

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

ТОШКЕНТ ДАВЛАТ ИҚТИСОДИЁТ УНИВЕРСИТЕТИ



Ходиев Баходир Юнусович

Қосимов Махаматжон Сулайманович

Кичик бизнесни режалаштириш

**Олий таълим битирувчиларини кичик бизнес ва
тадбиркорликка жалб этиш учун ўқув қўлланма**

ТОШКЕНТ 2011

Ходиев Б.Ю.

Қосимов М.С.

Кичик бизнесни режалаштириш (Семинар тренинг учун ўқув қўлланма).- Т., ТДИУ, 2011.- 101 бет.

Масъул мухаррир: и.ф.д, проф. Жумаев Н.Х.

Такризчилар:

1. – Махмудов Носир Махмудович, иқтисод фанлари доктори, профессор, Тошкент давлат иқтисодиёт университети.
2. – Ахмедов Омонилла Мидхатович, Г.В. Плеханов номидаги Россия иқтисодиёт университети Тошкент шаҳридаги филиали “Магистратура дастурлари” факультети декани, иқтисод фанлари номзоди, доцент.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2011 йилни “Кичик бизнес ва тадбиркорлик йили”- деб эълон қилиши муносибати билан ҳамда тадбиркорликка олий таълим муассаларининг битирувчиларини жалб этиш, уларга яратилган имтиёзлар ва имкониятлардан янада самарали фойдаланиш мақсадида ушбу қўлланмани яратиш зарурати келиб чиқди. Ушбу ўқув қўлланмада кичик бизнесни ташкил этиш, унинг рақобатдошлигини ошириш ва барқарор ривожлантириш учун бизнес режа тузишнинг зарурлиги кўрсатиб ўтилган. Бизнес режанинг назарий ва амалий асослари, хусусан маркетинг тадқиқоти олиб бориш, маркетинг режасини тузиш ва уни самарали технология билан уйғунлигини таъминлаш, ишлаб чиқариш режаси, молия режасини тузиш, бизнес режани амалга оширилиши учун ишчи кучи ва кадрлар билан таъминлаш, бизнесдаги таваккалчиликни бошқариш каби саволлар ушбу қўлланмада ўз ифодасини топган.

Бизнес режанинг инвестиция самарадорлиги кўрсаткичлари ва уларни ҳисоблаш методологияси алоҳида кўрсатиб берилган.

Ўқув қўлланма олий таълим муассаларининг иқтисодиёт йўналишида таълим олаётган битирувчи талабалар, магистрлар ҳамда кичик бизнес билан шуғулланаётган тадбиркорларга мўлжалланган.

I. КИЧИК БИЗНЕСНИ РЕЖАЛАШТИРИШ

семинар-тренингининг мақсади, вазифалари ва иш дастури

Кириш

Ўзбекистон иқтисодиётини модернизациялаш, таркибий қайта қуриш, иқтисодий ўсишнинг барқарор, юқори суръатларини таъминлаш вазифалари иқтисодиётимизга жалб этилаётган инвестициялар ҳажмини тўхтовсиз ўстиришни, ҳар бир сўмлик инвестицияни энг зарур, энг кўп самара берадиган объектларга сарфланишини талаб этади. Ички инвестиция манбаларининг чекланганлиги хорижий инвестицияларни жалб қилиш борасида ҳам катта куч-ғайратни талаб этмоқда.

2011 йилни “Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик йили” деб эълон қилиниши, олий таълим муассалари (ОТМ)нинг битирувчиларини кичик бизнес ва тадбиркорликка жалб этишни рағбатлантишга қаратилган чора-тадбирлар тадбиркорлик учун янада кенг имкониятлар яради.

Қулай инвестиция муҳити яратилиши, давлат томонидан инвестиция фаолияти қонун йўли билан қўллаб-қувватланишига қарамасдан, инвестиция жараёнларида бир қатор муаммолар сақланиб келмоқда. Бундай ҳолатнинг сабаблари қаторига пишиқ-пухта бизнес режаларининг камлиги, мутахассисларда кичик ва микрофирма доирасида бизнес режа ишлаб чиқиш тажрибаси ва кўникмаларининг талаб доирасида эмаслиги, ваколатли идораларда техник-иқтисодий асосланган бизнес лойиҳаларни экспертизадан ўтказиш муддатлари чўзиб юборилаётганлигини киритиш мумкин. Шунингдек кичик бизнес ва тадбиркорликка олий таълим битирувчиларини жалб этиш долзарб масалага айланди. Шу жиҳатдан Олий таълим муассаларининг битирувчиларига кичик ва микробизнес корхоналари учун бизнес режаси тузиш, таҳлил қилиш ва амалга ошириш бўйича амалий семинар-тренинглار ташкил этиш, уларга зарур маслаҳатлар бериш ва ўз бизнесларини очишни хоҳловчи талабаларни қўллаб-қувватлаш зарур бўлмоқда.

1.1. ОТМларининг битирувчи талабалар учун “Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликка битирувчи талабалар ва

магистрларни жалб этиш” семинар- тренингининг мақсади ва вазифалари

Семинар-тренингни ташкил этишдан мақсад-олий таълим муассалари битирувчиларини бизнес лойиҳалар ишлаб чиқиш бўйича амалий кўникмаларини хосил қилиш, республика молия-кредит институтларининг талаблари асосида битирувчиларнинг амалиётга тадбиқ эта оладиган бизнес режаларини яратиш, таҳлил қилиш ва амалга оширишда кўмаклашишдан иборат. Шу билан бирга битирувчи талабаларга Ўзбекистон қонунчилигида белгиланган солиқ, ташқи иқтисодий фаолият, молия – кредит соҳаларида берилган имтиёз ва преференцияларни, Ўзбекистон Республикаси Президенти ва Хукумати қарорларида битирувчи талабаларга берилган имтиёз ва рағбатларни тушунтириш ва амалиётга тадбиқ этишдан иборат.

Кичик бизнесни режалаштириш семинар-тренингининг вазифалари:

1. Олий таълим муассалари битирувчилари учун бизнес режани ишлаб чиқиш амалиёти ва бизнес режани тузишдан асосий мақсадни тушунтириб бериш.
2. Бизнес режаларни турларини тушинтириш ва битирувчилар ишлаб чиқадиган бизнес режа вариантларининг методологиясини амалиётда қўллашни кўрсатиш ва интерфаол асосда муҳокама этиш.
3. Бизнес режа тузиш учун керак бўлган хужжатлар ва маълумотларни жамлаш, кадрларни танлаш, бизнес режа тузиш шарт-шароитларини яратиб олишни муҳимлигини кўрсатиб бериш.
4. Маркетинг режасини тузиш амалиёти ва ёндашувини (маҳсулот маркетинг тадқиқоти, бозорни таҳлил қилиш, SWOT анализ, маркетинг режа тузиш амалиёти, реклама, бизнесни диверсификациялаш ва товарни харидоргирлаштириш усуллари кабиларни) ўргатиш.
5. Ишлаб чиқариш режасини тузиш амалиётини (ишлаб чиқаришнинг жойлашуви, хом ашё базаси, ишлаб чиқариш

технологияси, харажатларини) тушунтириш ва битирувчи талабаларда ишлаб чиқиш режаси тузиш кўникмасини хосил қилиш.

6. Кичик корхонанинг бошқарув тизимини танлаш ва бошқарувчи кадрлар билан таъминлаш.
7. Бизнес режани муқобил молиялаштириш манбаларини аниқлаш ва асослаш.
8. Бизнес режани самарадорлигини баҳолаш кўрсаткичларини хисоблаш ва асослаш.
9. Бизнес режани инвестор талабларига мос келишини таҳлил қилиш ва талабларга мослаштириш.
10. Бизнесдаги ноаниқлик ва қалтисликларни олдини олиш ва бошқариш.

1.2 Ушбу семинар-тренингни тингловчилари қуйидаги билимларга эга бўлиши керак:

- Ўзбекистонда мавжуд амалдаги кичик бизнес ва микрофирмалар учун яратилган қонуний муҳит, норматив хужжатлар билан танишлиги.
- Маҳсулотлар, технологиялар, молиявий – иқтисодий кўрсаткичларни солиштириш, қиёсий таққослаш ва таҳлил қилиш билими ва тажрибасининг етарли даражада мавжудлиги.
- Бизнесдаги рақобатчиларни билиши (аниқ маълумотларга эга бўлиши) ва ўз бизнесини устиворлигини таҳлил қилганлиги ва келгусидаги бизнес трендни кўра олиши.
- Бизнес ва бизнес режани тўла тушуниши, таҳлил қилиши ва ҳимоя қилиш тажрибасини мавжудлиги.

1.3 Ушбу семинар-тренингни тингловчилари қуйидагиларни бажара олишлари керак:

- Маркетинг маълумотларини жамлаш, таҳлил қилиш, бизнесни маркетинг нуқтаи назаридан келгусини (мантиқан ва рақамлар асосида) кўра билиши ва яратувчанлик билан маркетинг стратегиясини ёза олиши.
- Рақобатчиларни таҳлил қилиши, бизнес стратегияси ва методологиясини амалда қўллай олиши, рақобатда бизнес

устиворлигини далиллар билан кўрсатиши, яратувчанлиги ва лўнда ёза олиши.

- Ишлаб чиқариш технологиясини мақбулини танлаши, компьютер дастурларидан фойдаланиб харажатларни ва бошқа бизнес режаси кўрсаткичларини ҳисоблай олиши ва таҳлил қилиши.
- Бизнесга мос самарали бошқарув тизимини яратиши ва кадрларни танлов асосида саралаб олиши.
- Бизнес режанинг самарадорлигини ифодаловчи кўрсаткичлар асосида бизнесга ва режага баҳо бера олиши ва бизнес режани ҳимоя қилиши.
- Қалтисликларни аниқлаш ва ечимини топиш, қалтисликларни самарали бошқариш усуллари билан танишлиги.

