияси ва маркетинг таҳлили; корхонада ишлаб чиқариш режаси; изланувчанлик ва янгиликларни жорий этиш; корхонада меҳнатни ташкил этиш ва бошқариш; таваккалчиликни баҳолаш; корхона молиявий режаси; сезгирлик таҳлили; рақобатбардошликни баҳолаш; зарарсизлилик таҳлили. Биз қуйидаги ушбу бизнес режанинг асосий бўлимларини батафсил тўхталиб ўтамиз.

Бизнес-режа титул варағидан бошланади. Бизнес-режани титул варағи ихчам, тушунарли ва жозибадор бўлиши, ортиқча тафсилотлардан ҳоли тузилиши керак. Унда корхонанинг номи манзилгоҳи, бизнес-режанинг номланиши ва тузилган вақти ҳамда муаллифлари тўғрисида маълумотлар кўрсатилади. Титул варағида маълумотларни ошкор қилмаслик бўйича махфийлик меморандуми баён қилинади, чунки бизнес-режа бўлимларида корхона иқтисодий хавфсизлигига салбий таъсир қилувчи маълумотлар рақобатчилар манфаатларига хизмат қилмаслиги керак. Бундан ташқари тақдим этилган бизнес-режа ҳамкор ёки инвесторда кизиқиш уйғотмаса муаллифга қайтарилиши тўғрисидаги талаб жойлаштириш мумкин.

Бизнес-режанинг титул варағи қуйидаги тартибда расмийлаштирилиши мумкин:

Корхона номи, манзили ва телефон\_\_факс\_\_интернет сайти;

Маълумотлар сир сақлансин.

- Лойиҳа сизни қизиқтирмаса марҳамат қилиб муаллифга қайтаринг.
- Кимга;
- Лойиҳанинг қисқача номи (20-30 белгигача);
- Лойиҳанинг тўла номи;
- Корхона раҳбари \_\_\_тел. \_\_\_электрон манзил;
- Лойиҳа муаллифи \_\_\_тел. \_\_\_ электрон манзил;
- Лойиҳани амалга оширишнинг бошланиши;
- Лойиҳа давомийлиги;
- Дастлабки маълумотлар ўз долзарблигини сақлаб қоладиган муддат, лойиҳа бошланиш вақтидан бошлаб \_\_ой;
- Тузиш санаси.

Титул варақдан сўнг мундарижа тузилади ва унда бетлари кўрсатилган холда режанинг бўлимлари келтирилиб, лойиҳа хусусиятларидан келиб чиққан холда алоҳида муҳим қисмлари ажратиб кўрсатилади. Аннотацияда бизнес-режанинг мақсади ва асосий мазмуни қисқача 0,5 - 2 бетда баён қилинади. Аннотация юқори раҳбарият, ёзма мурожатлар, реклама эълонлари учун мўлжалланган бўлади. Бизнес-режанинг кириш қисмида унинг вазифалари ва уни бажарувчи шахслар кўрсатилади. Бундан ташқари ушбу лойиҳани ёки инвестицион ғояни амалга ошириш зарурати нима учун туғилганлигини таъкидлаб ўтиш мақсадга мувофиқдир.

Бизнес-режа юқорида айтиб ўтилганидек, мураккаб тузилмага эга. Унинг бўлимлари таркиби бизнес турига боғлиқ ҳолда ўзгариши мумкин. Бироқ шунга қарамай, бизнес-режаларнинг деярли барча турлари таркибида энг муҳим бўлим сифатида резюме – корхона ва бўлажак бизнеснинг қисқача тарифланиши мавжуд бўлади. У фойдаланувчига бизнес-режанинг бошқа бўлимлари билан деталли равишда танишиб чиқиш мақсадга мувофиқлигини аниқлашга ёрдам бериши лозим. Резюме - бу корхона, тадбиркор ўз ишини кенгайтириши ёки янги иш бошлашда ўз олдига қўйган мақсадлари ва

бизнеси тўғрисидаги қисқа ва тез ўқиладиган ахборотлардир. Резюмени ёки бошқача айтганда бизнес концепциясини бизнес-режанинг энг қисқа талқини сифатида ҳам тушуниш мумкин. Шунга кўра у мустақил аҳамиятга эга бўлиши, реклама хужжати сифатида инвесторга молиялаштиришни бошлаш ёки қўшимча маблағни жалб қилиш учун талабнома тарзида тақдим этишда қўлланилиши мумкин. Концепция мазмунини ёритиш тартибига қатъий талаблар қўйилмайди. Асосий талаб - мазмунан содда ва тушунарли бўлиши, махсус атамалардан иложи борича камроқ фойдаланиш. Резюмени осон эсда қолишига эришиш лозим, унда маҳсулот чизмаси ёки расмини ҳам бериш мумкин. Ушбу бўлим устида ишлаш жуда ҳам муҳим, чунки бу бўлим инвестор ёки кредиторларга кўнгилдагидек таъсир кўрсата олмаса улар бизнес-режани охиригача кўриб ҳам чиқмайдилар. Унутмаслик керакки, бизнес-режанинг айнан шу қисми тақдимот пайтида, янги корхона ёки янги инвестицион лойиҳани амалга ошириш ҳақида гап борганда асосий ролни ўйнайди. Резюме бизнес-режани тайёрлашнинг сўнгги босқичида, бошқа бўлимлар ҳақида ҳамма нарса маълум бўлгандан сўнг тузилади. Унинг ҳажми бир неча варақдан ошмаслиги ҳамда қисқалик ва аниқлик билан ажралиб туриши лозим.

Резюмеда қуйидаги асосий позицияларни акс эттириш зарур:

- мазкур бизнес-режани тақдим этувчи корxonанинг миссияси, бизнес-режанинг мақсади, ўзига хос жиҳатлари ва тарихини ифодалаш;
- корxonанинг ташкилий-ҳуқуқий шакли;
- корхона шуғулланиши кутилаётган бизнесни тавсифлаш;
- бошқарув шахсининг малакаси ва корхона капиталидаги иштироки ҳақидаги қисқача маълумотлар;
- бозордаги ва тармоқдаги вазиятни тавсифлаш;
- корхона маҳсулоти (хизматлари) ва унинг рақобатчилар маҳсулотларидан фарқи;
- лойиҳанинг узоқ муддатли ва қисқа муддатли мақсадлари, кутилаётган

даромад ва ишлаб чиқаришнинг ўсиши;

- белгиланган мақсад ва вазифаларга эришишнинг тактик режаси;
- зарур инвестициялар миқдори ва улардан фойдаланиш йўналишлари;
- инвестиция қўйилмаларидан фойдаланишнинг молиявий натижалари;
- кутилаётган таваккалчиликлар ва инвесторлар учун мукофотлар;
- корхонанинг ишлаш шароитлари, уни яратиш ва рўйхатдан ўтказиш ҳақидаги маълумотлар;
- корхона раҳбариятининг телефонлари.

Резюме бизнес-режанинг «юзи», барча ғоялар, фикр-мулоҳазалар ва уларни амалга ошириш йўллари «йиғиндиси» эканлиги сабабли у биринчидан, батафсил ўйлаб кўрилиши ва ҳар томонлама текширилиши, иккинчидан эса корхонанинг асосий миссиясини амалга ошириш билан боғлиқ бўлиши лозим. Корхонанинг ташкил этилган ва кенгайтирилган санаси, ташкилий ҳуқуқий шакли, капиталнинг тузилмаси (чиқаришга руҳсат берилган акциялар сони, чиқарилган ва муомиладаги акциялар сони, уларнинг номинал қиймати ва биржа баҳоси), корхона ҳисоб рақами очилган асосий банк, корхонанинг ихтисослашуви ва ривожланиш тарихи, асосий истеъмолчилар.

Корхонанинг тармоқдаги ва бозордаги ҳолати таҳлили. Инсоннинг, жамоанинг ва бутун корхонанинг қиладиган барча ишлари вазиятни таҳлил қилиш ва баҳолашдан бошланади. Бизнес, ишлаб чиқариш ва бошқа ҳар қандай иш истисно эмас. Бунинг устига айнан бизнесда тармоқдаги ва бозордаги вазиятни олдиндан таҳлил қилиш бошқа жойларга қараганда кўпроқ талаб қилинади.

Корхонанинг тармоқдаги ва бозордаги ҳолати таҳлили бу ўз моҳиятига кўра ташқи муҳит ташҳисидир (диагностикасидир). У бизнес-режани тайёрлашда резюмедан кейинги иккинчи қадамдир. Бизнес-режа тузиш бўйича бугунги услубий тавсиялар ушбу бўлимни мазкур корхона фаолият кўрсатувчи муҳитнинг инвестицияларни жалб қилишдаги жозибадорлигини

таҳлил қилишдан бошлашни таклиф қилади. Тармоқни тавсифлаш қуйидагиларни қамраб олиши лозим:

- тармоқнинг иқтисодий секторини аниқлаш (фан, ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш ва ҳоказо);
- мавсумийлик;
- тармоқ бозорининг географик жойлашуви (маҳаллий, минтақавий, миллий, халқаро);
- мазкур тармоқ таклиф этувчи асосий маҳсулот ва хизмат турлари;
- тармоқнинг ҳозирги ҳолати ва ривожланиш истиқболлари;
- тармоқ бозорининг тузилмаси, сифими ва унинг ўзгариш тенденциялари;
- корхона ривожланишига ижобий ёки салбий таъсир кўрсатиши мумкин бўлган омиллари (янги истеъмолчи ва рақобатчилар, қонун ва қоидаларнинг пайдо бўлиш эҳтимоли).

Тармоқ ва бизнес соҳаси тўғрисида қарор қабул қилиш тадбиркорнинг ўзи учун ҳам, тадбиркорлик лойиҳаси учун ҳам муҳим аҳамият касб этади. Танланган фаолият соҳасининг ривожланиш тенденцияларини тўлиқ ҳисобга олмаслик бизнес-лойиҳани жорий қилишда кутилмаган натижаларга ва иқтисодий самарадорликнинг пасайишига олиб келиши мумкин.

Тармоқнинг комплекс таҳлилин ва унинг жозибадорлигини баҳолашни МДХ давлатлари учун Жаҳон тикланиш ва тараққиёт банки томонидан ишлаб чиқилган инвестициявий лойиҳалаштиришда маълумотларини тўплаш, таҳлил қилиш ва умумлаштириш бўйича таклифларда берилган услуб орқали амалга ошириш мақсадга мувофиқдир.

Бизнес-режани муваффақиятли амалга оширишда бозорни тўғри аниқлашдан ташқари унинг ҳали эгалланмаган ёки рақобатчилар томонидан тўлиқ фойдаланилмаган қисмини топиш ҳам муҳим аҳамият касб этади. Яъни маълум бир истеъмолчиларга йўналтирилган ва тадбиркорга ўз имкониятларидан самралироқ фойдаланиш имкониятини берувчи

тадбиркорлик фаолияти соҳасини ифодаловчи «бозор қисми»ни топиш муҳим. Унинг ҳажми бозор сегменти сиғимидан кичик бўлиб, унда рақобатчилар кам бўлиши лозим. Бу бозордан жой қидириш ва уни эгаллаш жараёнининг моҳиятини акс эттиради. Ушбу жараёни истеъмолчилар доираси аниқ белгиланган ҳолда фаолият соҳаси миқёсини танлаш сифатида белгилаш мумкин бўлиб, у муайян тадбиркорнинг хусусиятлари ва устунликларига мос келади.

Бозорни ва асосий рақобатчиларни таҳлил қилишда қуйидаги масалаларга асосий эътиборни қаратиш лозим: бозор ҳажмини (сиғимини); бозорнинг тўйинганлик даражасини; яқин истиқболда бозорнинг тўйинганлик даражаси ва ҳажмининг ўзгариш тенденцияларини; энг истиқболли сотув бозорларини аниқлаш ҳамда асосий рақобатчиларни баҳолаш.

Корхона тўғрисидаги ахборот инвесторлар корxonанинг ишончилиги, унинг бозордаги ҳолати барқарорлигига ишонч ҳосил қилишлари учун иложи борича тўлиқ бўлиши лозим. Корxonани тавсифлаш унинг яратилиш тарихи, ташкилий-ҳуқуқий шакли, давлат идораларида рўйхатдан ўтиши, хўжалик алоқалари, энг йирик фойдали лойиҳалари, менежментнинг самарадорлиги ҳақидаги маълумотлар ва бошқаларни қамраб олиши лозим.