1.4 Ушбу семинар-тренингни тингловчилари қуйидагилардан хабардор бўлиши керак:

- Бозор тренди ва рақобатчиларнинг кураши, кураш усуллари.
- Технология ва машиналарнинг таъминотчилари.
- Бизнес режа билан эришиладиган рақобатдаги устиворлик.
- Бизнесни молия манбалари.
- Бизнесдаги инвестициянинг қопланиши ва қайтариш шартлари.
- Бизнес хатарлари.
- Бизнес масъулияти.
- Бизнесга экологик, ижтимоий, институционал ва миллий иқтисод талаблари .

1.5 Семинар тренинг соатлари ва уларни тақсимланиши

№	Мавзулар	Аудитория соатлари		
		Интерактив маърузалар	Амалий машғулотлар	Мустақил ўқиш
1	Кичик ва микро бизнесни ташкил этишда бизнес режанинг роли. Бизнес режанинг ўрни. Бизнес режанинг моҳияти ва турлари. Бизнес режанинг таркибий	2	2	4

	тузилиши.			
2	Маркетинг режа тузиш амалиёти асослари. Бизнес ғоя. Маҳсулот. Бозор таҳлили, рақобатчиларни таҳлили, маркетинг режа.	4	4	10
3	Ишлаб чиқариш режасини тузиш амалиёти асослари. Маркетинг режаси ва ишлаб чиқариш технологиясининг ёзма ифодаси/асосномаси, ишлаб чиқариш қуввати, ишлаб чиқариш харажатлари аниқлаш ва режасини тузиш	2	2	6
4	Бизнесни бошқарув моделини танлаш ва керакли кадрлар билан таъминлаш. Мехнатни рағбатлантириш тизими. Иш хақи тўлаш механизми. Кадрлар билан таъминлаш.	2	2	4
5	Молия режасини тузиш амалиёти асослари. Молия ресурсларига талабни аниқлаш ва молия режасини тузиш.	2	2	10
6	Бизнесдаги қалтислик ва хатарларни аниқлаш ҳамда уларни бошқариш Хатарлар ва уларнинг туркумлари Хатарларни бошқариш асослари	2	2	6
	Жами	14	14	40
	Якуний соатлар	68		

II. Семинар - тренинг дастурининг мазмуни

1 мавзу

Кичик ва микро бизнесни ташкил этишда бизнес режанинг роли.

1. ОТМлари битирувчи талабаларини тадбиркорликка жалб этишни рағбатлантириш ва унда бизнес режанинг ўрни.
2. Бизнес режанинг моҳияти ва турлари.
3. Бизнес режанинг таркибий тузилиши.

1. ОТМлари талабаларини тадбиркорликка жалб этишни рағбатлантириш ва унда бизнес режанинг ўрни.

ОТМларининг битирувчиларини тадбиркорлик билан шуғулланишлари учун Ўзбекистон Республикаси қонунчилигида яратилган имтиёзлар, имкониятлар ва преференциялар. Семинар - тренингнинг мақсади ва вазифалари. ОТМлари битирувчиларининг семинар-тренинг бўйича вазифалари.

2. Бизнес режанинг моҳияти ва турлари.

Тадбиркорга бизнес режа нима учун керак? Хусусий бизнесни очишда бизнес режанинг роли ва аҳамияти. Бизнес таъсисчиси/эгасининг бизнес режани ишлаб чиқишда бевосита иштироқи шартми? Бизнес режасини ишлаб чиқишни асосий сабаблари.

3. Бизнес режанинг таркибий тузилиши.

Бизнес режанинг резумеси (1-2 бет)

Бизнес муҳити ва имкониятларининг таҳлили (5-6 бет)

Маркетинг режаси (5-6 бет)

Ишлаб чиқариш режаси (6-8 бет)

Бошқарув ва кадрлар (3-4 бет)

Молия режаси (6-8 бет) ва иловалар (8-12 жадваллар)

Қалтисликларни бошқариш (4-6 бет)

Хулоса (3-4 бет)

Бошқа иловалар (хужжатлар, жадваллар, схемалар, расмлар, патентлар)

2-Мавзу

Маркетинг режасини тузиш амалиёти асослари

1. Бизнес ғояни таҳлил қилиш.

2. Маркетинг концепцияси. Нима маҳсулот ишлаб чиқариш керак?

Қандай ишлаб чиқариш керак? Қачон ва кимлар учун ишлаб чиқариш керак?

3. Бозорни ўрганиш ва таҳлил қилиш. Маҳсулотнинг экспорт салоҳияти.

4. Рақобатчиларни таҳлил қилиш. Рақобат усуллари.

5. Маркетинг режасини ишлаб чиқиш.

1. Бизнес ғояни таҳлил қилиш

Бизнес ғоя, бизнес ғояни SWOT таҳлили (ёки вазиятни таҳлили) усулидан фойдаланиш. Бизнес ғоя мақсади ва вазифалари қандай талабларга жавоб бериши керак? Бизнесни келажагини кўриш нима? Стратегик ҳаракат режаси: Нима ишлаб чиқариш керак? Қандай ишлаб чиқариш керак? Қачон ва кимлар учун? Маҳсулотни ёзма ифодаси, унинг жозибадорлиги ва устун жиҳатлари (сифатдаги устиворлиги, нархидаги устунлик, харидорни жалб этадиган томонлари). Маҳсулотнинг экспорт салоҳияти.

2. Бозорни ўрганиш ва таҳлил қилиш

Бозорни тадқиқот босқичлари:

1. Бизнес режа учун керак бўладиган маълумотлар гуруҳини аниқлаш.
2. Маълумотларни тўплаш.
3. Маълумотларни таҳлили.
4. Жамланган маълумотларни корхона (бизнес режа) фойдасига ишлатиш тадбирлари.

Маълумотларни жамлаш босқичлари:

- Потенциал бозор ҳажмини баҳолаш
- Сотиладиган маҳсулотларнинг потенциал ҳажмини баҳолаш
- Нарх стратегиясини аниқлаш
- Дифференциациялаш
- Харидоргирлаштириш

3. Рақобатчиларни ўрганиш ва таҳлил қилиш.

Бевосита рақобатчиларни аниқлаш ва уларни таҳлил қилиш, корхона рақобатдошлигини танқидий ўрганиш, таҳлил қилиш. Қандай рақобат усуллари мавжуд ва ундан қандай фойдаланиш мумкин? Рақобат стратегиясини ишлаб чиқиш.

4. Маркетинг режаси.

Маркетинг режасини тузиш жараёни

1. Маҳсулот нарҳини аниқлаш ва нарх стратегияси.
2. Маҳсулотни тақсимлаш схемаси.
3. Реклама.
4. Маҳсулотни сотишни рағбатлаштириш механизми.
5. Маҳсулотни сотишдан кейинги кўрсатиладиган хизматлар ва харидорга қулайликлар.
6. Корхона репутацияси (имиджи)ни юксалтириш тадбирлари

Нархни аниқлашда биринчи номақул усул – тан нарх плюс даромад усули. Бу рақобатдошликни сусайтиради ва муаммоларни келтириб чиқаради.

Харажат - бозор усули. Бозордаги салоҳиятли харидорларга чигирма беришга асосланади. Товар сотилишини рағбатлантириш механизмлари, маҳсулотни харидоргирлаштириш ва реклама. Маркетинг режаси формати ва ундан фойдаланиш.

3 Мавзу

Ишлаб чиқариш режасини тузиш амалиёти асослари.

1. Маркетинг режаси ва ишлаб чиқариш технологиясини узвий боғлиқлигини таъминлаш.
2. Бино ва иншоотлар/ишлаб чиқариш инфраструктурасини яратиш.
3. Ишлаб чиқариш харажатлари ва режасини тузиш.

1. Маркетинг режаси ва ишлаб чиқариш технологиясини узвий боғлиқлигини таъминлаш

Бозор талаби ва ишлаб чиқариш имкониятлари. Технологик жараёнлар ва маҳсулот сифати. Маҳсулот сифатини назорат қилиш. Хом-ашё ва материаллар классификацияси ва унга кетадиган харажатлар. Хом-ашё захиралари ва муқобил манбаълари. Ишлаб чиқариш компонентлари, эксплуатация харажатлари. Иш хақи ва бошқа ишлаб чиқариш харажатлари. Доимий ва ўзгарувчан харажатлар. Бир бирлик тайёр маҳсулотнинг тан нархи.

2. Бино ва иншоотлар/ишлаб чиқариш инфраструктураси

Асбоб - ускуналарнинг самарали жойлашуви. Ишлаб чиқариш қувватлари ва улардан фойдаланиш жадвали. Технологик жараён, унинг схемаси ва унинг узликсизлиги. Тайёр маҳсулотни етказиб бериш муддати. Маҳсулот ишлаб чиқаришни кўпайтириш ва

камайтириш. Технологияни эксплуатация қилиш харажатлари. Маҳсулот бирлигининг тан нарҳини камайтириш салоҳияти. Технологиянинг атроф мухитга таъсири.

3. Ишлаб чиқариш харажатлари ва режасини тузиш.

Маркетинг режаси асосида маҳсулотга аниқланган талаб ва унинг ишлаб чиқариш харажатлари, маҳсулот ишлаб чиқариш ва харажатларнинг прогноз кўрсаткичларини ҳисоблаш. Бир бирлик маҳсулотнинг тан нарҳини аниқлаш. Ишлаб чиқариш ва унинг самарадорлиги.

4 мавзу

Бизнесни бошқарув моделини танлаш ва керакли кадрлар билан таъминлаш.

1. Кичик корхонанинг бошқарув структураси ва устама харажатлар.
2. Бошқарувчи кадрлар ва уларнинг профессионалик даражаси.
3. Меҳнатни рағбатлантириш тизими. Иш хақи тўлаш механизми.

1. Кичик корхонанинг бошқарув структураси ва устама харажатлар Корхонанинг самарали бошқарув тизимини яратиш, устама харажатларини аниқлаш.

2. Бошқарувчи кадрлар ва уларнинг профессионалик даражаси.

Бошқарувчи кадрларнинг кучли ва кучсиз томонлари. Ишчи кучи ва кадрлар билан таъминланишни такомиллаштириш. Кадрларни қайта тайёрлаш.

3. Меҳнатни рағбатлантириш тизими. Иш хақи тўлаш механизми.

Бизнесни бошқарув тизимини танлаш. Кадрларни мотивацияси (рағбатлантириш). Консултант ва экспертларни танлаш. Иш хақи тўлаш тизими ва меҳнатни муҳофазаси. Бизнес (лойиҳалари)ни амалга оширишда бош мутахассисларни шерикчилиги.

5 мавзу

Молия режасини тузиш амалиёти асослари.

1. Бизнес режани молиялаштириш манбаълари.
2. Молия режаси.
3. Бизнес режанинг самарадорлигини баҳолаш.

1. Бизнес режани молиялаштириш манбаълари.

Кичик корхона (ёки микрофирма)нинг ўз маблағлари. Ташқи молиялаштириш манбаълари. Асосий салоҳиятли инвесторлар. Уларнинг бизнес режани молиялаштириш бўйича талаблари.

2. Молия режаси. Маҳсулот сотишни прогноз кўрсаткичларини аниқлаш. Фойда ва зарарларни йиллар кесимида аниқлаш. Нақд пуллар оқимини прогнозлаш. Кичик корхонанинг режадаги баланси. Фойда ва зарар ҳисоботининг прогноз кўрсаткичлари.

3. Бизнес режанинг самарадорлигини баҳолаш.

Соф келтирилган қийматни (NPV) ҳисоблаш. Ички фойда нормаси (IRR), Инвестиция рентабеллиги (PI), Инвестицияни қопланиш муддатини ҳисоблаш. Инвестиция самарадорлигини ҳисоблаш бўйича мисоллар.

6 мавзу

Бизнесдаги қалтислик ва хатарларни аниқлаш ҳамда уларни бошқариш

1. Қалтислик ва хатарларни классификацияси.

2. Қалтислик ва хатарларни бошқариш.

1. Қалтислик ва хатарларни классификацияси. Ички ва ташқи қалтислик. Форс мажор қалтислиги. Ишлаб чиқариш қалтисликлари ва уларни бошқариш. Иқтисодий ва ҳуқуқий қалтисликлар. Экологик ва техноген қалтисликлари.

2. Қалтислик ва хатарларни бошқариш.

Қалтисликни ўзаро бўлишиш ва қалтислик даражасини юмшатиш.

Қалтисликни бошқариш.

III. Семинар-тренингни интерактив маъруза матнлари

1 мавзу

Кичик ва микро бизнесни ташкил этишда бизнес режанинг роли.

1. ОТМлари битирувчи талабаларини тадбиркорликка жалб этишни рағбатлантириш ва унда бизнес режанинг ўрни.

2. Бизнес режанинг моҳияти ва турлари.

3. Бизнес режанинг таркибий тузилиши.

1.ОТМлари битирувчи талабаларини тадбиркорликка жалб этишни рағбатлантириш ва унда бизнес режанинг ўрни.

Халқаро тажрибанинг кўрсатишича бизнес режасиз тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланишни тасаввур этиш жуда қийин. Бу хулоса Ўзбекистон мисолида ҳам исботланган. Бизнес режани банк, солиқ идоралари, статистика бўлими, инвесторлар ва бошқа ҳамкорлар талаб қилишади. Бизнес режани уларни талабларига мос ҳолатда топширган тадбиркор ўз ишини пухта билишини ҳам исботлай олади. Аслида бизнес режа сизга, бизнес асосчисига керак. Шу билан бирга у инвесторларга, шунингдек кичик бизнес ҳамкорларига керак. Бизнес режани тузишингиз учун сиз чуқур маркетинг маълумотларига эга бўлишингиз ва бизнесни барча қирраларини таҳлил қилган бўлишингиз керак. Фикрларни ва далилларни бизнес режага ёзиш ва таҳлил қилиш сизни ғоянгизни қанчалик ҳаққоний эканини яққол кўрсатади.

Акс ҳолда бизнес режасиз ҳатто кичик бизнесни кичик харажатлари, қалтисликлари ҳам сизни қийин аҳволга солади. Битирувчи талабаларнинг барчаси ҳам тадбиркор бўлавермайди. Бунинг учун тайёргарликдан ўтиш ва тадбиркорликни севиш керак. Бизнес режани ёзиш учун сиз ташкил этаётган бизнесни мукамал билишингиз, бизнес таълимига ва маълумотига эга бўлишингиз зарур. Бизнес режани мукамал тузиш доимо ва муттасил изланишни тақазо этади. Шу сабабли қуйидаги ҳаёт тажрибаси ўринлидир.



1-расм

Битирувчи талабага тадбиркорлик талаби

Икромнинг кичик бизесдаги сабоқлари (кэйс стади)

Фарғона шаҳридаги тадбиркор Икром Олимов совет даврида қурилган тўқимачилик комбинатининг эски станокларини 1996 йили сотиб олиб дока ва буз маҳсулотлари ишлаб чиқаришни йўлга қўйди. Бунинг учун у ўз маблағлари ва қариндошларидан қарзга олинган маблағларини сарфлади. Унинг бундай қарор қилишига асосий сабаб худди шундай тадбиркорлик билан шуғулланиб бизнесини ривожлантираётган, аввал институтда бирга ўқиган, Кўконлик дўсти Ботирнинг ижобий тажрибаси бўлди. Ботир худди шундай станокларни 1994 йили сотиб олиб тўқимачилик соҳасида кичик бизнесини ривожлантираётган эди. Бундан Икромнинг яхши хабари бор эди. Шу йиллари худди шундай бизнес билан шуғулланаётган тадбиркорлар Андижонда, Наманганда, Бухорода ва Ўзбекистоннинг бошқа вилоятларида кўпайиб борди. Бунга асосий сабаб совет даврида қурилган гигант тўқимачилик комбинатларининг станоклари яроқсиз бўлиб уларни касотга учрагани эди. Касотга учраган комбинатларнинг станокларини қолдиқ баҳоларда кичик бизнес тадбиркорлари сотиб олиб ўз фаолиятларини йўлга қўймоқда эдилар.

1998-1999 йиллари Икромнинг кичик корхонаси даромад ола бошлади. У бозордаги харидорларини ва талабни аниқроқ билиб олди.

Кейинчалик Икром бизнесни йўлга қўйишда, хом -ашёларни ўз вақтида сотиб олиш, сифатли ва рақобатдош маҳсулот ишлаб чиқаришда қийинчиликларга дуч келди. Айланма маблағларнинг етишмовчилиги ишлаб чиқаришни барқарорлигига путир етказди. Дока ва бўз маҳсулотлари бозорида бозор конъюктураси ўзгара бошлади. Натижада 2000 йилдан бошлаб маҳаллий бозорда маҳсулотни нарҳи арзонлашди, бозорда талаб сифатли докага ва кенг энли бўз маҳсулотга кўпая бошлади. Икром бизнесининг технологик имкониятлари бу талабни қондира олмади. Унинг технологияси энсиз бўз ва дока ишлаб чиқаришга мослашган эди. 2001 йилдан унинг доимий харажатжари кўпайиб кредиторлик қарзлари ошиб борди. 2004 йилнинг якунлари бўйича унинг кичик корхонаси касотга учраш арафасида қолди. У бизнесни давом эттириши учун бизнесни

диверсификациялаши, янги технологияни жорий этиши зарур эканлиги тушунди. Бизнесдаги ўзининг ижобий тажрибасини ва камчиликларини таҳлил қилиб, у бизнесни ташкил этишда йўл қўйган камчиликларини тан олди.

Муҳокама учун саволлар.

Икром Олимовнинг бизнесни ташкил этишда ва бошқаришда йўл қўйган қандай хатолари бўлиши мумкин?

Республикада ишлаб чиқаришни модернизациялаш, диверсификациялаш ва инновацион технологияларни ишлаб чиқаришга жалб этиш борасидаги устивор талабларга Икромнинг бизнесини алоқадорлигини таҳлил қилинг ва тушунтиринг?

Икром бизнес ташкил этишдан олдин маркетинг тадқиқоти олиб бордимми?

Икром бизнес режани ишлаб чиқишни билладими?

Икром нима ишлаб чиқариши керак?

Уни қандай ишлаб чиқариши керак?

Кимлар учун ишлаб чиқариши керак?

Қандай таклиф ва тавсияларни берган бўлардингиз?

Олий ва ўрта махсус таълим ўқув юртлари битирувчиларини тадбиркорликка жалб этишга мамлакатимиз Хукумати ва Ўзбекистон Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги алоҳида эътибор бермоқда, битирувчиларга қатор имтиёзлар ва имкониятлар яратиб берилмоқда. Улар томонидан ўз кичик ва микробизнесларини очишга қаратилган ҳаракатларини қўллаб-қувватлаш мақсадида ушбу ўқув-услубий мажмуа яратилди ва семинар-тренинг ташкил этилиши режалаштирилди.