Корхона тавсифномаси қуйидаги саволларга тўлиқ жавоб бериши зарур:

- корхона тарихи, ўтган давр мобайнида унинг ривожланиши;
- корxonанинг асосий эгалари рўйхати, улардан ҳар бирининг корxonанинг асос топиши ва фаолият кўрсатишидаги роли;
- корхона ривожланишига таъсир кўрсатган ҳодисалар;
- корxonанинг ташкилий тузилмаси ва ходимлар ҳақидаги маълумотлар;
- маҳсулотни сотишда тарихий ва жорий тенденциялар;
- сўнгги уч йил мобайнида корxonанинг техник-иқтисодий ва

молиявий кўрсаткичлари;

- корхонанинг асосий ютуқ ва устунликлари;
- сотув ҳажми динамикаси;
- корхонанинг бозордаги улуши ва унинг тенденциялари;
- корхона рекламаси ва реклама имкониятларидан фойдаланиш

даражаси;

- корхонанинг ташкилий-ҳуқуқий даражаси;
- корхона харажатлари;
- молиявий-хўжалик фаолиятида корхона олдида вужудга келувчи

муаммолар;

➤ корхонанинг кучли ва заиф томонларини баҳолаш (маҳсулот ёки хизмат сифати, сотув имкониятлари, ишлаб чиқариш харажатлари даражаси, ходимлар малакаси ва тажрибаси, технологиялар даражаси, материаллар ва бутловчи қисмларни етказиб бериш шароитлари, менежмент даражаси).

Ташқи муҳитга муносабати нуқтаи назаридан корхона таҳлилини амалга ошириш учун самарали восита сифатида SWOT- таҳлилини амалга оширишни тавсия этиш мумкин. SWOT-қуйидагиларни билдиради: S-strength (кучли томонлар); W- Weakness (заиф томонлар); O - Opportunities (имкониятлар); T- Threats (хавфлар). SWOT-таҳлили корхонанинг кучли ва заиф томонлари таҳлилини, мумкин бўлган хавф-хатарлар муҳитини ўрганиш ва башорат қилишни (прогнозлаш), зарарни олдини олиш бўйича тадбирларни ишлаб чиқишни, корхонанинг стратегик ва жорий (тактик) имкониятлари таҳлилини, хавфларни олдини олиш, заиф томонларни қисқартириш бўйича тадбирларни ишлаб чиқишни, корхонанинг кучли томонларини мустаҳкамлаш ва имкониятларни кенгайтиришни кўзда тутди. Баҳолашнинг мукамаллиги ва унинг бизнес-режада деталлаштириш даражаси таҳлилнинг йўналтирилишига (кимга ва нима учун) ва мақсадларига боғлиқ бўлади.

SWOT-таҳлилнинг асосий ғояларини тушунарли бўлиши учун олинган натижаларни жадвал шаклида акс эттириш мақсадга мувофиқ. SWOT-таҳлилнинг мазмунини қуйидаги 3-жадвалда кўриш мумкин.

**3-жадвал**

**SWOT-таҳлилининг мазмуни**

<p><b>S - strength. Кучли томонлар</b> Сизда ҳамма нарсадан ҳам яхши кўрсаткичга эга бўлган барча томонларни ўз ичига олади. Масалан: сизнинг маҳсулотингиз рақобатчиларникидан яхши ва дўконингиз қулай жойда жойлашган. Айни вақтда сизнинг ишчи ва хизматчиларингизнинг малакаси юқоридир.</p>	<p><b>W - Weakness. Заиф томонлар.</b> Сизнинг бизнесингизнинг заиф томонларини акс эттиради. Масалан: сизнинг маҳсулотларингиз рақобатчиларникига нисбатан қимматроқ, маҳсулотингизни реклама қилиш учун етарли маблағингиз йўқ ёки рақобатчиларингиз кўрсатаётган хизматлардек хизмат кўрсатиш имкониятига эга эмассиз</p>
<p><b>O - Opportunities. Имкониятлар.</b> Сизнинг худудингизда жойлашган ва бизнесингизга хизмат қилиши мумкин бўлган барча омиллар имкониятларни ташкил этади. Масалан: Сизни дўконингизга ўхшаган дўкон туманингизда бошқа бўлмаганлиги сабабли сизнинг маҳсулотингиз тобора оммалашиб бормоқда ёки янги фирмалар кўплаб очилганлиги учун миждозларингиз сони ортиши мумкин.</p>	<p><b>T - Threats. Хавфлар</b> Сизнинг атрофингизда жойлашиб, сизни бизнесингиз ривожига салбий таъсир ўтказаётган барча омил ва воситалар-хавфлардир. Масалан: худди шундай маҳсулот чиқараётган фирмалар мавжудлиги ёки савдо бўйича солиқлар оширилиши мумкин, унда маҳсулотингиз нархи кўтарилади, сиз эса маҳсулотингиз қачонгача оммабоп бўлиб туришини биласиз.</p>

Тасаввурлар янада аниқ бўлиши учун фирманинг SWOT-таҳлилинини ишлаб чиқариш соҳасида фаолият юритадиган назорат ўлчов ускуналари тайёрлайдиган "Равнақ" хусусий корхонаси мисолида 4 ва 5- жадвалларда кўриб чиқамиз.



Корхонанинг кучли ва заиф томонларини баҳолаш<sup>5</sup>.

Кучли томонлари	Заиф томонлари
1	2
<b>Таксимлаш (сотиш) тизими</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- малакали раҳбарлар</li> <li>- профессионал менеджерлар</li> <li>- тайёр маҳсулот захирасининг мавжудлиги</li> <li>- харидор талабларининг таҳлили</li> <li>- сервис марказлари тармоғи яратилган</li> <li>- мутахасислар, дилерлар ва истеъмолчиларни ўқитиш ташкил этилган</li> <li>- турли тўлов шакллари бўйича тажриба тўпланган</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- реклама бўйича ўз тажрибасининг етарли эмаслиги</li> </ul>
<b>Корхонанинг ўз маҳсулоти</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- буюртмачиларнинг маҳсус талабларига мос келувчи маҳсулотни ишлаб чиқариш имкониятлари</li> <li>- ишлаб чиқариш хажмини режалаштириш</li> <li>- экологик чиқитларнинг йўқлиги</li> <li>- ишлаб чиқаришда қўшилган қийматнинг олинishi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- бутловчи қисмлар етказиб берувчиларга таъсир ўтказиш имкониятининг мавжуд эмаслиги</li> <li>- заиф техник жихозланганлик</li> </ul>
<b>Корхонанинг ўз технологияси</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ўлчов асбобларини мукамаллаштириш имкониятлари</li> <li>- тайёрланган ускуналарни сертификатланганлиги</li> <li>- ўзининг ноу-хауси (янгиликлари)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- тармоқдаги янги талаблар бўйича изланишларни олиб бориш зарурати, маҳсулотни сертификатлаш</li> <li>- халқаро сертификатнинг мавжуд эмаслиги.</li> </ul>
<b>Корхонанинг молиявий маблағлари</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- молиявий мустақиллик</li> <li>- корхонанинг молиявий ҳолати ташқи бошқарувга (инкирозга қарши бошқарувга) мухтож эмас</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- талабни ошиб боришига тезлик билан жавоб қайтариш учун айланма активларнинг етишмаслиги</li> </ul>
<b>Корхонани бошқаришни ташкил этиш</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ўзгаришларга тезлик билан жавоб қайтариш, мослашиш</li> <li>- энг малакали гуруҳларни шакллантириш</li> </ul>	
<b>Корхона имиджи</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- юқори даражадаги кафолат хизмати</li> <li>- шартнома мажбуриятларини белгиланган муддатларда бажарилиши</li> <li>- "Равнақ" маркасининг таниқлилиги.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мажбуриятларни бажарилиши муддатларига фойда олинмаса ҳам катъий риоя қилиш</li> </ul>

<sup>5</sup> Корхонанинг ҳисобот маълумотлари асосида магистрант томонидан тайёрланди

Имкониятлар ва хавфларни баҳолаш<sup>6</sup>

Имкониятлар	Хавфлар
<b>Жамият</b>	
-сотиш бозорларини кенгайтиши	-сиёсий ҳолатнинг ўзгариши -бизнесни суғурта қилинмаганлиги
<b>Бозорни ривожланиш йўналишлари</b>	
-ноанъанавий бозорга чиқиш (тоғ автоматикаси ва х.к.)	-янги стандартларни қабул қилиниши
<b>Рақобатчилар</b>	
-демпинг баҳолари -баъзи рақобатчиларнинг қониқарсиз менежмент ва маҳсулот сифати натижасида ўз мавқеларини йўқотиши	-янги авлод ўлчов асбобларини ишлаб чиқариш -рақобатчилардаги нархни тушиб бориши
<b>Тақсимлаш (сотиш)</b>	
-ўлчов ускуналарига ўсиб бораётган талаб -иқтисодиётнинг ўсиши, талабни ортиши -дилер бўлиш истагини билдираётган корхоналар сонини фаол ўсиб бориши	-истеъмолчилар тўлов қобилиятларини баҳолашдаги таваккалчилик
<b>Истеъмолчилар</b>	
-бозорнинг янги сегментларига кириб бориши -тармоқдаги меъёр ва қоидаларнинг юзага келиши	-тармоқдаги хом ашёни айрим, белгиланган ишлаб чиқарувчидан марказлашган ҳолда мажбурий сотиб олиш тўғрисида қарор қабул қилиниши.
<b>Технология</b>	
-асбоб-ускуналарни мукаммаллаштириш имкониятлари	-бизнинг ускуналар маънавий эскириб бормоқда
<b>Таъминот</b>	
-бутловчи қисмларни ўз қувватлари билан ишлаб чиқариш -бутловчи қисмларнинг захираларини яратиш	-таъминотчилар томонидан ўз мажбуриятларини бажармасликлари

<sup>6</sup> Корхонанинг ҳисобот маълумотлари асосида магистрант томонидан тайёрланди

Демак, корхоналарда бизнес-режани ишлаб чиқишда молиявий менежерлар корхонанинг ҳар бир ҳолатига алоҳида эътиборни қаратиши лозим. Корхоналарда бизнес-режанинг қолган бўлимларини ишимизнинг кейинги параграфларида батафсил тўхталиб ўтамиз.

## **2.2 Корхоналарда даромад ва харажатларни режалаштиришнинг амалдаги ҳолати таҳлили**

Корхоналарда даромад ва харажатларни режалаштириш, корхона бизнес-режасининг энг асосий бўлимларидан бири ҳисобланади. Чунки, қилинган ҳар бир сўмлик харажатни ҳисобини юритиш, корхонани келгусидаги молиявий ҳолати ва иқтисодий мустақиллигини таъминловчи муҳим омил ҳисобланади. Бозор иқтисодиёти шароитида ҳар бир хўжалик юритувчи субъектнинг олдига қўйган асосий мақсади бу даромад олишдир. Даромад ижтимоий ишлаб чиқаришни ҳамма босқичларининг иқтисодий категориясидир. Даромад иқтисодий категория ва молиявий яқун сифатида ўзининг энг юқори аҳамиятига бозор муносабатлари, бозор иқтисодиёти даврида кўтарилади. Даромадни барпо этиш, уни реализация қилиш бу кенгайтирилган қайта ишлаб чиқаришни, қиймат қонунини ва хўжалик юритиш усули сифатида хўжалик ҳисобининг объектив талабидир. Даромад иқтисодий ҳаракатнинг зарурий шарти мақсади сифатида қаралади. Жаҳон амалиётида даромад дейилганда кўпинча бизнес самарадорлигининг тадбир воситаси сифатида қаралади. Даромад бу фойда ва харажатлар фарқланишидаги юқори ўзгарувчанликдир. Улар орасидаги қуйи ўзгарувчанлик эса зарарни ифодалайди. Даромадлар ва харажатлар молиявий натижаларни характерловчи даромадни ўлчашга дахлдор бўлган элементлар ҳисобланади. Даромадлар ва харажатларни, яъни даромадни аниқлаш ва ўлчаш - корхона ўз молиявий ҳисоботини тайёрлашда даромадланиладиган капитал концепцияси ҳамда капиталнинг сақланишига боғлиқ бўлади.

Даромадлар ва харажаталар элементлари куйидагича аниқланади. Даромадлар - бу ҳисобот даврида иқтисодий фойда активларнинг оқими ёки кўпайиши шаклида ўсиши ёки пассивларнинг қатнашчиларни капиталдаги омонатларидан фарқ этувчи ўсишига олиб келувчи камайишидир. Бугунги кунда бозор муносабатлари шароитида корхоналарнинг молиявий режалаштириш кўрсаткичларини таҳлил этишда корхоналар молиясининг энг асосий вазифалари бўлиб куйидагилар ҳисобланади:

- корхонанинг даромадлилик даражасига баҳо бериш;
- корхонанинг молиявий натижалари таркиби, тузилиши ва динамик ўзгаришларига баҳо бериш;
- бизнес режада белгиланган даромадлилик даражасига эришилганлиги ва унга таъсир этган омилларни ўрганиш ҳамда баҳо бериш;
- даромаднинг шаклланиши ва ишлатилишининг асосланганлигини текшириш;
- даромаднинг кўпайган ёки камайганлигига маҳсулот (иш, хизмат)лар сотишдан ва бошқа фаолиятлардан эришилган натижанинг таъсир этишини аниқлаш;
- корхонанинг ялпи фойдаси ва унга таъсир этувчи омилларга баҳо бериш;
- солиққа тортилгунга қадар бўлган даромаднинг шаклланишига ва унга таъсир этувчи омилларга баҳо бериш;
- корхонанинг соф фойдаси ва унга таъсир этувчи омилларни ўрганиш, ҳамда баҳо бериш;
- соф фойдани кўпайтириш йўналишларини белгилаб бериш;
- корхонанинг рентабеллик кўрсаткичларини ўрганиш ва уларга таъсир этувчи омилларга баҳо бериш;
- корхонанинг умумий рентабеллик даражасини ошириш чора-тадбирларини ишлаб чиқиш ва ҳакозолар.