Юқоридаги кэйс стадидан асосий хулоса шуки Икром бизнесни очишдан олдин чуқур маркетинг тадқиқоти олиб бормаган, бизнеснинг барча имкониятлари ва муаммоларини рақамларда, далилларда режалаштирмаган, қалтисликлар ва хатарларни кўрмаган. Рақобатчиларини яхши ўрганмаган. Хулоса қилиб айтганда, пишиқ пухта бизнес режасиз бизнесни дўстининг тажрибаси асосида ташкил этган. Мавжуд муаммоларни ҳал қилиши учун, бизнесни диверсификациялаш ва модернизациялаш учун яна бизнес режа

ишлаб чиқиш унинг кун тартибида яна кўндаланг бўлди. Умуман олганда бизнес режа тузиш ва инвестиция жараёни билан шуғулланиш корхонада доимий тарзда амалга оширилиши мақсадга мувофиқ.

2.Бизнес режанинг моҳияти ва турлари.

Бизнес режа нима?

Бизнес режа-бу КИЧИК КОРХОНА ЁКИ МИКРОФИРМАНИНГ келгусидаги МАРКЕТИНГ, ИШЛАБ ЧИҚАРИШ, ДАРОМАДЛАР ВА ХАРАЖАТЛАР, БОШҚАРУВ УСУЛЛАРИ, КРЕДИТНИ ҚАЙТАРИШ ҳамда бошқа асосий ҳаракатларини ёритиб берувчи маёқ, барча мутахассислар бошқарувда таянадиган бошқарув механизми, инвесторларга сизнинг бизнесингизни даромадли эканлигига ишонтира оладиган ҳужжатдир. Шунинг учун малакали ва холисона тузилган бизнес режа бир қарашда оддий бўлган саволга жавоб беради. У савол: маблағ ва ресурсларингизни шу кичик бизнесга тикишингиз ўзини оқлайдими? Бу ишни амалга ошириш учун шунча куч ва ресурслар сиз кутаётган даромадни берадими? Бизнес режани тузишда ҳисобланган рақамлар бизнесни келгусини сизга кўрсатиб берадими? Шу каби кўплаб саволларга бизнес режада жавоб топишингиз керак ва муаммоларни ечимларини у орқали аниқлаб самарали ечимларини кўрсатиб беришингиз керак. Бизнес режа корxonани келгусидаги муаммоларни кўриш асосида уларнинг зарбаларини юмшатиш ёки олдини олиш имконини ҳам беради.

Бизнес режани *корxonанинг раҳбари тузиши шарт*, чунки уни тузган раҳбар келгусида корxonани осон бошқара олади. Агар консультант бизнес режа тузилганини банк ёки бошқа молия институти билиб қолса ундай бизнес режани банклар, молия институтлари кўриб чиқишдан бош тортади. Чунки бизнес режани тузишни билган раҳбар уни амалга оширишни ҳам яхши билади. Шунинг учун ҳам сиз ўзингиз бизнес режани тузишни билишингиз шарт.

Бизнес режани тузиш сабаблари нималардан иборат ?

Бизнес режа ички ва ташқи фойдаланувчилар учун тузилади. Шунга мос равишда ҳар икки ҳолатда ҳам бизнес режани тузишни ўзига хос мақсади ва аниқ вазифалари белгилаб олинади.

1. Агар бизнес режа ташқи *фойдаланувчилар учун* тузилса, демак у инвесторлар ва ҳамкорларга тақдим этиш учун ишлаб чиқилади. Мисол учун “Ўзсаноатқурилишбанк”дан кичик бизнесни ривожлантириш учун, кредит олиш учун тузилган бизнес режа ташқи фойдаланувчилар учун тузилган бизнес режа бўлиб ҳисобланади.

2. Бизнес режа шунингдек *ички фойдаланиш учун* ҳам тузилади. Бу ҳолда бизнес режа кичик корxonанинг барча кучли ва заиф томонлари билан ёритилган ҳолда тақдим этилади. Бизнес режанинг бундай варианты кичик корxonанинг бошқарув воситаси сифатида ишлатилади ва доимий тарзда шу корxона мутахассислари томонидан фойдаланилади. Кичик корxонада, агар бизнес режа ички фойдаланиш учун ишлаб чиқилса, ундан фойдаланиб корxона муҳим устунликларга эришиши мумкин. Уни ёзиш жараёнида, ташқи ҳамкорларга ҳеч қачон ёзилмаслиги керак бўлган, тижорат нуқтаи назаридан махфий бўлган кўпгина масалалар таҳлил этилиши ва келгусидаги корxonанинг тадбирлари бизнес режада белгилаб олиниши мумкин.

Бизнес режада кредит/инвестиция олиш назарда тутилса, корxона оладиган даромаднинг 20-50% кредит ставкаларини қайтариш ва бошқа унимсиз харажатларга сарфланиши мумкин. Агар корxonанинг ички молиявий ресурсларини ва имкониятларини тўла ишлатиб режадаги мақсадга эришиш мумкин бўлса (ёки банкдан кредитсиз) шу вариантда ишни ташкил қилган афзалроқ. Бу хулоса кичик бизнес ва микрофирмалар учун айниқса ўринлидир. Шунинг учун ички масалаларни ечишга қаратилган ички бизнес режа тузилади. Шунда корxона банкнинг фоиз ставкаларини ҳамда кредитни қайтариш харажатларидан ўзини –ўзи озод қилиши мумкин. Бошқача қилиб айтганда, корxонада банк фойиз ставкаси ва кредитни қайтариш харажатлари бўлмайди. Бу корxonанинг янада самарали фаолият қилишига ижобий таъсир этади. Бироқ кредит олиб

корхонанинг рақобатдошлиги ошириш ва унинг бозор қийматини оширишга эришиш мумкин. Кредит олиб янги технологияларни жорий этиш, ишлаб чиқаришни диверсификациялаш ва рақобатдош маҳсулотларни ишлаб чиқариш мумкин. Демак кредит олий учун самарали бизнес лойиҳа керак бўлади. Шунинг учун ҳар бир ҳолатда аниқ ва самарали вариантдан фойдаланиш мақсадга мувофиқ.

Бизнес-режа истиқбол характерга эга бўлиб, уни камида 3 йил ёки 5 йил истиқболга тузиш тавсия этилади. Бизнес-режада биринчи йил муҳим аҳамиятга эга бўлганлиги учун режа кўрсаткичлари ойлар бўйича, иккинчи йили чорак (квартал)лар бўйича, кейинги йилларда эса йилда бир марта ифода этилиши мақсадга мувофиқ.

Ҳар қандай кичик ва микробизнес ўз хусусиятларига эга, бинобарин, ҳар қандай вазиятларда қулай бўлган «стандарт» режа мавжуд бўлиши эҳтимол. Лекин амалиётда стандарт корхона мавжуд бўлмаганидек стандарт бизнес режани қўллаш ҳам деярли мумкин эмас. Аммо ҳар қандай бизнес-режанинг ягона синалган тузиш тамойили, методологияси мавжуд. Шунинг учун бизнес режани тузиш методологиясини *амалиётга татбиқ этиш нуқтаи назаридан* ёндошилади.

3. Бизнес режанинг таркибий тузилиши.

Бизнес-режа маълум бир тузилмага эга бўлиши керак. Масалан, ЮНИДО маълумотномасида бу тузилмада, қабул қилиниши мумкин бўлган қарорларни таҳлил қилишга бағишланган қуйидаги бўлимларни ажратиб кўрсатиш тавсия этилган:

- **товар ишлаб чиқариш ҳажми ва тузилмаси.** Бозор сиғими ва корхонанинг ишлаб чиқариш қувватларини баҳолаш бунинг учун асос бўлиб ҳисобланади;
- **маҳсулот ишлаб чиқариш учун фойдаланиладиган ресурслар ассортименти ва ҳажми.** Режадаги товарни ишлаб чиқариш учун барча хом-ашёлар, материаллар, ишчи кучи, инфраструктура, молия маблағлари, техника ва асбоб ускуналар мавжуд бўлиши лозим ва уларнинг бозор нарҳи арзон бўлиши керак;

- **янги ишлаб чиқариш объектларини жойлаштириш.** Ишлаб чиқаришни жойлаштириш корхонанинг рақобатдошлигини кучайтириши ва истеъмолчиларга қулайликлар яратиши зарур;
- **ишлаб чиқаришни ташкил қилишнинг техник асослари.** Келгусидаги технологик жараёнлар маҳсулотни сифат кўрсаткичларини оширишга ва маҳсулотни рақобатдошлигини оширишга кўмаклашиши керак;
- **ишлаб чиқариш, бошқарув ва савдо ходимлари ишини таъминлаш учун сарфланадиган харажатлар ҳажми ва тузилмаси.** Ишлаб чиқаришдан кейинги харажатларни самарали механизмлари, маркетинг каналлари, истеъмолчига товар етиб боргунча маҳсулотни сифатини назорат қилиш аниқланган ва реал бўлиши керак;
- **ишлаб чиқариш ва бошқарув ходимлари иш фаолиятини ташкил қилиш, шу жумладан, меҳнат ҳақи масалалари.** Меҳнатни самарали ташкил этиш, ташаббус ва ғояларни рағбатлантириш, ходимларни бир команда бўлиб меҳнат қилишларини қўллаб – қувватлаш каби ижтимоий масалалар мажмуаси ташкил этилган бўлиши керак;
- **бизнес лойиҳани амалга оширишни ташкилий-ҳуқуқий жиҳатдан таъминлаш, шу жумладан, янги ташкил қилинган объектларнинг ҳуқуқий мақомини чуқур таҳлили асосида танлаш зарур;**
- **бизнес лойиҳани молиявий таъминлаш, яъни зарур инвестиция суммалари, тахминий ишлаб чиқариш харажатлари, шунингдек, инвестиция ресурсларини олиш имкониятларини ҳамда улардан фойдаланишнинг самарадорлигини баҳолаш зарур.**

Бизнес режани тузиш учун чуқур маркетинг тадқиқоти олиб бориш, молиявий-иқтисодий вазиятни таҳлил қилиш, рақобатчиларни ўрганиш, амалдаги шу бизнеснинг норматив-ҳуқуқий базасини таҳлил қилиш каби ишларни амалга ошириш ва тегишли

хулосалардан келиб чиқиб тузиш мақсадга мувофиқ. Бизнес режанинг биринчи саҳифалари унинг резумесидир.

Бизнес-режанинг таклифи/резюмеси (2-3 варақ)дан ташкил топиши мақсадга мувофиқдир. Унда қуйидаги маълумотлар берилади.

- Бизнес режанинг мақсади.
- Молияга эҳтиёж, унинг мақсади ва молиявий ресурсларни қандай мақсадларга мўлжалланганлиги. Кредитни қачон ва қандай қайтариб бериш механизми. Бизнес ва унинг мақсадли мижозининг қисқача ёритилиши. Сизнинг бизнесингизни рақибларингизнинг бизнесидан фарқлари. Сизнинг бизнесингиз банк-молия матассалари олдида айнан қандай ва нима ишонч уйғотиши лозим (ҳисобот материаллари, гуруҳ раҳбарининг малакалилиги, патент ва лицензия, сертификат ва бошқалар).
- Асосий капитал харажатлари, инестицияда кредитнинг хиссаси, кафолатлар, кутилаётган фойда.
- Ноаниқлик ва қалтисликларни бошқариш;
- Фаолиятнинг асосий йўналишлари ва мақсадлари. Тармоқнинг тавсифи (иқтисодиёт секторлари форматида кўрсатилади).

Бизнес режанинг тузилишига ва амалга оширишга асосий сабаб истеъмол қиймати юқори, сифатли, кафолатли, бозордаги бошқа товарларга нисбатан рақобатдош бўлган сизнинг товарингиздир. Шунинг учун маҳсулотни устивор томонларини ифодалаб беришингиз зарурдир.

- **Маҳсулот.**
- Маҳсулот/хизматларнинг ёритилиши ва уларнинг татбиқ этилиши. Нима? Қандай ва кимлар учун?-деган саволлар ёритилиши керак.
- Сизнинг маҳсулотингизни ажралиб турувчи сифатлари ёки беқиёслик даражасини аниқ ва ишонарли кўрсатиб беринг.
- Сизнинг бизнесингиз учун зарур бўлган технология ва малака сизнинг кичик корхонангизда бор ёки уни келгусида сотиб олишингиз реал эканлигини ифодаланг.

- Лицензия/патент ҳуқуқи сизда бўлса, демак сизни бизнесингизга имкониятлар очилган.
- Бозорнинг келгуси салоҳияти юқори бўлса, бу имкониятларни сиз бизнесингиз орқали амалга ошира оласиз.
- Бозор таҳлили жуда муҳим. Уни реал ва мақсадли таҳлил этиш сизнинг бизнесингизга ёрдам беради
- Харидорлар ва уларнинг талабларини билиш муҳим. Маркетинг тадқиқотларини ўтказишда харидорнинг типи ва унинг портретидан ҳам фойдаланилади.
- Рақиблар (уларнинг кучли ва заиф томонлари). Бозорда рақобат стратегиясини ишлаб чиқаришда рақибларингизни кучли ва кучсиз томонларини билишингиз шарт.
- Бозор сегменти. Маркетинг тадқиқотларини олиб боришда бозорни сегментлашдан фойдаланиш мафсадга мувофиқ.
- Бозор ҳажми ва унинг ўсиши. Агар бозорни ҳажми ижобий трендга эга бўлса, бу бозордан даромад олиш мумкин. Қандай ва қачон даромад олишни сиз ўрганиб чиқиб қарор қилишингиз керак бўлади.
- Бозордаги нарх улуши. Агарда сизнинг товарингизни тан - нархи арзон бўлса, мос равишда сизда нархда устиворлик бўлиши мумкин. Бунинг учун маҳсулотнинг сифати, сервис кўрсатиш даражаси каби жиҳатлар бир хил бўлиши керак.
- Корхона мижозларининг таркиби. Корхонанинг мижозларини гуруҳларга ажратиш, уларнинг талаб ва истакларини маркетинг нуқтаи назаридан тадқиқ этиш маркетинг режаси учун муҳим хулосалар чиқариш имкониятини беради
- Рақобатнинг таъсири. Кичик корхоналар ҳар доим рақобатчиларнинг таъсирида бўлади. Сиз корхонангизни рақобатдошлигини оширсангиз сизнинг корхонангиз барқарор фойда олишга эришади.

- **Маркетинг режаси**
- Маркетинг тадқиқоти ва ишлаб чиқариш ҳажми (маҳсулот/хизматнинг рақобатбардошлигини таъминлаш) – маҳсулот, хизматларнинг рақобатлашувчи фирмалар билан қиёслагандаги асосий тавсифлари.
- Нарҳни шаклланиши.
- Товарни тарғиб этиш схемаси
- Савдони рағбатлантириш усуллари
- **Ишлаб чиқариш режаси**
- Ишлаб чиқаришнинг технологик жараёни, бино ва иншоотларни жойлаштирилиши
- Жихозлар ва уларнинг техник иқтисодий кўрсаткичлари
- Асосий материаллар ва жихозларнинг таъминот манбалари.
- Субпудратчилардан фойдаланиш
- **Бошқарувчи ходимлар**
- Асосий бошқарувчи таркиб, бошқарувчиларнинг билими, тажрибаси ва биографияси
- Бошқарувчи таркибни мукофотлаш
- Ходимлар сони ва сифатини режалаштириш бўйича қисқача хулосалар.
- **Талаб этилаётган маблағлар манбалари ва ҳажми.**
- Бу пулларни қаердан, қайси шаклда ва қандай муддатларда олиниши.
- Маблағларни қайтариш схемаси ва муддати.
- Молиявий режанинг асосий пунктлари ва хатарни баҳолаш, савдо ҳажми, фойда, таннарх ва ҳ.к.
- Хатар, уни қай тарзда четлаб ўтиш мумкинлиги.
- **Муфассал молиявий режа.**
- Маҳсулотни сотиш ҳажмини башоратлаш.
- Фойда ва зарарни баҳолаш.
- Нақд пуллар ҳаракатини таҳлили этиш.
- Йиллик баланс.

Бизнес-режа резуме яъни хулосалардан бошланиши лозим, уларни сиз энг охирги навбатда ёзасиз, аммо айнан улар бизнес-режангизнинг дастлабки пункти бўлиши лозим. Резюме қисқача – 2-3 бет атрофида бўлиши лозим. Резюме - бу мустақил реклама ҳужжатидир, чунки унда бизнес-режангизнинг асосий қоидалари, ҳолати кўрсатилган бўлади. Бу кўпгина доимий инвесторлар ўқийдиган ягона қисм ҳисобланади. Инвестор эса, авваламбор қуйидаги маълумотни билишни хоҳлайди: кредит миқдори, қандай мақсад учун кераклиги, уни қоплаш кўзда тутилган муддатлари, ким лойиҳани молиялашни хоҳлаши, қарз олувчи қандай шахсий маблағларга эга? Агар резуме аниқ, содда ва ишонарли қилиб ёзилган бўлса инвестор ёки бизнес режа ўқиётган эксперт уни барча саҳифаларини ўқишга қизиқади ҳамда астойдил ўрганишга киришади.

Бизнес режани техник-иқтисодий ва молиявий асослашда, унинг барча жиҳатлари (яъни техник, молиявий, тижорат жиҳатлари) билан боғлиқ бўлган муаммоларни муқобиллик нуқтаи назаридан кўриб чиқилади. Бу вазифани фақат иқтисодчиларнинг ўзларигина уддалай олмайдилар, шу сабабли лойиҳаларни тайёрлашнинг бу босқичида турли соҳадаги мутахассислар гуруҳи иштирок этиши мақсадга мувофиқ бўлади.

Булар:

- шу тармоқда иш тажрибасига эга бўлган иқтисодчи (иложи бўлса мутахассислар гуруҳига иқтисодчи раҳбарлик қилиши керак);
- маҳсулот реализация қилинадиган бозорни таҳлил қиладиган мутахассис(маркетолог);
- маҳсулот ишлаб чиқариш технологиясини яхши биладиган бир ёки бир неча муҳандис-технолог;
- маҳсулот хусусиятларини, уни сотишда юзага келиши мумкин бўлган муаммолар, хизмат кўрсатишни яхши биладиган муҳандис-конструктор;
- шунга ўхшаш ишлаб чиқаришларни барпо этиш билан шуғулланган қурувчи-муҳандис;

- шу турдаги ишлаб чиқаришларда харажатлар ҳисобини юритиш бўйича мутахассис.

Бизнес режани тузувчи мутахассислар билан бир қаторда гуруҳ ишида лойиҳанинг айрим муаммолари бўйича мутахассислар ҳам (масалан, экологлар) вақти-вақти билан жалб этилиши мумкин. Бизнес режани қабул қилишга, яъни уни қабул қилишга қандайдир омиллар таъсир кўрсатиши аниқланса, бизнес режа гуруҳи дарҳол бу тўсиқни бартараф этувчи муқобил ечимларни топиши лозим.