Корхоналар ўзининг молиявий хўжалик фаолияти давомида амалга оширадиган харажатлари улар фаолиятида муҳим аҳамият касб этади. Харажатлар корхоналар молиявий режалаштиришининг асосий кўрсаткичлари ва муҳим объекти бўлиб ҳисобланади. Харажатлар маҳсулотларни ишлаб чиқариш, товарлар сотиш, ишлар бажариш ва хизматлар кўрсатиш билан боғлиқ булган сарфларнинг пулдаги ифодасидир. Корхоналарда харажат турлари ва моддаларининг юзага келиши уларнинг асосий, молиявий ва инвестиция фаолиятидан келиб чиқади. Ишлаб чиқариш корхоналарининг харажатлари асосан хом-ашё, материаллар, ёқилғи ва меҳнатга ҳақ тўлаш харажатлари кабилардан иборат бўлади. Республикамизда харажат моддалари Ўзбекистан Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1999 йил 5 февралдаги 54-сонли қарори билан тасдиқланган (Ўз.Р.ВМ.нинг 2003 йил 25 декабрдаги 567-сонли қарори билан ўзгартиришлар киритилган) "Маҳсулот (ишлар, хизматлар)ни ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларининг таркиби ҳамда молиявий натижаларни шакллантириш тартиби тўғрисида"ги Низомга мувофиқ асосланади. Бу Низомга асосланган ҳолда корхоналар молиясида барча харажат моддаларини куйидагича ифодалаш мумкин:

1. Маҳсулотларни ишлаб чиқариш таннархига киритиладиган харажатлар:
2. Давр харажатлари:
3. Молиявий фаолият бўйича харажатлар:
4. Фавқулодда зарарлар.

Корхоналарда режалаштирилишига қараб харажатларни қисқа ва узок муддатли харажатларга ажратиш мумкин. Қисқа муддатли харажатлар корхонанинг тактик мақсадларини амалга оширишга имкон беради. Узок муддатли харажатлар эса корхонанинг стратегик мақсадини амалга оширишда юзага келади. Уларга илмий текширишлар, янги технологияларни олиб кириш ва ривожлантириш, тайёр маҳсулотларнинг янги турларини ишлаб чиқаришга сарфланган харажатлар киритилади.

Корхоналар фаолиятида ярим ўзгарувчан харажатлар ҳам юзага келади. Ярим ўзгарувчан харажатлар бир вақтнинг ўзида ҳам ўзгарувчан, ҳам доимий харажат хусусиятига эга бўлган харажатлар ҳисобланади. Уларга телефон хизмати харажатларини киритиш мумкин. Бунда бир ойлик аниқ тўланиши лозим бўлган сумма доимий харажатлар, шаҳарлараро ва халқаро сўзлашув харажатлари эса ўзгарувчан харажатлар гуруҳига киритилади

Иқтисодийни модернизациялаш шароитида корхоналар молиявий - хўжалик фаолиятини амалга оширувчи корхоналар даромадларини кўпайтириш йўналишларини аниқлаш муҳим аҳамият касб этади. Бунда албатта шаклланган иқтисодий ҳолатни инобатга олиш лозимдир. Шуни алоҳида таъкидлаш жоизки, юқоридаги қўйилган вазифаларга эришиш учун албатта корхоналар молиявий натижаларининг шаклланиши бўйича таҳлил амалга ошириш мақсадга мувофиқдир. Биз ушбу масалаларни таҳлил қилиш мақсадида “Aziya-Group” МЧЖ корхонасини объект сифатида олдик. “Aziya-Group” Масъулияти чекланган жамияти трикотаж маҳсулотлари ишлаб чиқариш фаолияти билан шуғулланади. Қуйидаги жадвал маълумотларидан фойдаланиб “Aziya-Group” МЧЖ нинг молиявий натижаларини таҳлил қилишимиз мумкин (6-жадвал).

Жадвал маълумотларидан кўринадик, биз таҳлил қилаётган “Aziya-Group” Масъулияти чекланган жамиятида 2012 йилда 2011 йилга нисбатан соф фойда 192 миллион сўмга ошган. Соф фойданинг ошишига, 2012 йилда 2011 йилга нисбатан маҳсулот (иш, хизмат)лар сотиш дан олинган ялпи фойданинг 586 млн. сўмга ва молиявий фаолиятдан фойданинг 45 млн. сўмга ошганлиги ижобий таъсир кўрсатган бўлса, асосий фаолиятдан бошқа харажатларнинг 40 млн. сўмга, давр харажатларининг 174 млн. сўмга ва солиқларнинг 225 млн. сўмга ошганлиги салбий таъсир кўрсатган.

**“Aziya-Group” Маъсулияти чекланган жамиятида соф  
фойда ва унинг ўзгаришига таъсир этувчи омиллар таҳлили<sup>7</sup>**

№	Кўрсаткичлар	2011 йил	2012 йил	Ўзгариши	
		сумма, млн. сўм	сумма, млн. сўм	суммада (+,-)	салмоғи да (%)
1	2	3	4	5	6
1	Маҳсулот (иш, хизмат) лар сотиш дан олинган ялпи фойда	1365	1951	586	42,9%
2	Давр харажатлари	-589	-763	-174	29,5%
3	Асосий фаолиятдан бошқа даромад ва харажатлар	-136	-176	-40	29,4%
4	Молиявий фаолиятдан даромад ва зарарлар	53	98	45	84,9%
5	Фойда солиғи тўлагунга қадар фойда (зарар)	693	1110	417	60,2%
6	Фойда солиғи ва бошқа солиқлар	432	657	225	52,1%
7	Ҳисобот даври даги соф фойда ёки зарар	261	453	192	73,6%

Демак, корхона маъмурияти биринчи навбатда давр харажатларига катта эътибор қаратиши ҳамда улардан оқилона фойдаланишга қаратилган чораларини кўриши лозим бўлади. Бундан ташқари 2012 йилда солиқлар тўовларининг ҳажми ҳам кескин ошган. Бу эса корхонада солиқларни режалаштиришга эътибор қаратилмаганликдан дарак беради.

Корхоналарда даромадларни режалаштиришда молиявий менежер аввалги йиллардаги эришилган кўрсаткичлар бўйича тахлилий ишларни амалга оширади. Тахлил жараёнида корхонанинг барча даромадлари ва уларнинг таркиби, уларни ўзгаришига таъсир этувчи омиллар ҳамда шаклланиш манбаларини аниқлаш лозим бўлади.

<sup>7</sup> Маъсулияти чекланган жамиятининг 2012 йилдаги йиллик молиявий ҳисобот маълумотлари асосида магистрант томонидан тайёрланган.

Юқорида таъкидлаб ўтганимиздек, корхоналарда молиявий режалаштиришнинг муҳим кўрсаткичларидан бири бу корхоналарнинг харажатлари ҳисобланади. Корхона харажатларини оптималлаштириш, уларни тўғри ва оқилона сарфланишини назорат қилиш, уларнинг ўзгаришига таъсир этувчи омилларни аниқлаш ва бошқалар молиявий режалаштиришнинг асосий вазифаларидан бири ҳисобланади. Корхона харажатларини ўрганишда асосий эътиборли жиҳати, маҳсулот таннархини ўрганиш ва уларни самарали бошқариш ҳисобланади. Маҳсулот таннархи корхона молия хўжалик фаолиятини ҳамма томонларини акс эттирувчи кўрсаткичлардир. Шунинг учун ишлаб чиқариш харажатларини тўғри ҳисобга олиш ва маҳсулот таннархини калькуляция қилиш ҳамда таҳлил қилиш корхоналар молиясининг муҳим вазифаларидан биридир. Бугунги кунда корхона фаолиятининг муҳим кўрсаткичларидан ва унга баҳо берадиган мезон кўрсаткичларидан бири, даромад ва рентабелликдир. Даромадга таъсир этувчи омил бу таннархдир. Маҳсулот таннархи шу маҳсулотни ишлаб чиқаришга кетган барча бевосита ва билвосита харажатларнинг қиймат ифодасидир. Маҳсулот таннархини ифодаловчи кўрсаткичлардан энг муҳими бир сўмлик товар маҳсулоти учун қилинган харажатдир. Бу кўрсаткич тийин ҳисобида қуйидагича аниқланади:

$$\text{Бир сўмлик товар маҳсулоти учун қилинган харажат (тийин)} = \frac{\text{Ишлаб чиқариш таннархи}}{\text{Товар маҳсулотини улгуржи баҳоси}}$$

Бу кўрсаткич орқали қилинган харажатларнинг самарадорлигини аниқлаш мумкин. Қуйида биз “Aziya-Group” МЧЖ нинг бир сўмлик товар маҳсулоти учун қилинган харажатлари таҳлилинини кўриб чиқамиз (7-жадвал). Ушбу ҳолат МЧЖда харажатлардан тежамкорона фойдаланишга ҳамда ушбу харажатлар келадиган даромадларни оширишга ундайди. Шунинг учун корхоналарда бундай таҳлил ишларини амалга ошириш муҳим аҳамият касб этади.



**“Aziya-Group” Маъсулияти чекланган жамиятида бир сўмлик товар маҳсулоти учун қилинган харажатлар таҳлили<sup>8</sup>**

№	Кўрсаткичлар	2011 йил	2012 йил	
		Ҳақиқатда	Бизнес режада	Ҳақиқатда
1	2	3	4	5
1	Маҳсулот (иш, хизмат)ларнинг ишлаб чиқариш таннархи, млн. сўмда	3210	4210	4410
2	Товар маҳсулотининг солиштирма улгуржи баҳоси, млн. сўмда	4575	6161	6361
3	Бир сўмлик товар маҳсулоти учун қилинган харажатлар, тийин ҳисобида	70,2	68,3	69,3

Юқоридаги жадвал маълумотларига кўра 2011 йилда бир сўмлик товар маҳсулоти учун қилинган харажатлар 70,2 тийинни ташкил этган. Ушбу кўрсаткич 2012 йил учун 68,3 тийинни бўлиши режалаштирилган бўлиб, ушбу миқдор кўрсаткич 2012 йилда ҳақиқатда 69,3 тийинга тенг бўлди. Бир сўмлик маҳсулот учун қилинган харажатлар миқдори 2012 йилда режага нисбатан ошган бўлсада, лекин ушбу кўрсаткични 2011 йилга нисбатан сезиларли даражада пасайтирилиши корхона умумий фаолияти учун муҳим аҳамият касб этган.

Кейинги жадвалда “Aziya-Group” МЧЖ нинг бир сўмлик товар маҳсулоти учун қилинган харажатларни пасайтириш бўйича бизнес режасининг бажарилиши таҳлил қилинган (8-жадвал). Таҳлил этишда бир сўмлик товар маҳсулоти учун қилинган харажатлар динамикаси бизнес режага нисбатан ўзгариши аниқланади.

Жадвал маълумотлари шуни кўрсатадики, биз таҳлил қилаётган корхонада ишлаб чиқарилган товар маҳсулотининг ҳар сўми учун қилинган харажат ҳисобот даврида 77,37 тийинни ташкил этиб, ўтган йилга нисбатан 19,29 тийинга ёки 33,21 %га, бизнес режага нисбатан эса 14,86 тийинга ёки

<sup>8</sup> “Aziya-Group” Маъсулияти чекланган жамиятининг 2011-2012 йилги ҳисобот маълумотлари асосида тайёрланган.

23,77 %га кўпайган. Харажатларнинг бундай тартибда ортиши корхонанинг рентабеллигини пасайтириб юборади. Ўрганилаётган даврда ҳар бир сўмлик товар маҳсулоти учун қилинган харажат бизнес режага нисбатан 14,86 тийинга ортиши ҳисобига корхона бўйича ортиқча 379519,5 минг сўмлик харажат қилинишига йўл қўйилган.

#### 8-жадвал

#### “Aziya-Group” Маъсулияти чекланган жамиятида бир сўмлик товар маҳсулоти учун қилинган харажатларни пасайтириш бўйича бизнес режасининг бажарилишини таҳлили<sup>9</sup>

Кўрсаткичлар	Сумма
1	2
1. Бир сўмлик товар маҳсулоти учун қилинган харажатлар, тийин ҳисобида:	
- Ўтган йил	70,2
- Ҳисобот йил:	
• Бизнес режа бўйича	68,3
• Ҳақиқатда	69,3
2. Ўтган йилдан фарқи:	
• тийин ҳисобида	- 0,9
• фоиз ҳисобида	- 1,3
3. Режадан фарқи:	
• тийин ҳисобида	- 1,9
• фоиз ҳисобида	- 2,8
4. Бир сўмлик товар маҳсулоти учун қилинган харажатдан олинган иқтисод (-) ёки сарфланган ортиқча харажат, минг сўмда	+30,7

Юқоридаги жадвал маълумотларидан кўриниб турибдики, корхона ҳисобот йилида ўтган йилга нисбатан бизнес режага мувофиқ бир сўмлик маҳсулотга тўғри келувчи харажатларни пасайтиришга эришилган. Яъни ҳисобот йилида бир сўмлик маҳсулотга тўғри келувчи харажатлар ҳисобот йилида 69,3 тийин бўлган бўлса, ушбу миқдор кўрсаткич ўтган йилида 70,2 тийин бўлган. Аммо шуни ҳам таъкидлаш жоизки, ҳисобот йилида

<sup>9</sup> “Aziya-Group” Маъсулияти чекланган жамиятининг 2011-2012 йилги ҳисобот маълумотлари асосида тайёрланган.

режалаштирилган харажатлар миқдори, амалда нисбатан ошган. Ушбу ҳолатни умумий олганда ижобий деб баҳо берса бўлади.

Таҳлил давомида 1 сўмлик маҳсулот учун қилинган харажатларни режага, ўтган йилдагига нисбатан ўзгариш сабаблари ва унга қуйидаги омилларни таъсирини аниқлаш лозим.

1. Маҳсулот структураси ва ассортименти ўзгариши.
2. Ҳом ашё ёқилғи энергия баҳосини ўзгариши.
3. Маҳсулот баҳосини ўзгариши.

Демак, корхоналарда даромад ва харажатларни тўғри режалаштириш корхоналарни келгусида молиявий барқарорлигини ошишига, ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш жараёнини узлуксизлигини таъминлашда муҳим омил бўлиб саналади. Молиявий менежерлар корхоналарда молиявий режалаштиришни ташкил этиш жараёнида, энг асосий эътибор бериши керак бўлган соҳалар ҳам корхоналарнинг даромад ва харажатларини самарали режалаштириш бўлиб ҳисобланади деб ўйлаймиз.

Юқоридагилардан келиб чиқиб шу нарсани айтиш мумкинки, даромад ва харажатларни режалаштириш бизнес-режани ишлаб чиқишнинг яқунловчи босқичи бўлиб, у иқтисодий ривожланиш тенденциялари, бозор, инфляция, ишлаб чиқариш технологияси ва ташкил қилинишида рўй бериши мумкин бўлган ўзгаришлар тенденциялари ҳақидаги объектив ахборотларга таяниши лозим. Корхоналарни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш жараёнида, корхоналар мустақил хўжалик субъектларига айланиб, ишлаб чиқаришдаги ютуқ ва камчиликлар учун ўзлари тўлиқ жавоб бераётган шароитларда даромад ва харажатлар кўрсаткичларини аниқлаш объектив заруратга айланиб бормоқда.

МЧЖ “Aziya-Group” 2013-2014 йиллар учун маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш ҳажмини режалаштириш бўйича лойиҳа кўрилган. Ушбу лойиҳада маҳсулот ишлаб чиқариш миқдори бўйича бир қанча вариантлар кўрилган. Ҳар бир вариантнинг ўзига хос хусусиятлари мавжуд. Яъни маҳсулот қанча

кўп ишлаб чиқарса ва уни мувафақиятли реализация қилинса корхон молиявий натижаси шунча ошиб боради. Аммо бизга маълумки, бозор иқтисодиёти шароитида молиявий ресурслар ҳамда талаб ва таклиф миқдорлари чеклангандир. Шунинг учун корхоналар бундай шароитда рентабелликни ошириш жуда мушкул саналади. Шундан келиб чиққан ҳолда куйида МЧЖ режа лойиҳаси асосида корхона даромад ва харажатлари, зарарсизлик нуқтаси ҳамда рентабеллик кўрсаткичларининг турли вариантлардаги ҳолатини таҳлил қиламиз (9-жадвал)

### 9-жадвал

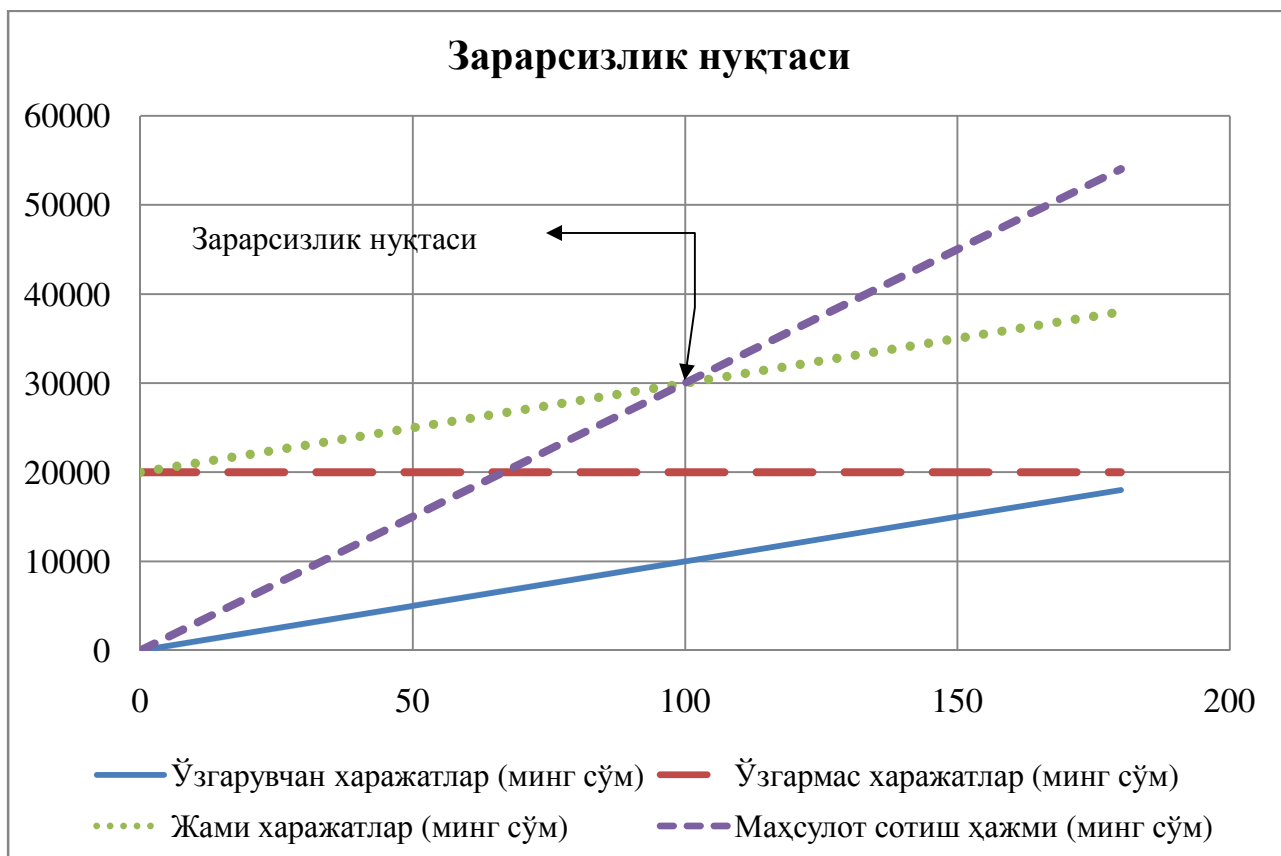
#### МЧЖ “Aziya-Group” да 2013-2014 йиллар учун даромад ва харажатларини режалаштириш лойиҳасининг амалдаги ҳолати таҳлили<sup>10</sup>

№	Кўрсаткичлар	1- Вариант	2- Вариант	3- Вариант	4-Вариант	5- Вариант	6- Вариант
1	Маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми (дона)	0	50	100	120	150	180
2	Ўзгарувчан харажатлар (минг сўм) [1-сатр]*100000	0	5000	10000	12000	15000	18000
3	Ўзгармас харажатлар (минг сўм)	20000	20000	20000	20000	20000	20000
4	Жами харажатлар (минг сўм) [2-сатр]+[3-сатр]	20000	25000	30000	32000	35000	38000
5	Маҳсулот сотиш ҳажми (минг сўм) [1-сатр]*300000	0	15000	30000	36000	45000	54000
6	Молиявий натижа (минг сўм) [5-сатр]-[4-сатр]	-20000	-10000	0	4000	10000	16000
7	Харажатлар рентабеллиги (%) [6-сатр]/[4-сатр]	-100%	-40%	0%	13%	29%	42%

<sup>10</sup> “Aziya-Group” Маъсулияти чекланган жамиятининг 2013-2014 йилларга мўлжалланган бизнес режаси маълумотлари асосида магистрант томонидан тайёрланган.

Юқоридаги жадвал маълумотларига кўра

МЧЖ маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини қанча кўпайтирса ва уни реализация қилса корхона молиявий натижаси шунча ошмоқда. МЧЖ режалаштирилаётган даврда 100 та маҳсулот сотишга эришган тақдирдагина зарар кўрмайди. Демак корхона маҳсулот сотиш ҳажмаини 100 тадан оширган тақдирда фойда билан чиқиши мумкин.



**3-расм. МЧЖ “Aziya-Group” да 2013-2014 йиллар учун зарарсизлик нуқтаси<sup>11</sup>.**

Агар корхона режалаштирилаётган даврда фаолият рентабеллигини 29 % олиб чиқмоқчи бўлса, 150 маҳсулот сотиш керак бўлади ёки рентабелликни 42% га чиқариш учун корхонада сотиш менежерларида 180 та маҳсулот сотиш талаб этилади. Лекин бозор иқтисодиёти шароитида ушбу маҳсулот сотиш ҳажмини 180 тага чиқариш мушкул ҳисобланади. Корхона раҳбарларининг фикрига мувофиқ режалаштирилаётган даврда амалда 150 –

<sup>11</sup> 9-жадвал маълумотлари асосида магистрант томонидан тайёрланди.

180 та оралиғида маҳсулот сотиш мумкин экан. Демак корхонанинг келгуси йиллардаги рентабеллиги 29-42% оралиғида бўлиши мумкин.

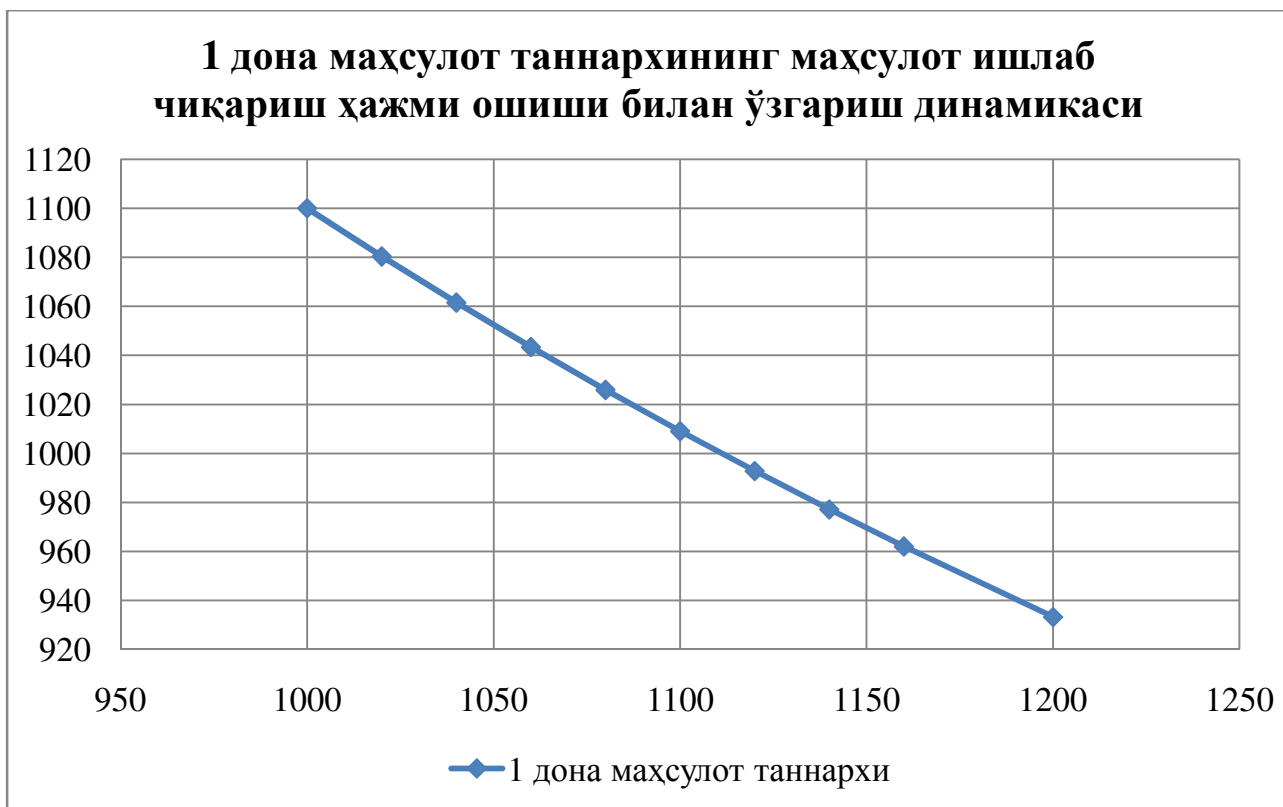
Юқоридаги 3-расмда МЧЖ “Aziya-Group” да фаолият зарарсизлик нуқтаси тасвирланган. Жами харажатлар ва маҳсулот сотишдан келган даромад чизмаларининг кесишиши зарасизлик нуқтасини ифодалайди.