Бизнес режанинг тузилиш жараёнини схематик тарзда 2 расмда илова этилди. (2 расмга қаранг).

Бизнес-режа ишбилармонларга қуйидаги тўртта асосий масалани ечишда ёрдам бериши керак:

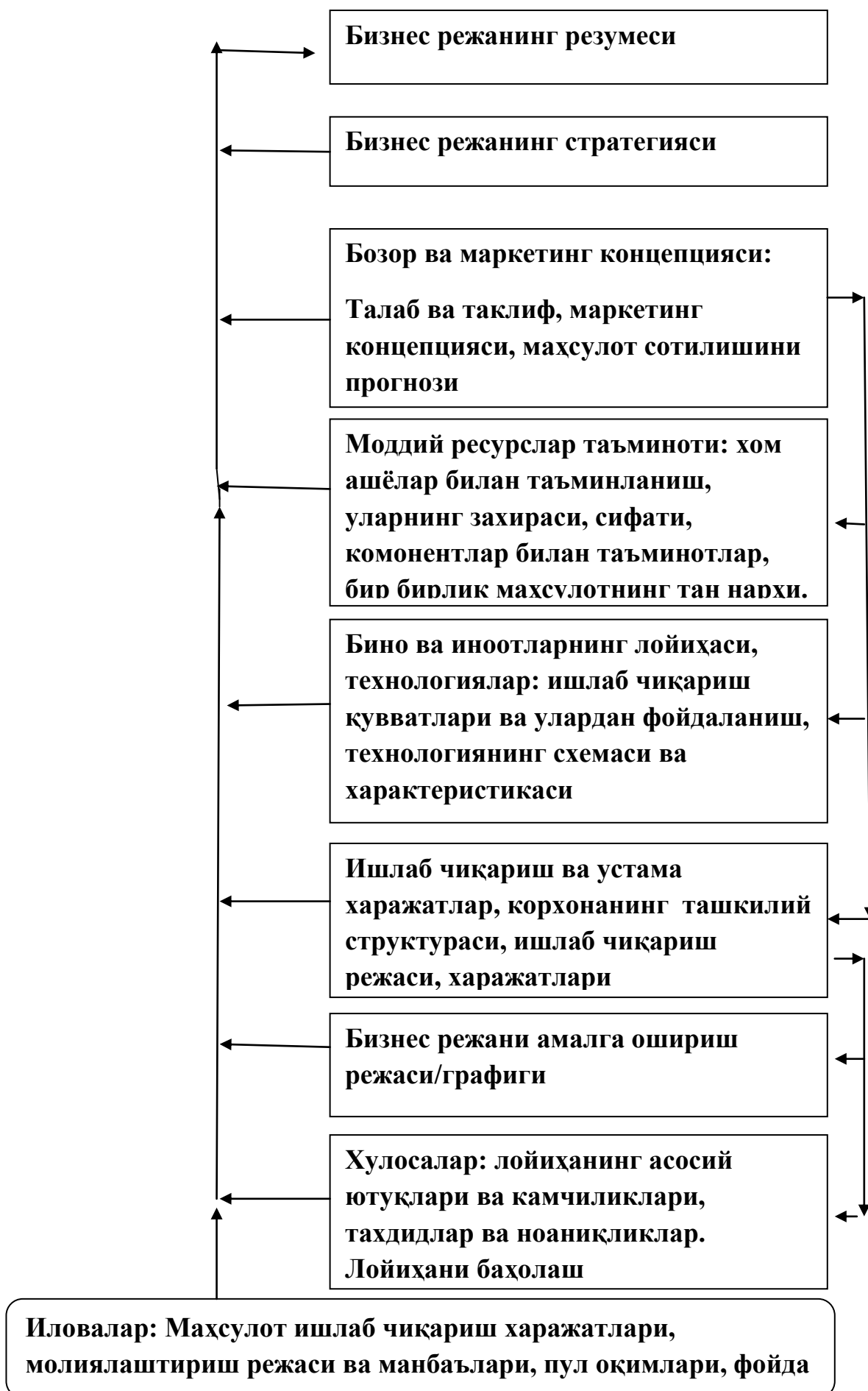
1. Бозор сифими ва уни ривожланиш истиқболларини ўрганишда.
2. Бозорга зарур бўлган маҳсулотларни тайёрлаш учун кетадиган харажатларни баҳолаш ва бу харажатларни товарларни сотиш нарҳлари билан солиштириб, мўлжалланган ишнинг фойдалилиги даражасини аниқлашда. *Янги бизнеснинг биринчи йилларида бозорда кутилиши мумкин бўлган тўсиқларни аниқлашда.*
3. Иш ривожланаётганлиги, ёки орқага кетаётганлигини доимий баҳолаб бориш имконини берувчи сигнал-кўрсаткичларни аниқлашда.

Маҳсулотлар сотиладиган бозор ва рақобатни баҳолашда бизнес-режа катта ўрин тутаяди. Ишлаб чиқараётган маҳсулотнинг ниҳоятда сифатли, охириги техника ва технология талабларига жавоб берадиган бўлишининг ўзи ҳали кутиладиган натижа эмас.

Бизнес режа тадбиркорга қандай ёрдам беради?

Энг муҳими, маҳсулотнинг истеъмолчига керакли бўлиши ва у сотилиши керак. Харидор сиз ишлаб чиқарган товардан кутиладиган (ўзининг ёки коллективнинг) эҳтиёжини қондириши керак.

Бизнес режанинг таркибий қисмлари ва тузиш жараёни



Шунинг учун асосий вазифаси сизнинг ишлаб чиқарадиган маҳсулотингиз ўз истеъмолчисини топа олиши ва рақобатга чидамлилигига инвесторни ишонтира олишдан иборатдир.

2-Мавзу

Маркетинг режасини тузиш асослари

1. Бизнес ғояни таҳлил қилиш.
2. Нима маҳсулот ишлаб чиқариш керак? Қандай ишлаб чиқариш керак? Қачон ва кимлар учун ишлаб чиқариш керак?
3. Бозорни ўрганиш ва таҳлил қилиш.
4. Рақобатчиларни таҳлил қилиш.
5. Маркетинг режасини ишлаб чиқиш.

1. Бизнес ғояни таҳлил қилиш

Олий таълим битирувчилари бизнес ғояга эга бўлсалар аввало улар бизнес ғоясини ҳар томонлама таҳлил қилишлари керак, чунки бизнес режани биринчи босқичи бизнес ғоянинг ҳаққонийлигини таҳлил этишдир. Бизнес режа бизнес ғоянинг мақсади ва келгусидаги вазифаларини ифодалайди. Бизнес ғоянинг келажаги борлиги ва қанчалик фойдали эканлигини аниқлаш учун биз SWOT таҳлили (ёки вазиятни таҳлили) усулидан фойдаланамиз. Бунда SWOT сўзининг маъносини қуйидагича ифодалаш мумкин:

Strength – ғоянинг кучли томонлари

Weaknesses – ғоянинг кучсиз томонлари

Opportunities – ғоянинг имкониятлари

Threats – ғояда мавжуд хатарлар

Ғоянинг кучли томонлари <i>Strength</i> (корхонанинг ички омиллар)	Ғоянинг кучсиз томонлари <i>Weaknesses</i> (корхонанинг ички омиллар)
Ғоянинг имкониятлари <i>Opportunities</i> (корхонанинг ташқи омиллари)	Ғояда мавжуд таҳдидлар <i>Threats</i> (корхонанинг ташқи омиллари)

SWOT усулидан фойдаланиб, ғоянинг кучли ва кучсиз томонларини аниқлашимиз мумкин. Strength – ғоянинг кучли томонлари ва Weaknesses – ғоянинг кучсиз томонлари - булар тадбиркор томонидан бошқариладиган тадбирлар, механизмлар, воситалардир. Уларга тадбиркор таъсир эта олади ва корхона доирасида ҳал этилиши мумкин. Ғоянинг кучли ёки кучсиз томонлари ҳозирги замондаги ҳолат деб қаралади. Демак уларни келгуси тадбирлар деб қаралиши керак эмас.

Қуйидаги омиллар корхонанинг кучли ва кучсиз томонларини курсатиши мумкин:

1. Ташкилий омиллар (бизнеснинг ташкилий ва ҳуқуқий маъқоми, бино ва иншоотларнинг мавжудлиги).
2. Маркетинг омиллари (бизнесни жойлашуви, маркетинг комплекси, бозор, унинг сегментацияси, рақобатчилар, сизнинг маҳсулотингиз рақобатчиларнинг маҳсулотидан қайси жихатларидан фарқ қилиши).
3. Техник омиллар (ишлаб чиқариш қувватлари, технологик жараён, хом - ашё ресурслари).
4. Кадрлар билан таъминланиш (кадрлар, уларни тажрибалари, сушт томонлари, кадрларни рағбатлантириш механизмлари).

<p>Ғоянинг кучли томонлари (корхонанинг ички омиллар)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Арзон хом-ашё • Юқори малака • Арзон маҳсулот (хизмат) • Маҳсулотни янгилиги (хизматни) • Юқори талабга мос қадоқлаш ва ураш 	<p>Ғоянинг кучсиз томонлари (корхонанинг ички омиллар)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Харидорларга чигирма беришни йўқлиги • Юқори харажатлар (юқори нарх) • Сушт реклама
<p>Ғоянинг имкониятлари (корхонанинг ташқи омиллари)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Қонунчилик базаси • Сиёсий барқарорлик 	<p>Ғояда мавжуд таҳдидлар (корхонанинг ташқи омиллари)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Трансмиллий компаниянинг бозорга кириб келиши

Мисол учун қуйидагиларни кўриб ўтиш мумкин:

Имкониятлар ва таҳдидлар корхонанинг/тадбиркорнинг таъсирида бўлмаган омиллар бўлиб келгусида у корхонага таъсир кўрсатади.