#### 10-жадвал

#### Маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмининг ўзгаришининг маҳсулот таннархига таъсири таҳлили

№	Маҳсулот сони (дона)	Доимий харажатлар (сўм)	Ўзгарувчан харажат (сўм)	1 дона маҳсулот таннархи (сўм)
A	B	C	$D=B*100$	$E=(C+D)/B$
1	1000	1000000	100000	1100
2	1020	1000000	102000	1080
3	1040	1000000	104000	1062
4	1060	1000000	106000	1043
5	1080	1000000	108000	1026
6	1100	1000000	110000	1009
7	1120	1000000	112000	993
8	1140	1000000	114000	977
9	1160	1000000	116000	962
10	1200	1000000	120000	933

Юқоридаги жадвал маълумотларига кўра маҳсулот таннархи маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмининг ошиши билан камайиб бораётганлигини кўришимиз мумкин. Яъни корхона 1000 дона маҳсулот ишлаб чиқарганда маҳсулот таннархи 1100 минг сўм бўлган бўлса, маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми 1200 тага ошганда маҳсулот таннархи 933 минг сўмга тенг бўлмоқда. Бунга асосий сабаб сифатида ўзгармас харажатларнинг маҳсулот реализация қилиш ҳажми ўзгаришидан қатъий назар ўзгармасдан туришидадир.



**4-расм. Маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмининг маҳсулот таннархига боғлиқлик графиги<sup>12</sup>.**

Юқоридаги 4-расмда юқоридаги жадвал маъсумотлари тасвирланган. Бунда маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмининг ошиб бориши билан маҳсулот таннархи узлуксиз равишда.

### **II боб бўйича хулоса.**

Корхоналар фаолиятида бизнес режа муҳим ўрин эгаллайди. Бизнес режанинг ҳар бир корxonанинг олдига қўйган ўз мақсади, фаолият тури, фаолият даври ва бошқа ҳолатлардан келиб чиқиб турлихил кўринишда ва шаклда бўлиши мумкин. Бизнес режа умуман олганда корхона фаолитининг келгусидаги мақсадларини амалга оширишда асос бўлувчи ҳужжат саналади.

Бизнес режанинг асосий таркибий қисмларидан бири даромадлар ва харажатларни режалаштириш бўлиб саналади. Даромадлар ва харажатларни режалаштириш корхона қанча фойда билан чиқиш режасини таъминлайди.

<sup>12</sup> 10-жадвал маълумотлари асосида магистрант томонидан тайёрланди.

Корхоналарда даромадлар ва харажатларни режалаштиришда аввало келгусида маҳсулот ишлаб чиқариш жараёнида 1 сўмлик маҳсулотга кетадиган харажатлар миқдорини ўрганиш муҳим аҳамият касб этади. Биз таҳлил жараёнида МЧЖ “Aziya-Group” корхонаси мисолида бир сўмлик маҳсулотга кетадиган харажатлар миқдорини ўрганганимизда сўнги йилларда корхонада ушбу миқдор, яъни бир сўмлик маҳсулотга тўғри келувчи харажатлар 2012 йилда 2011 йилга нисбатан сезиларли равишда камайган. Аммо ушбу миқдор 2012 йилда режага нисбатан эса сезиларли ошган.

МЧЖ “Aziya-Group” корхонасида 2013-2014 йилларга мўлжалланган лойиҳалари ва уларнинг самарадорлик даражалари ўрганилди. Маълумки корхоналар фаолиятида харажатлар ўзгарувчан ва ўзгармас харажаларга ажратилади. Ўзгарувчан харажатлар маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми ўзгариши билан ўзгариб боровчи харажатлар ҳисобланади. Ўзгармас харажатлар эса ишлаб чиқариш ҳажми қанча бўлишидан қатъий назар ўзгармайдиган харажатлар ҳисобланади. Ўзгарувчан харажатлар бутун ишлаб чиқариш ҳажмида ўзгарувчан характерга эга бўлиб, бир дона маҳсулот учун сарфланган харажатлар таркибида ўзгармас бўлиб сақланади. Ўзгармас харажатлар ҳам бутун ишлаб чиқариш ҳажмида ўзгармас бўлсада, лекин бир дона маҳсулот учун харажатлар таркибида ўзгарувчан бўлиб саналади. Яъни маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми ошиб бориши билан маҳсулот таннархи таркибида ўзгарувчан харажатларнинг улуши ошиб, ўзгармас харажатларнинг улуши камайиб боради.

Бизнес режада албатта корхона фаолияти зарарсизлик нуқтаси эътиборга олинади. Шундан келиб чиққан ҳолда МЧЖ “Aziya-Group” корхонаси мисолида келгусида фаолият зарарсизлик нуқтаси аниқланди ва шунини айтиш мумкинки корхона ушбу зарарсизлик нуқтасидан ошиб, самарадорликни ошириш имкониятига эга.



### **III боб. Корхоналарда бизнес-режани самарали ишлаб чиқиш ва такомиллаштириш масалалари.**

#### **3.1. Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида молиявий режалаштиришнинг аҳамиятини ошириш масалалари**

Молиявий режалаштириш жараёнида рискларни бошқариш мақсадида хеджирлашга жиддий эътибор қаратиш лозим бўлади. Бунда фьючерс шартномаларидан фойдаланиш орқали хеджирлаш, опционлардан фойдаланиш орқали хеджирлаш, своп операцияларидан фойдаланиш орқали хеджирлашдан мақсадга мувофиқ. Лекин молиявий рискларни камайтиришнинг мазкур усули мамлакатимизда деярли қўлланилмасдан келинмоқда.

Мамлакатимизда сўнгги йиллар давомида ишлаб чиқаришни таркибий ўзгартириш, шунингдек фаолиятни диверсификациялашга ҳам жиддий эътибор қаратилиб келинмоқда. Диверсификациялаш амалиётидан корхоналар молиявий бошқарувида кенгроқ фойдаланиш мақсадида куйидагиларга эътибор қаратиш мақсадга мувофиқ:

- Молиявий фаолият турларини диверсификациялаш;
- Валюта портфелини диверсификациялаш;
- Депозит портфелини диверсификациялаш;
- Кредит портфелини диверсификациялаш;
- Қимматли қоғозлар портфелини диверсификациялаш;
- Реал инвестициялаш дастурларини диверсификациялаш.

Бугунги иқтисодиётни модернизациялаш шароитида молиявий рискларни тақсимлаш амалиётига ҳам жиддий эътибор қаратиш талаб этилади. Бунда рискларни инвестицион лойиҳа иштирокчилари ўртасида тақсимлаш, хом ашё ва материаллар бўйича рискларни мол етказиб берувчи ва харидор ўртасида тақсимлаш, лизинг муносабатларида асосий восита маънавий эскиришини лизинг олувчи ва лизинг берувчи ўртасида тақсимлаш

кабиларни мамлакатимиз корхоналарида ҳам кенг йўлган қўйиш лозим. Шунингдек, сотилаётган маҳсулот ёки кўрсатилаётган хизматлар бўйича битимларнинг ўз вақтида бажарилишини таъминлаш мақсадида молиявий жарималар ёки аксинча чегирмалар қўллаш, кафолатлар олиш, форс-мажор ҳолатлари рўйхатини қисқартириш бугунги куннинг муҳим вазифаларидан биридир.

Дебиторлик қарзларидан тушадиган маблағлар ишлаб чиқарувчи корхонанинг асосий пул маблағлари манбаларидан бири ҳисобланади. Харидорлар мажбуриятларини ўз вақтида бажармасалар корхонада пул маблағлари дефицити келиб чиқади, жорий фаолиятини молиялаштириш учун корхонанинг айланма активларга бўлган эҳтиёжи ошади, молиявий ҳолати ёмонлашади. Бу эса ўз навбатида корхона ва харидорлар ўртасидаги ҳисоб муносабатларни ўзгартириш, кредит ва қарзларни сўндиришга қаратилган мос сиёсатни ишлаб чиқиш кераклигини келтириб чиқаради.

Бундан ташқари исталган хўжалик юритувчи субъектлар назорат қилиш бўйича асосий эътиборини фақатгина дебиторлик қарзларига эмас, балки, кредиторлик қарзларига ҳам қаратади. Шунинг учун қарзлар ҳаракати устидан қўйиладиган назоратнинг асосий вазифаларидан бири дебиторлик қарзлар даражасини кредиторлик қарзлари даражасигача ошмайдиган ҳажмгача камайтириш ҳисобланади.

Дебиторлик қарзлари устидан доимий назорат қарзлар кечикиш ва жарима солишгача йўл қўймай, ўз вақтида сўндирилишини таъминлаши керак.

Дебиторлик қарзлари корхонада нақд пулнинг камайиб кетишига олиб келади, бу ўз навбатида ишлаб чиқариш узлуксизлиги бузилишига сабаб бўлади. Шунинг учун дебиторлик қарзлари устидан узлуксиз назоратни ўрнатиш муҳим аҳамият касб этади. Ўз вақтида сўндирилмаган дебиторлик қарзлари бўйича қарздорларга нисбатан жазо чоралари ёки бирор бир жавобгарликка тортиш бошқарувда муҳим саналади.

Дебиторлик ва кредиторлик қарзлари вужудга келиш сабаблари:

1. Бир тизимга бўйсунувчи корхоналар ўртасида занжирли боғланиш мавжудлиги (бунга мисол сифатида давлат хариди бўйича етиштирилган маҳсулотни давлатга етказиб бериш, ўз навбатида давлат томонидан хўжалик субъектига зарур моддий ресурслар етказиб берилишини келтириш мумкин);
2. Корхоналарда молиявий беқарорлик ҳолатларининг юзага келиши;
3. Дебиторлик ва кредиторлик қарзлари бўйича таъсир доирасининг пастлиги (бунга мисол сифатида қарзлар бўйича жарималарнинг пастлиги уларнинг сунъий равишда ўсишини келтиришимиз мумкин);
4. Мароиктисодий беқарорлик ҳолатлари юзага келиши;
5. Аванс тўловлари амал қилиши.

Дебиторлик қарзларини бошқариш корхона айланма активларини бошқариш умумий сиёсати таркибига киритилиши мақсадга мувофиқ. Бундан ташқари, дебиторлик қарзларини бошқариш корхона маркетинг сиёсати билан чамбарчас боғлиқ бўлиши керак. Дебиторлик қарзларини бошқаришда қуйидагиларга эътибор қаратилади:

- Дебиторлик қарзлари бўйича аниқ чегара ва меъёрни белгилаш;
- Истеъмол кредитлари, тижорат кредитлари бўйича аниқ схемалар ишлаб чиқиш (тўлов жадвалларини ишлаб чиқиш);
- Харидорлар билан оптимал ҳисоб-китоб шаклини шакллантириш, олдиндан тўлов, аккредитивлардан максимал фойдаланиш (аккредитив – тўловни кафолатлаш мақсадида тижорат банкида шартнома қийматига тенг миқдорда махсус ҳисобрақам очиш);
- Дебиторлик қарзларини муддатлар бўйича таснифлаш;
- Дебиторлик қарзларини диверсификациялаш (фақатгина санокли мижозлар бўйича дебиторлик қарзлари шаклланишига йўл қўймасдан кенг миқёсда кўплаб субъектлар билан ҳамкорликка киришишни назарда тутати);

- дебиторлик қарзларининг корхона молиявий барқарорлигига таъсирини доимий мониторинг қилиш, дебиторлик ва кредиторлик қарзлари нисбатини назорат қилиш ва ҳ.;
- дебиторлик қарзлари бўйича таъсир чораларини белгилаш, яъни етказиб берилган товарларга шартномада кўрсатилган муддатдан олдин тўловлар амалга оширилганда чегирмалар белгилаш (қўллаш) ва аксинча, муддати ўтган дебиторлик қарзлари бўйича жарималар белгилаш (қўллаш) (ҳар иккаласи ҳам шартномада келтирилади);
- дебиторлик қарзлари юзага келиши эҳтимоли паст бўлган маҳсулот ишлаб чиқаришини ошириш ва аксинча дебиторлик қарзлари юзага чиқиш эҳтимоллиги юқори бўладиган маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмини камайтириш дастурларини аниқлаштириш;
- факторинг операцияларини қўллаш (дебиторлик қарзларини паст суммада тижорат банкларига сотиш амалиёти).

Корхонанинг тўловга қобилиятлилигини ва молиявий барқарорлигини сақлаш мақсадида кредиторлик қарзларини бошқаришда қуйидагиларга эътибор қаратилади:

1. Узок муддатли кредитлар бўйича амалга оширилаётган лойиҳалар самарадорлигини олдиндан баҳолаш;
2. Кредиторлик қарзлари ва дебиторлик қарзларининг миқдор ва вақт жиҳатдан бир-бирига ўзаро мувофиқлигини таъминлаш;
3. Кредиторлик қарзларини ўз вақтида қоплаш мақсадида тўлов календарларини ишлаб чиқиш;
4. Кредиторлик қарзларининг таъсир доирасидан келиб чиққан ҳолда сунъий равишда қарзларни юзага келтириш (масалан)
5. Шартномавий муносабатларни тўғри ташкил этиш (ой ёки чорак охирида маҳсулот сотиш бўйича дебиторлик қарзи шаклланиши навбатдаги ой ёки чорак бошида солиқ тўловлари бўйича кредиторлик қарзи шаклланишига сабаб бўлади).

Молиявий менежмент доирасида нархларни бошқариш ҳам алоҳида аҳамият касб этади. Нархларни бошқариш жараёнида Инкотермс қоидаларини қўллаш, солиқларнинг нарх шаклланишига таъсирини инобатга олиш лозим.

### **3.2. Корхоналарда бизнес-режани самарали ташкил этиш йўллари**

Корхоналар молиясини самарали бошқаришда бизнес-режанинг ўрни муҳим аҳамиятга эга. Корхоналарни истиқболда молиявий барқарорлик ва иқтисодий мустақилликка эришишда бизнес-режани самарадорлигини ошириб бориш ва такомиллаштириш муҳим омил бўлиб ҳисобланади. Корхоналарда бизнес-режани такомиллаштиришнинг асосий усулларида бири бу мавжуд режаларнинг самарадорлигини баҳолаш ва уларни кенг ўрганиш ҳисобланади. Қуйида биз ушбу масалаларга батафсил тўхталиб ўтишга ҳаракат қиламиз.

Корхоналарда молиявий менежментни ташкил этиш босқичлари сифатида молиявий режалаштириш, оператив бошқариш, молиявий назорат эътироф этилишидан келиб чиққан ҳолда аввало молиявий режалаштиришни самарали ташкил этиш ҳақида тўхталиб ўтамиз.

Мамлакатимизда режали иқтисодиётдан бозор иқтисодиётига ўтилиши муносабати билан айрим иқтисодчилар томонидан иқтисодиётда режалаштиришнинг шу жумладан, молиявий режалаштиришнинг аҳамияти бутунлай инкор этилмоқда. Бу нарсани бозор иқтисодиётининг режали иқтисодиётдан туб фарқ қилиши, ундаги муносабатлар режалаштирилмасдан, балки аксинча, стихияли равишда вужудга келиши ва ҳ.к.лар билан изоҳлашга ҳаракат қилинмоқда. Шу боисдан ҳам айрим дарслик ва ўқув қўлланмаларида режалаштириш шу жумладан, молиявий режалаштириш масалаларига ўрин берилмаяпти. Бозор иқтисодиётининг, энг аввало, талаб ва таклифга асосланиши тегишли иқтисодий жараёнларнинг режалаштиришдан мутлақо воз кечилишини англамайди. Аксинча, бозор иқтисодиётида ҳам режалаштириш шу жумладан, молиявий режалаштириш

ҳам янгича маъно-мазмун касб этиб, ижтимоий-иқтисодий жараёнларни бошқарув тизимининг энг муҳим босқичи бўлиб қолаверади.<sup>13</sup>

“Молиявий режалаштириш жараёнида тараққиётнинг асосий тенденцияларини аниқлаш ва молиявий таҳлил қилиш, жалб қилинган маблағлар ва вақтинча бўш тўрган маблағларни жойлаштиришга, фирма ичидаги молиявий натижаларни режалаштиришга, инвестицион фаолиятни режалаштиришга алоҳида эътибор қаратиш лозим.

Молиявий режалаштиришнинг асосий вазифалари сифатида ишлаб чиқариш, инвестицион ва молиявий фаолиятларни керакли бўлган молиявий ресурслар билан таъминлаш; пул маблағларидан тежаб-тергаб фойдаланиш ҳисобидан корхонанинг фойдасини ошириш бўйича ички резервларни қидириб топиш; капитални самарали жойлаштириш йўлларини аниқлаш, ундан оқилона ва самарали фойдаланишни баҳолаш; контрагентлар билан оптимал молиявий муносабатларни ўрнатиш; корхонанинг молиявий аҳволи, тўловга қобиллиги ва кредитга лаёқатлилиги устидан назорат ўрнатиш кабилар белгиланиши мақсадга мувофиқ.

Оператив бошқарув жараёнида эса асосий эътиборни молиявий рискларни самарали бошқаришга қаратиш мақсадга мувофиқ. Бунда рисклардан қочиш мақсадида рисклилик даражаси юқори бўлган молиявий операциялардан воз кечиш, шартнома мажбуриятларини тизимли равишда бузиб келаётган ҳамкорлардан воз кечиш, юқори миқдордаги қарз капиталидан фойдаланишдан воз кечиш, паст ликвидли айланма активлардан юқори даражада фойдаланишдан воз кечиш, вақтинча бўш пул маблағларидан қисқа муддатли молиявий инвестицияларда фойдаланишдан воз кечиш кабиларга жиддий ёндошиш лозим. Операциялар бўйича чегаралар белгилаш жараёнида эса ўз маблағларига нисбатан қарз маблағларидан фойдаланиш бўйича чегара белгилаш, юқори ликвидли активлар минимал

---

<sup>13</sup> Ваҳобов А.В., Маликов Т.С. – Молия: Умумназарий масалалар. Ўқув қўлланма. – Тошкент, “Молия-иқтисод”, 2008. 169-бет.

чегарасини белгилаш, истеъмом ва тижорат кредитларининг битта харидор бўйича максимал миқдорини белгилаш, битта банкка жойлаштириш мумкин бўлган максимал депозит миқдорини белгилаш, эмитентларга нисбатан қимматли қоғозлар бўйича максимал молиявий қўйилмалар миқдорини белгилаш, дебиторлик қарзи бўйича максимал муддатни белгилаш кабиларга алоҳида эътибор қаратиш лозим.

Бугунги кунга келиб солиқлар корхоналар молиясида эътиборга олиниши лозим бўлган асосий таъсир этувчи омил ҳисобланганлиги учун бизнес режа тузишда солиқларга алоҳида эътибор қаратиш лозим. Солиқларни режалаштириш солиқ даври (календарь йили) бошлангунга қадар, бизнес-режа тузиш жараёнида амалга оширилади. Корхона ўз тадбиркорлик фаолиятини бошлаш жараёнида солиқларни режалаштириш масаласини ишлаб чиқариш режасининг асосий қисми таркибига киритиши керак.

Корхоналарда солиқларни режалаштириш жараёнида қуйидагиларга эътибор қаратилади<sup>10</sup>:

1. Солиқ ҳисобини юритиш. Корхонада солиқ ҳисобини юритиш жараёнида аввало, солиқ ҳисобининг бухгалтерия ҳисоби билан узвий боғлиқлигини таъминлаш ва ўзаро алоқадорликда юритиш мақсадга мувофиқдир.

2. Ҳисоб сиёсатини юритиш. Солиқларни режалаштиришнинг бу босқичини амалга ошириш жараёнида солиқ тўловчилар солиқ ҳисобини юритиш бўйича юзага келаётган бир қанча муаммоли ҳолатларнинг ечимини топиш учун таклиф қилинаётган бир қанча усуллардан бирини танлашлари мумкин:

1) хомашё материалларини баҳолаш методларини танлаш, яъни: захирадаги материаллар таннархи бўйича баҳолаш методи; материалларни

---

<sup>10</sup> Б.Тошмуродова, С.Элмирзаев. Корпоратив солиқ менежменти. - Т.: "Мумтоз сўз", 2010. - 30-31 б.

ўртача қиймат бўйича баҳолаш методи (AVECO); таннархни бирламчи келиб тушган маҳсулот бўйича баҳолаш методи (FIFO); таннархни охириги келиб тушган маҳсулот таннархи бўйича баҳолаш методи (LIFO);

2) амортизация суммасини ҳисоблаш тартиби ва методи;

3) шубҳали қарзлар бўйича захирани яратиш ёки яратмаслик ҳақида қарорлар қабул қилиш ва ҳоқозо.

Юқорида кўрсатилган таклифлар солиқ даври бошланишидан олдин белгиланиши ва бутун давр мобайнида ўзгармасдан сақланиши лозим. Амалиёт жараёни шуни кўрсатадики, солиқ даври мобайнида биринчи танланган йўналишдан иккинчи йўналишга ўтиш солиққа тортиш базасини қайта ҳисоблаш заруратини юзага келтиради ва бунда молиявий йўқотишлар даражаси ошади. Шунинг учун бирор бир йўналишни танлашдан аввал чуқур ўрганилиши шарт. Танланган йўналиш мукамал даражага етиши учун бир неча солиқ даврлари мобайнида сақланмоғи лозим.

3. Корхонада харажатлар таркибини қайта таҳлил қилиш. Корхонада харажатлар таркибини таҳлил қилишда, корхона хўжалик фаолиятини юритиш жараёнида мавжуд иш, хизматлар ҳажмини имкон қадар камайтириш эвазига қўшимча харажатларни камайтиришга интилиш, фаолият давомида иккиламчи заруратга эга бўлган харажатлар таркибини қайта кўриб чиқиш ва камайтириш каби ишларни амалга ошириш зарурияти юзага келади. Бунга асосий сабаб айрим ҳолларда солиқ базаси базага қайта кўшиладиган харажатлар эвазига ўсмоқда ва бу албатта солиқлар суммасининг ўз-ўзидан ошишига олиб келмоқда. Шундай экан, солиқ тўловчи корхона солиқ қонунчилигини чуқур ўрганган ҳолда ёки солиқ маслаҳатчисини шартнома асосида хизмат кўрсатишга жалб этиш орқали қарорлар қабул қилиши лозим. Бундан ташқари, қонуний харажатларни кўпайиши, яъни солиқлар базасидан чегириладиган харажатларнинг кўпайиши масалан, фойда солиғи бўйича солиқ суммасини камайишига олиб келиши мумкин. Аммо бунга эҳтиёткорлик билан ёндашиш керак, чунки



харажатларнинг кўпайиши бюджетга кетадиган солиқ тўловлар ҳажмини камайтирибгина қолмасдан балки, корхонада қоладиган фойда ҳажмини ҳам камайтиради.

4. Солиқ имтиёзларидан фойдаланиш имкониятларини таҳлил қилиш. Солиқ имтиёзларидан ўз вақтида қонун доирасида фойдалана олиш ўз-ўзидан солиқ тўловларининг сезиларли тарзда қисқаришига олиб келиши мумкин. Бу имкониятдан фойдаланиш учун эса авваламбор, корхона ўз фаолиятини юритиши давомида солиқ қонунчилиги томонидан тақдим этилаётган имтиёздан фойдаланиш шартларини, талабларини бажариши лозимлигини унутмаслик лозим. Чунки, мамлакатимиз солиқ қонунчилигидаги кўплаб имтиёзлар аниқ мақсадга йўналтирилган имтиёзлар бўлиб, бўшаган маблағлардан мақсадли фойдаланмаслик ҳолатлари солиқ тўловчи учун жиддий молиявий йўқотишларга сабаб бўлиши мумкин.

5. Солиққа тортиш тизимини оптималлаштиришнинг танланган схемаси ҳар томонлама барча солиқлар ва солиқ тўловчилар томонидан ўрганилган бўлиши шарт. Юқорида таъкидланганидек бир солиқ турини камайтириш эвазига икинчи солиқ турининг ҳажми сезиларли даражада кўтарилишига сабаб бўлиши мумкин ва натижада бюджетга тўланадиган солиқлар ҳажми оптималлаштиришдан олдинги солиқлар ҳажмига нисбатан камайиш ўрнига аксинча кўпайиб кетиши мумкин, масалан корхона фойда солиғи бўйича имтиёзга эга бўлди ва солиқ тўламади, натижада ободонлаштириш ва ижтимоий инфратузилмани ривожлантириш солиғи суммаси кўпаяди, чунки ободонлаштириш ва ижтимоий инфратузилмани ривожлантириш солиғи базасидан фойда солиғи суммаси чегирилиб ташланади.