Мисол учун иқтисодий муҳитни такомиллаштирилиши (2011 йилдан кичик корхона ва микрофирмаларга ягона солиқ ставкасини 7%дан 6 % туширилиши, Олий таълим муассаларининг битирувчиларига бизнесда берилаётган имкониятлар, янги технологияларни импорт қилишда солиқлардан имтиёзлар).

Имкониятларга шунингдек янги материаллар, арзон хом – ашё базаси, коммуникациянинг қулайлаштирилиши, кичик бизнес ва микрофирмаларга кредит олишни соддалаштирилиши кириши мумкин.

Таҳдидларга янги кучли рақобатчиларни бозорда пайдо бўлиши, солиқлардаги имтиёзларни бекор қилиниши, импорт ва экспортдаги маъмурий тўсиқларни пайдо бўлиши мисол бўла олади.

Бизнес ғояни таҳлил қилиб унинг ҳозирги даврда қанчалик маъқуллиги ва самара келтиришини билиб олдиқ деб фараз қилайлик (ёки биринчи босқичдаги ишимиз ва бизнес ғоя бизда бизнесимизга ишончимизни оширди).

Кейинги босқичдаги иш биз бошлаётган бизнесни қанчалик яхши билишимизга ва уни ҳозирги босқичдан келгусидаги босқичга режа орқали ўтказишимизга боғлиқ. Бунинг учун биз нимага эришмоқчи эканлигимизни яхши билишимиз, реал ҳамда аниқ ҳисоб - китоб қилишимиз лозим. SWOT таҳлили (ёки вазиятни таҳлили) усулидан фойдаланиб бизнес ғояни баҳолаймиз ва бизнесникелгусида ишонч ҳосил қилиб бўлгач, бизнес режанинг мақсад ва аниқ вазифаларини мантиқли, раван ва ёзма равишда ифодалаймиз. Бу жараён икки босқичдан иборат бўлади. Биринчи босқичда бизнесни 5-10 йилда қандай тасаввур этаётганингиз (vision of the business) аниқ ифодаланади. Кейинги босқичда бизнес режа даврида қандай мақсадларга эришиш ва унинг учун қандай вазифаларни хал қилишингиз рақамларда, солиштириладиган ўлчамларда ифодаланиши керак. Мақсад ва вазифалар аниқ бўлгач, стратегик ҳаракат дастурини тузиш лозим. Бизнес режадаги мақсад ва

вазифалар реал, амалга ошадиган, вақт билан чегараланган бўлиши керак. Бунда SWOT усулидан фойдаланиш ва унга асосланиш керак.

2. Нима маҳсулот ишлаб чиқариш керак? Қандай ишлаб чиқариш керак? Қачон ва кимлар учун?

Бизнес режани тузишда *маркетинг тадқиқоти* хулосаларига асосланиш мақсадга мувофиқ. Аниқ маркетинг хулосалари ва далиллари бизнеснинг келажагига ишонч хосил қилиш ва қалтисликларни бошқариш имкониятини беради. Маркетинг тадқиқотида биринчи навбатда асосий савол: нима ишлаб чиқариш, қандай ва кимлар маҳсулот ишлаб чиқариш керак?- деган савол бўлади. Демак маркетинг тадқиқоти ва режасининг объекти бўлиб биринчи навбатда қандай маҳсулот ишлаб чиқариш ва ундан даромад олиш ҳисобланади.

Маҳсулот

Маркетинг тадқиқотлари асосида сиз ишлаб чиқармоқчи бўлган товарлар ёки хизмат турларини аниқ билишингиз, уларни жозибадорлиги, рақобатчиларнинг маҳсулотларидан устиворлигини ифодалашингиз лозим. Жумладан маҳсулот қандай технологияда ишлаб чиқарилади? Қандай эҳтиёжларни қодиради? Нимаси билан сиз ишлаб чиқараётган талаб харидоргир? Маҳсулотни жозибадорлиги ва ноёблигини содда ва аниқ ёзиб беришингиз керак.

Маркетинг тадқиқоти олиб бориш жараёнида қуйидаги саволларга жавоб топиш жуда муҳимдир: Сиз ишлаб чиқараётган товар нархда, сифатда, сервисда ёки янги технологияси билан рақобатдошми? Эҳтимол у харидорларнинг бир неча эҳтиёжларини қондиради? Унга базордаги талаб хажми ўсиб борадими?

Агар корхона бир неча маҳсулотлар ишлаб чиқарса ва уларни такомиллаштириш имконияти реал бўлса бундай бизнес инвесторларни ҳам қизиқтиради. Уни молиялаштиришда хатар нисбатан камроқ бўлади. Агар келгуси бизнес учун сизда патент ёки муаллифлик ҳуқуқи бўлса уларни албатта кўрсатиш лозим. Инновацион маҳсулот ва технологияларни тадбиқ этилиши корхонага базорда қонуний монополистлик ҳуқуқни беради. Инвесторлар,

хамкорлар шундай корхона билан ишлашни кўпроқ маъқул кўрадилар.

3. Бозорни ўрганиш ва таҳли қилиш

Бозор ва маркетинг ҳар қандай кичик ва микрофирмалар учун ҳал қилувчи ролни ўйнайди. Ҳар қандай янги маҳсулот ёки технология харидорига эга бўлмаса, у сотилмаса уни ишлаб чиқариш фойдасиздир. Бозорни таҳлил қилиш замонавий, ҳар қандай корхонанинг асосий муаммоларидан биридир.

Маркетинг тадқиқоти ва маркетинг режасини тузиш бизнес режанинг мураккаб ва масъулиятли қисмидир. Маркетинг режасига энг аввало ўзингиз жуда пухта ишонишингиз ва сўнгра банк-молия институти ва инвесторларни ишонтиришингиз керак. Асосий жавоб бўлиб сиз ишлаб чиқараётган маҳсулотга бозор ва харидорлар мавжуд, уларнинг тўлов қобилиятлари етарли даражада эканлиги ва маҳсулотни сотилиши реал бўлиши керак. Агар бизнес режа пухта ва реал рақамларга таянса, унинг амалга оширилиши ҳам реал бўлади. Бироқ кўп ҳолларда бизнес лойиҳаларнинг касотга учраши уларнинг маркетинг режасидаги камчиликлар билан боғлиқ бўлади. Бундай муаммо хатто ривожланган мамлакатларда ҳам тез-тез учраб туради. Сиз ишлаб чиқарадиган товарга бозор мавжуд ва унинг ҳажми сиз режалаштираётган ишлаб чиқариш қувватларидан каттароқ бўлиши керак. Маркетинг режасини тузишда сиз кўплаб маркетинг материаллари, маълумотлари, рақобатчилар, товарингизни устиворлиги каби кўплаб масалаларни умумлаштиришингиз ва таҳлил қилишингиз шарт.

Оддий маркетинг тадқиқоти жараёни қуйидагиларни ўз ичига олади:

Сизни бизнесингизга керак бўлган маркетинг маълумотларини аниқлаш. Шу маълумотларни қидириш, таҳлил қилиш, хулосалар чиқариш, корхонангиз фойдасига шу маълумотларни ишлатиш чора тадбирларини ишлаб чиқариш. Биринчи галда сизнинг товарингизни ким сотиб олади? Харидорлар ким? Бозордаги сизнинг улушингиз қанча фоиз (дона? сўм?). Сўнгра маҳсулот ишлаб чиқаришни башорат (прогноз)қилиш, уни сотиш бозорини аниқлаш, харидорларни аниқ

билиш, уларни нима учун сотиб олиши сабабларини билиш, келгусидаги 3-5 йилликда қанча сотиб олишини ҳисоб-китоб қилиш зарур бўлади. Бундай маркетинг тадқиқоти босқичма- босқич амалга оширилади ва маркетинг режаси прогноз қилинади.

Биринчи босқичда бозор хажмининг салоҳияти (ҳажми) аниқланади. Мисол учун бир ойда кўзда тутилган бозорда сотиладиган макарон маҳсулоти (тонна ёки сўмда) аниқланади. Сотиладиган макароннинг миқдорига бир қанча омиллар таъсир этади: аҳоли сони, даромади, миллий урф-одатлар, мавсумнинг ўзгариши, ўрнини тўлдирувчи бошқа товарларнинг (гуруч, картошка, гречка, гўшт) нархларидаги ўзгаришлар мисол бўла олади. Энг асосий таъсир этувчи омилларга иқтисодий омиллар киради: аҳоли даромадларининг кўпайиши, аҳоли харажатлари структурасидаги ўзгаришлар, инфляция даражаси, унни импорт қилиш билан боғлиқ маъмурий ўзгаришлар ва ҳаказо.

Иккинчи босқичда сизнинг маҳсулотингиз сотиладиган миқдор (маҳсулот сотилиш салоҳияти) аниқланади. Мисол учун сизни бизнесингизни мақсадли бозори Тошкент шаҳри бозори бўлсин. Унда ойига 500 тонна макарон маҳсулоти сотилади деб фараз қилайлик. Шундан сиз 50 тоннани сотишга эришсангиз сизнинг бизнесингизни хиссаси Тошкент шаҳри бозорида 10%га тенг бўлади. Бозор билан боғлиқ олиб борилган тадқиқотлар маркетинг тадқиқоти дейилади ва унинг натижаларидан фойдаланиб маркетинг режаси тузилади. Маркетинг тадқиқотлари натижасида сиз харидорларингизни, уларнинг имкониятларини, ҳар ойда (кунда ёки йилда) сотиб оладиган макарон миқдорини билиб оласиз. Бу эса бизнес режа учун жуда муҳим маълумотлардир.