6. Солиқларни режалаштириш жараёнида давлат солиқ инспекцияси билан муносабатларни шундай йўлга қўйиш керакки, солиқ қонунчилиги бузилиши натижасида қўлланиладиган пеня ва жарималар бўйича харажатлар минимум бўлсин. Бунинг учун, аввало, солиқ тўловчи қонун

хужжатларини тўлиқ ўрганган бўлиши ва қонунбузарликлар, жарималар миқдорларини ҳар доим ёдда сақлаши лозим, шундагина солиқ жавобгарлигига тортиладиган қонунбузарликларнинг олдини олиш мумкин.

7. Корхонада солиқ тўловлари бўйича солиқ календарини юритиш. Буда солиқ календарини тузишда солиқ қонунчилиги асосида ҳар бир солиқ тўлови бўйича тўлаш муддати яқинлашганда корхонада етарли маблағ мавжуд бўлишини таъминлаш нуқтаи назаридан ёндашиш лозим. Бунинг учун корхона солиқ календарини ўзининг умумий тўлов календари таркибига киритган бўлиши шарт ва шундагина у солиқларни ўз вақтида муддатидан кечиктирмасдан тўлаш имкониятига эга бўлади.

Корхонада юқорида кўрсатилган солиқларни режалаштириш босқичлари босиб ўтилганидан сўнг, қабул қилинган қарорларни баҳолаш имконияти мавжуд бўлади. Бунда аввало солиқларни режалаштириш учун кетадиган вақтнинг етарли бўлганлигини (яъни бир йилдан кам бўлмаган муддатда) ҳисобга олиш лозим. Баҳолаш жараёнида фақатгина солиқларга кетадиган маблағлар бўйича молиявий натижаларга эътибор қаратмасдан, балки солиқларни минималлаштириш бўйича солиқларни режалаштириш жараёнини қўллашга корхона томонидан қилинган қўшимча харажатлар, пеня, штрафлар суммаларини ҳам ҳисобга олиш лозим.

Ҳозирги кунда корхона олдида янги имкониятлар пайдо бўлмоқда, яъни солиқ тўлаш жараёнини ташкил этишнинг замонавий усулларидан бири кредит олиб солиқ тўлашдир. Масалан, корхона ҳисобрақамида солиқ тўлаш учун етарли маблағ бўлмаганида кредит олиб солиқ тўлаш ёки солиқларни кечиктириб тўлаш йўлларидан бирини танлаши мумкин. Улардан бирини танлашда корхона асосий эътиборни солиқларни кечиктириб тўлаганлиги учун пенянинг суммаси билан банкдан олиши мумкин бўлган солиқ кредитининг ставкаси ўртасидаги фарққа қаратади ва афзалини танлайди.

Корхонада қабул қилинган солиқларни режалаштириш стратегияси бутун режалаштириш даври мобайнида актив ишлаши устидан назорат олиб борилиши шарт.

Солиқларни режалаштириш жараёни қуйидагиларни талаб қилади.

11-жадвал

**Солиқларни режалаштиришни ташкиллаштириш шартлари<sup>14</sup>**

№	Шартлар
1.	Солиқ қонунчилигини чуқур ўрганиш, қонунчилик доирасидаги ўзгаришларни кузатиб бориш
2.	Солиқ даврида мукамал бизнес-режага эга бўлиш. Корхонада реализация ҳажмини ва бошқа иқтисодий кўрсаткичларни келгуси давр учун ҳам билмасдан туриб бу солиқ даври учун солиқ тўловларни режалаштиришнинг имкони йўқ
3.	Юқори малакали кадрлар билан таъминланганлик. Солиқларни режалаштириш жараёни мураккаб жараён ҳисобланади. Бунда ишловчи мутахассислар нафақат солиққа тортиш тизими бўйича билимга эга бўлиши, балки солиққа тортиш жараёнига узвий боғлиқ бошқа соҳаларни ҳам, масалан бухгалтерия ҳисоби, молиявий таҳлил, молиявий менежмент каби соҳаларни ҳам мукамал билишлари шарт.
4.	Солиқларни режалаштириш жараёнида замонавий техника-технологияларга эга бўлиш, ҳисоб-китоб юритиш техникасининг ва программалаштирилган таъминотнинг мавжуд бўлиши. Солиқ тўловларини прогноз қилишда, кўпгина солиқ тўловларига таъсир этувчи омилларни ҳисобга олиш зарур. Бунда нафақат кўрсаткичларнинг миқдорий жиҳатдан ўзгариши ҳисобга олинади, балки, улар ўртасидаги ўзаро боғлиқликка ҳам катта эътибор қаратилади.

Солиқларни режалаштиришни ташкил этишда юқорида танишиб чиққан солиқларни режалаштириш элементларининг ҳар бирини эътиборга олган ҳолда бир-бири билан ўзаро боғланган солиқ мажбуриятларининг пасайишини кафолатлайдиган бир нечта босқични эътиборга олиш лозим бўлади. “Корхоналар янги ташкил этилиш арафасида бўлса солиқларни режалаштириш стратегик ва жорий режалаштириш асосида ташкил этилиши мақсадга мувофиқ

<sup>14</sup> Тошмуродова Б., Элмирзаев С. Корпоратив солиқ менежменти. – Т.: “Мумтоз сўз”, 2010. - 33-бет.

Солиқ ҳисоб-китоблари ички назорати умумий технологияси корхонада хўжалик операциялари бўйича бирламчи ҳужжатлар, меъёрий ҳужжатлар, мазкур операция билан ўзаро боғланган солиққа тортиш элементлари кўрсатилган бухгалтерия проводкаларини расмийлаштириш учун зарур кўрсатмалар билан яратилган бўлиши керак. Бу ҳар бир операция операцияни бирламчи ҳужжатларда расмийлаштиришдан бошлаб, кейин солиқ бўйича қарор қабул қилиш, солиқ ҳисоб-китобларини амалга ошириш ва солиқларни тўлашгача бўлган жараённи билдиради ва бутун бир фаолиятни ўзида акс эттирган бўлиши керак.

Юзага келадиган солиқ хатолари “Солиқлар ва божхона хабарлари” газетасида жуда чуқур ва ҳар томонлама изоҳлар билан келтириб борилади. Бунинг оқибатида юзага келадиган катта молиявий жарималар ҳақида ҳам маълумотларга эга бўлиш мумкин. Бу ҳолатлар ҳар бир корхонада ички солиқ назорати тизимини ўрнатилишини тақозо қилади. Бу тизимнинг вазифаси солиқ мажбуриятларининг бажарилишида солиқ хатоларининг юзага келишининг иложи борича олдини олишга ҳаракат қилади. Бу ишларни амалга ошириш учун корхоналарда солиқ менежер штатини ташкил қилиш лозим.

Шундай қилиб корхонада тўғри ташкил этилган ички солиқ назорати солиқ хатоларини салмоқли даражада камайтиради ва бу билан солиқ органлари томонидан амалга ошириладиган солиқ текширишлари пайтида қўйиладиган молиявий жарималар сонини камайтиради. Бунда моддий манфаатдорликдан ташқари ички солиқ назорати корхона тадбиркорлик фаолияти учун барқарор асос, яхши муҳит яратади, солиққа тортиш соҳасидаги қарорларни қабул қилинишига ишонч ва қатъият беради, ундан ташқари солиқ текширувларидан келадиган солиқ муаммоларидан халос қилади. Ҳозирги ўзгарувчан бозор шаротида ишончли ва долзарб ахборотларга эга бўлган ва ўз тадбиркорлик фаолиятини ўзгарувчан солиқ

қонунчилиги билан мослашувчан ҳолда олиб борувчи корхоналар молиявий натижаларига эришишда сўзсиз устунликка эгадирлар.

### **III боб бўйича хулоса.**

Маълумки корхоналар фаолияти тараққиётини молиявий стратегия белгилаб беради. Молиявий стратегия корхоналарда қанчалик аниқ ва тўғри ишлаб чиқилса ва амалга оширилса корхонанинг келгусидаги мақсадларига эришиши шунчалик аниқ бўлади. Молиявий стратегияни ишлаб чиқармасдан туриб, бугунги ўзгарувчан ташқи муҳит шароитида ҳеч қандай ижобий натижага эришиб бўлмайди. Шундан келиб чиққан ҳолда қуйида корхоналарда молиявий стратегиянинг моҳияти ва уни амалга ошириш юзасидан қисқача тўхталиб ўтамиз.

Молиявий стратегия – бу ўзгарувчан ташқи муҳит шароитида узоқ муддатли молиявий мақсадларни шакллантириш, мақсадга эришишнинг энг самарали йўллари танлаш, молиявий ресурсларни шакллантириш ва фойдаланиш йўналишларига мос тузатишлар киритиш орқали молиявий фаолият ва молиявий муносабатлар тараққиётининг асосий йўналишларини таъминлаб берувчи корхонанинг узоқ муддатли режасидир.

Корхона раҳбари ёки молиявий менежер молиявий стратегияни ишлаб чиқишда корхона молиявий тараққиётининг қуйидаги йўналишларини белгилайди:

- 1) Корхона молиявий ресурсларини шакллантириш стратегияси. Бу йўналиш молиявий стратегияни амалга ошириш жараёнида молиявий таъминотига қаратилади.
- 2) Корхона молиявий ресурсларини тақсимлаш стратегияси. Бу йўналиш корхона хўжалик фаолиятини ҳамда инвестицион фаолиятини молиялаштиришга қаратилади.
- 3) Корхонанинг молиявий хавфсизлигини таъминлаш стратегияси. Молиявий стратегиянинг ушбу йўналиши корхоналар фаолиятидаги молиявий рискларни бошқаришга қаратилади;

4) Корхона молиявий фаолиятини бошқариш сифатини ошириш стратегияси. Молиявий стратегиянинг ушбу йўналиши корхонада самарали молиявий хизматларни ташкил этишга қаратилади.

Корхоналарда молиявий стратегияни ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш жараёни қуйидаги босқичлар бўйича амалга оширилади:

- 1) молиявий стратегия шаклланишининг умумий даврини белгилаш – бунда корхона молиявий стратегия ўз ичига неча йилни олишини режалаштиради;
- 2) молиявий фаолиятга таъсир этувчи омилларни ўрганиш – бунда корхона фаолиятига таъсир этувчи ички ва ташқи омиллар ҳисобга олинади;
- 3) корхона молиявий фаолиятининг кучли ва кучсиз томонларига баҳо бериш – бунда корхона молиявий имкониятларига баҳо берилади;
- 4) корхона стратегик молиявий ҳолатини комплекс баҳолаш – бунда прогнозлаштириш ёрдамида корхонанинг келгуси ҳолати баҳоланади;
- 5) молиявий фаолият стратегик мақсадларини шакллантириш – корхона имкониятларидан келиб чиққан ҳолда максимал фойда режалаштирилади;
- 6) молиявий фаолиятнинг мақсадли стратегик меъёрларини ишлаб чиқиш – бунда стратегик мақсадга эришишнинг нормативлари ишлаб чиқилади;
- 7) тайёрланган молиявий стратегияга баҳо бериш – бунда стратегиянинг келгусидаги натижаларига олдиндан ҳар томонлама баҳо берилади ;
- 8) молиявий стратегиянинг амалга ошишини таъминлаш;
- 9) молиявий стратегияни амалга ошириш устидан назорат ташкил этиш – бунда стратегия бўйича амалга оширилаётган операциялар устидан мунтазам назорат ўрнатилади.

Умумий ҳолда хулоса сифатида таъкидлашимиз мумкинки, корхоналарда молиявий стратегияни пухта ишлаб чиқиш ва амалга ошириш молиявий ресурслардан фойдаланиш самарадорлигини максималлаштиради. Бу ўз навбатида микро даражада корхоналар молиявий барқарорлиги ошишига ҳамда макро даражада мамлакат иқтисодий тараққиётга еришишига хизмат қилади деб ўйлаймиз.

## Хулоса ва таклифлар

Магистрлик диссертациясини ёзиш жараёнида корхоналар молиясини самарали бошқаришда бизнес-режанинг зарурлиги, вазифалари ва ҳозирги давр муаммоларини амалий ечими, услубий ва илмий ёндошувлар асосида тадқиқ этиш ва замон талаби ҳамда жаҳон андозалари асосида ушбу жараённи комплекс ислоҳ қилиш йўналишларини ёритишга қаратилган қуйидаги асосий хулосаларни чиқариш ҳамда тегишли тавсияларни баён этиш имконини берди:

Бизнес-режа – корхонанинг муҳим ҳужжати бўлиб, уни тайёрлаш кўп вақт ва ходимларнинг иштирокини талаб қилади. Шу сабабли бизнес-режани ишлаб чиқиш жараёни корхона раҳбарияти томонидан маълум маънода бошқарилишни талаб қилади. Бизнес-режани ишлаб чиқаришга раҳбарлик қилиш мос равишда жавобгарлик ва масъулиятни ҳам англатади. Бажарилган ҳисоб-китоблар, кўрсаткичлар ва бизнес-режа таркибининг ишончлилиги учун асосан корхона раҳбари жавобгар ҳисобланади. Бизнес-режани тайёрлашни самарали бошқаришдан уни тайёрлаш учун энг кам вақт сарфланиши далолат беради. Энг оптимал вариант – режадаги янги йил бошига бизнес-режанинг тайёр бўлишидир.

Умуман олганда магистрлик диссертациясини тайёрлашда қуйидаги умумий хулоса ва таклифлар шакллантирилди:

1. Корхоналарда молиявий менежментни ташкил этиш жараёнинида бизнес режани ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш энг асосий босқич бўлиб саналади. Бизнес режанинг мукамал тузилганлиги ҳамда самарали юритилиш ҳолатини ўрганиш орқали молиявий менежмент хизматларига баҳо бериш мумкин.

2. Бизнес режа ва уни амалга ошириш жараёнини стратегик молиявий режелаштириш, жорий молиявий режелаштириш, оператив молиявий режелаштириш кетма кетлигида ташкил этиш такрор ишлаб чиқариш узлуксизлигини таъминлайди.

3. Бизнес режа тузиш жараёнида корхоналарда фаолиятдан келиб

чиққан ҳолда солиқларни режалаштиришга алоҳида эътибор қаратиш лозим.

4. Корхоналар фаолиятида молиявий рискларни ўрганишга, уларга реал баҳо беришга алоҳида эътибор қаратиш лозим. Бунинг учун корхона фаолиятига таъсир этувчи молиявий риск даражаларини аниқлаш ва уларни камайтириш чора тадбирларини кўриш лозим.

5. Корхоналар фаолиятини диверсификациялаш амалиётидан корхоналар молиявий бошқарувида кенгроқ фойдаланиш мақсадида молиявий фаолият турларини диверсификациялаш, дебиторлик қарзларини диверсификациялаш, валюта портфелини диверсификациялаш, депозит портфелини диверсификациялаш, кредит портфелини диверсификациялаш, қимматли қоғозлар портфелини диверсификациялаш ва реал инвестициялаш дастурларини диверсификациялашга эътибор қаратиш лозим.

8. Дебиторлик қарзларини бошқаришда дебиторлик қарзларининг корхона молиявий барқарорлигига таъсирини доимий мониторинг қилиш, дебиторлик ва кредиторлик қарзлари нисбатини назорат қилиш, дебиторлик қарзлари бўйича таъсир чораларини белгилаш, яъни етказиб берилган товарларга шартномада кўрсатилган муддатдан олдин тўловлар амалга оширилганда чегирмалар белгилаш (қўллаш) ва аксинча, муддати ўтган дебиторлик қарзлари бўйича жарималар белгилаш мақсадга мувофиқ.



## Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

### I. Қонунчилик ҳужжатлари

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. Т.: «Ўзбекистон», 2008. – 40 б.
2. Ўзбекистон Респбликаси Солиқ кодекси. Т.: «Адолат», 2010.
3. Ўзбекистон Республикасининг “Рақобат тўғрисида”ги Қонуни. Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами, 2012 й., 1-сон.
4. Ўзбекистон Республикасининг “Бюджет тизими тўғрисида”ги қонуни, 2000 йил 14 декабрь. //Солиқлар ва божхона хабарлари. 2001 й. № 2.
5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Микрофирмалар ва кичик корхоналарни ривожлантиришни рағбатлантириш борасидаги кўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”ги ПФ-3620-сонли Фармони (2005 йил 20 июн).
6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Тадбиркорлик субъектларини ҳуқуқий ҳимоя тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида”ги ПФ-3619-сонли Фармони (2005 йил 14 июн).
7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг “Тадбиркорлик субъектлари томонидан тақдим этиладиган ҳисобот тизимини такомиллаштириш ва уни ноқонуний талаб этганлик учун жавобгарликни кучайтириш тўғрисида”ги ПҚ-100-сонли Қарори (2005 йил 15 июн).
8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Иқтисодиёт реал сектори корхоналарининг молиявий барқарорлигини янада ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги Фармони. 2008 йил 18 ноябрь.
9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Иқтисодиётнинг реал сектори корхоналарини қўллаб-қуватлаш, уларнинг барқарор ишлашини таъминлаш ва экспорт салоҳиятини ошириш чора-тадбирлари дастури тўғрисида»ги 4058-сон Фармони. 2008 йил 28 ноябрь.
10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Навоий вилоятида эркин индустриал-иқтисодий зона ташкил этиш тўғрисида»ги Фармони. 2008 йил 2 декабрь.

11. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикаси-нинг 2009 йилги асосий макроиқтисодий кўрсаткичлари прогнози ва давлат бюджети параметрлари тўғрисида»ги 1024-сон Қарори. 2008 йил 29 декабрь.
12. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикаси-нинг 2010 йилги асосий макроиқтисодий кўрсаткичлари прогнози ва давлат бюджети параметрлари тўғрисида»ги 1245-сонли Қарори. 2009 йил 22 декабрь.
13. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикаси-нинг 2011 йилги асосий макроиқтисодий кўрсаткичлари прогнози ва давлат бюджети параметрлари тўғрисида»ги 1449-сонли Қарори. 2010 йил 24 декабрь.
14. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикасининг 2012 йилги асосий макроиқтисодий кўрсаткичлари прогнози ва давлат бюджети параметрлари тўғрисида»ги ПҚ-1675-сонли Қарори. 2011 йил 30 декабрь.
15. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «Ўзбекистон Республикасининг 2013 йилги асосий макроиқтисодий кўрсаткичлари прогнози ва давлат бюджети параметрлари тўғрисида»ги ПҚ-1887-сонли Қарори. 2012 йил 25 декабрь.
16. Ўзбекистон Республикаси Президентининг «2011-2015 йилларда республика молия-банк тизимини янада ислоҳ қилиш ва барқарорлигини ошириш ҳамда юқори халқаро рейтинг кўрсаткичларига эришишнинг устувор йўналишлари тўғрисида»ги Қарори. 2010 йил 26 ноябрь.
17. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг «Мамлакатимиз ишлаб чиқарувчилари маҳсулотларининг рақобатбардошлигини оширишга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги Қарори 2009 йил 29 январь.

## **II. Ўзбекистон Республикаси Президенти асарлари, маърузалари**

18. Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишдир. – Т.: «Ўзбекистон», 2005. – 90 б.
19. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. – Т.: «Ўзбекистон», 2009. – 56 б.
20. Каримов И.А. Мамлакатимизни модернизация қилиш ва янгилашни изчил давом эттириш – давр талаби. // “Халқ сўзи” газетаси, 2009 йил 14 февраль.
21. Каримов И.А. Асосий вазифамиз – Ватанамиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. – Т.: «Ўзбекистон», 2010. – 80 б.
22. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислоҳотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси. – Т.: «Ўзбекистон», 2010. – 56 б.
23. Каримов И.А. Барча режа ва дастурларимиз Ватанамиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. Т.: «Ўзбекистон», 2011. – 48 б.
24. Каримов И.А. 2012 йил Ватанамиз тараққиётини янги босқичга кўтарадиган йил бўлади. – Т.: «Ўзбекистон», 2012. – 36 б.
25. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.Каримовнинг 2012-йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ҳамда 2013-йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар маҳкамасининг мажлисидаги маърузасидан. “Халқ сўзи”, 2013 йил 21 январь.

## **III. Китоб ва туркум нашрлар**

26. Абдурахмонов О. Налоговые системы стран с переходной экономикой: Монография. – М.: Издательство «Палеотин», 2005. – 376 с.

27. Алиев М.Ф. умумий таҳрири остида. Корпоратив корхоналар кузатув кенгашлари, тафтиш комиссияларининг аъзолари ва давлат бошқарув идоралари мутахассислари учун тарқатма материал. – Т.: Корпоратив бошқарув маркази 2008. – 117 б.
28. Аргинбаев К.М. Принятие решений в условиях неопределенности и риска. – Препринт. Новосибирск, 1993. 17 с.
29. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. – М.: «Финансы и статистика», 1996. – 160 с.
30. Балдин К., Быстров О., Рукосуев А. Антикризисное управление: макро и микро уровень: Учебное пособие. – М.: «Дашков и К», 2005. – 326 с.
31. Басовский Л.И. Финансовый менеджмент: Учебник – М.: Инфра-М, 2003, – 240 стр.
32. Бриггем Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент. СПб.: Питер, 2009. – 960 с.
33. Бочаров В.В. «Корпоративные финансы», Москва-Питер-2004
34. Бурмистрова Л.М. «Финансы организаций», Учебное пособие, Москва – Инфра-М – 2000
35. Вахабов А.В., Жумаев Н.Х., Хошимов Э.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози: сабаблари, хусусиятлари ва иқтисодиётга таъсирини юмшатиш йўллари. – Т.: «Академнашр», 2009. – 142 б.
36. Ваҳобов А, Маликов Т. Молия: умумназарий масалалар. Т.: “IQTISOD–MOLIYA” 2008. 354 б.
37. Владимирова М.П., Теунаев Д.М., Стажкова М.М.. Оффшоры инструмент международного налогового планирования. – М.: «Кнорус», 2005. -78 с.
38. Гаврилова А.Н. «Финансы организаций», М.-Кнорус-2007
39. Гриффин Р., Пастей М. Международный бизнес. 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. А. Г. Медведева. – СПб.: «Питер», 2006. – 1088 с.
40. Глущенко В.В. Управление рисками. Страхование. – М.: НПЦ «Крылья», 1999. - 336 с.

41. Ермасова Н.Б. «Финансовый менеджмент», Москва – «Высшее образование» - 2008г. , 46 стр.
42. Евстигнеев Е.Н. Основы налогового планирования. – СПб.: «Питер», 2004. – 288 с.
43. Jumaev N., Burhanov U. Moliyaning dolzarb muammolari/. Monografiya. T.: Yangi asr avlodi, 2003. - 382 b.
44. Жумаев Н.Х., Вахабов А.В. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози: моҳияти, сабаб-оқибатлари ва Ўзбекистонга таъсири. – Т.: ЖИДУ. 2009. 56-бет.
45. Иванова В.В., Ковалова В.В. Финансы. – М.: ТК Велби, 2008. – 272 с.
46. Карасева И.М., Ревякина М.А. Финансовый менеджмент. – М.: «Омега-Л» 2008. - 335 с.
47. Каримов А. Корпоратив бошқарув тизимида бухгалтерия ҳисоби ва аудит. – Т.: “Iqtisod-moliya”, 2008. - 152 б.
48. Лапуста М.Г., Шаршукова Л.Г. Риски в предпринимательской деятельности. - М.: «ИНФРА-М», 1998. 224 с.
49. Малашихина Н.Н., Белокрылов О.С. Риск-менеджмент: учебное пособие. – Ростов н/Д: «Феникс», 2004. - 320 с.
50. Под ред. М.В.Романовского «Финансы» учебник, – Москва – «Юрайт-Издат», 2007 г. 36 стр.
51. Попов В.М., Ляпунов С.М., Касаткин А.А. Бизнес планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов. - М.: «КноРус», 2003. – 448 с.
52. Под ред. Шохин Е.И., финансовый менеджмент.-М.: ИД ФБК-Пресс, 2004, - 408с .
53. Поляка Г.Б. Финансы. – М.: Юнити-Дана. 2008. – 703 с.
54. Тошмуродова Б., Элмирзаев С. “Корпоратив солиқ менежменти”, -Т., “Мумтоз-сўз”. 2010й
55. Хохлов Н. Управление риском: Учеб. Пособие для вузов. М.: Юнити-Дана, 2001, 239стр.

56. Ченг Ф.Ли “Финансы корпораций: теория, методы и практика”, - Москва – Инфра-М – 2000
57. Шевчук Д.А. «Корпоративные финансы», Москва-ГроссМедиа-2008
58. Naudarov N. Moliya. O’quv qo’llanma. - T.: Akademiya. 2003 - 72 b.
59. Федоров Б.Г. Англо-русский банковский энциклопедический словарь. – СПб.: «Лимбус Пресс», 1995. – 268 с.
- 60.. Чернов В.А. Анализ коммерческого риска. Под ред. М.И.Баканова. – М.: «Финансы и статистика», 1998. - 128 с.

#### **IV. Статистик тўпламлар ва интернет сайтлари**

61. Деловая среда в Узбекистане глазами представителей частного бизнеса. Международная финансовая корпорация, 2011. – 115 с.
62. <http://www.press-service.uz> - (Ўзбекистон Республикаси Президентининг матбуот хизмати)
63. <http://www.stat.uz> - (Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси)
64. <http://www.institutiones.com> – (Экономический портал – электронная библиотека)
65. <http://www.uzreport.com> – (Ўзрепорт ахборот агентлиги)
66. <http://ru.wikipedia.org> – (Википедис свободная энциклопедия)
67. <http://www.cfin.ru> - Корпоративный менеджмент - финансовый анализ, инвестиции, бизнес-планы, консалтинг.
68. <http://www.fma.org> – (Financial Management Association International)
69. <http://www.finman.ru> – (Журнал Финансовый менеджмент)
70. <http://www.aup.ru> – (Бизнес портал – электронная библиотека)