Учинчи босқичда харидорларга сўмда қанча миқдорда товар сотишингизни аниқлайсиз, яъни *маҳсулотни сотилиши миқдорини* аниқлайсиз. Бунинг учун макаронни сотиш баҳосини аниқлаш, нарх – наво стратегиясини ишлаб чиқишингиз керак. Албатта ишлаб чиқариш харажатлари, маҳсулотнинг тан-нархи, реклама ва бошқа устама харажатларни ҳам назарда тутиш зарур бўлади. Шунини ҳисобга олиш керакки харажатлар ойлар, йиллар мобайнида ўзгариб боради.

Шунинг учун ҳисоб - китоблар максимал реал бўлиши шарт. Ана шундан келиб чиққан ҳолда маҳсулот сотиш режаси келгуси йилларга прогноз қилинади/режалаштирилади. Прогноз қилишнинг турли усуллари мавжуд. Кичик корхоналар учун прогноз қилишда шу соҳанинг эксперт тахминларидан кенг фойдаланади. Бундай маълумотни олиш учун одатда шу соҳанинг эксперти маслаҳатчи сифатида шартнома асосида ёлланади. Экспертдан товарни нарх стратегияси, нархи, товарни харидоргирлаштириш, товар дифференциацияси каби саволларга жавоб олиш мақсадга мувофиқ бўлади. Энг асосий маълумотлардан бири сизнинг товарингизга бозорда харидорлар қанча пул тўлашини билиб олишдир. Бунда бозордаги рақобатчиларнинг белгилаган нархи эътиборга олинмаслиги керак. Акс ҳолда сиз товарнинг бозор нарҳини аниқ била олмайсиз. Бунинг учун анкета сўровлари, товарни харидоргирлаштириш (промошэн) компаниялари ташкил этилади. Агарда сиз шу ишларни аниқ ва муваффақиятли ўтказсангиз, демак маркетинг тадқиқоти сизнинг бизнес режангизга реал ва аниқ маълумотлар беради ва бизнес режанинг маркетинг режасини тузишингиз мумкин.

4. Рақобатчиларни таҳлил қилиш

Маркетинг режаси учун сизда рақобатчилар тўғрисида маълумотлар бўлиши керак, хусусан рақобатчиларнинг товарлари, унинг сифати, товарни сотиш ва харидоргирлаштириш стратегияси, нарх белгилаш стратегияси, реклама воситалари ва ҳақозо маълумот бўлиши керак. Бу каби маълумотлар бизнес режасида ўз ифодасини топиши керак. Бу маълумотлар инвесторлар (банк-молия муассалари) учун муҳимдир. Маркетинг тадқиқотида қуйидаги саволларга жавоб топилиши керак.

Шу товарни энг катта ва асосий ишлаб чиқарувчиси ким? Мисол учун General Motors/GM ва Toyota компаниялари дунёдаги энг катта автомобил ишлаб чиқарувчилари бўлиб ҳисобланади. Уларнинг ҳар бири йилига (2006-2007 йилларда) 12 миллидан ортиқ автомобиллар ишлаб чиқара олганлар.

Рекламага улар қанча маблағ сарфлайди? Бундай маблағни сиз сарфлай оласизми? Уларнинг маҳсулотлари: товарнинг асосий характеристикаси? Сифат даражаси? Маҳаллий ва халқаро стандартларга мослиги? Товар ҳақида харидорларнинг хулосалари? Товари дизайни? Қадоқланиши? Савдо белгиси? Рақобатчилар товарларининг бозордаги нарҳи? Нарҳ-наво стратегияси? Шу каби маълумотларни бизнес режага ҳолисона ёзишингиз керак. Акс ҳолда инвесторлар сизни бизнес режангизга ишонмай қўйишлари мумкин. Рақобатчиларга спортда ҳолисона баҳо бериш спортда ғалаба қозонишнинг шартларидан бири. Бизнесда ҳам худди шундай. Рақобатчининг заиф томонлари сизга рақобатда имкониятларни яратади, унга ҳолис баҳо бериб тўғри кураш стратегиясини тузиш ғалаба келтиради.

Маҳсулот реализация қилинадиган бозорларни ўрганиш даврида, уларни тўрт гуруҳга бўладилар:

- сиз ишлаб чиқарадиган маҳсулотингизни истеъмолчилар билмайдиган бозорлар;
- ишлаб чиқармоқчи бўлган маҳсулотингизни истеъмолчилар билмайдиган, лекин сотиб олмайдиган бозорлар;
- сизнинг рақобатчингиз маҳсулотини сотиб оладиган бозорлар;
- истеъмолчилар сизнинг маҳсулотингизни сотиб оладиган бозорлар.

Ана шу бозор турлари чуқур таҳлил қилингандан кейин лойиҳа маҳсулотини қаерда ва неча сўмдан сотиш кераклиги аниқланади. Бозорда сизнинг маҳсулотингизни рақобатда устиворлиги аниқ бўлса шундай бозорда даромад олиш имкониятингиз кўпроқ бўлади.

5. Маркетинг режасини ишлаб чиқиш.

Маркетинг тадқиқотлари унинг ҳисоботида умумлаштирилади ва маркетинг режа тузиш учун асос бўлиб хизмат қилади. Маркетинг борасидаги галдаги вазифа сиз билган салоҳиятли харидорларни реал харидорларга айлантириш бўлади. Бунинг учун эса кичик корхонанинг маркетинг режаси тузилади. Нима учун харидорлар сизни товарингизни сотиб олиши керак? - деган саволга маркетинг

режаси жавоб беради. Маркетинг режасида маҳсулот сотишни барча деталлари тўла ёритилиши керак. Акс ҳолда товарни харидоргирлаштириш ва сотиш тадбирларингизга инвесторлар шубҳа билан қарайди.

Маркетинг режаси қуйидаги тадбирларни ўз ичига олади.

Корхонада нарх қандай аниқланади ва харидорлар нарх билан қандай рағбатлантирилади?

Товарларни тарқатиш схемаси қандай? Уни ёзма ифодалаб бериш керак.

Товар рекламаси ва унинг реал бюджети мавжуд бўлиши керак?

Харидорлар қандай усулларда рағбатлантирилади? Мисол учун нархни тушириб сотиш, товарни етказиб бериш? Товар сотилгандан кейин корхона қандай тадбирларни амалга оширади? Товар ва корхонанинг имеджи?

Агар ушбу масалалар бўйича маълумотларингиз етишмаса консултант ёллашингиз ёки малака оширишингиз мумкин.

Товарни нарҳини белгилаш энг нозик ишлардан биридир. У ҳолда қандай товар нарҳи аниқланади? Нарҳни белгилашдаги асосий қоидалар қуйидагилардан иборат:

Товарни нарҳи унинг тан нарҳидан кам бўлмаслиги керак.

Нарх товарнинг имкониятларидан келиб чиққан ҳолда аниқланади.

Нарх корхонага юқори фойда келтирсин.

Нарҳни белгилашда маҳсулотни тан -нарҳига фойдани қўшиш билан аниқлаш кўп ҳолларда тўғри бўлавермайди. Маҳсулотни нарҳи буюк катта маркетинг сиёсати демакдир. Товарни нарҳини камайтириб уни ҳар доим ҳам харидоргир қилиб бўлмайди. Арзон товар-харидорларда кўп ҳолларда акс садо беради ва харидорларни камайтиришга олиб келади. “Арзон молга ялчимайсан”,- деган халқимизнинг нақли бор. Нарҳни тушириш осон, лекин уни кўтариш жуда қийин. Чунки нарҳни тушириш билан харажатларни ҳам тушириб бўлавермайди.

Харажатлар асосан иккига бўлинади:

1. Доимий харажатлар

2. Ўзгарувчан харажатлар

Доимий харажатларга ишлаб чиқариш хажмининг ўзгариши билан боғлиқ бўлмаган харажатлар киради. Мисол учун маъмурий харажатлар, ижара харажатлари, устама харажатлар, асосий активларнинг амортизация харажатлари.

Ўзгарувчи харажатларга ишлаб чиқариш хажмининг ўзгариши билан боғлиқ ҳолда ўзгарадиган харажатларга айтилади. Мисол учун: хом-ашё ва материаллар харажатлари, қадоқлаш материаллари харажатлари, иш хақи, транспорт харажатлари ва ҳақозо. Маҳсулот ишлаб чиқариш хажмининг кўпайиши билан мос равишда ўзгарувчан харажатлар кўпайиб боради.

Корхона фойдаси харажатларни камайтириш ва товар сотилишидан даромадларни кўпайтириш йўли билан ошиб боради ва қуйидагича аниқланади:

Умумий Фойда=Товар сотилишидан даромад - Сотилган товарнинг тўла харажатлари (*ёки мос равишда $TP=TR-TC$*).

Мисол учун музқаймоқ сотишдан олинган даромад 12млн. сум. Музқаймоқни хом –ашё, иш хақи, электр энергия харажатлари ва барча харажатларининг жамланмаси 9,8 млн сўм.

Умумий фойда=12 млн. сўм – 9,8 млн сум=2,2 млн сўм

Агар сотиладиган товарнинг нарҳи қанчалик юқори бўлса товар сотилишидан даромад шунча юқори бўлади. Шунинг учун ҳам товар нарҳини юқори ва самарали ҳолда белгиланиши муҳимдир ва самарали рағбатлантириш тизимини харидорларга таклиф этиш керак.

Товар нарҳини аниқлашда қуйидаги усуллардан фойдаланиш мумкин:

“Тан нарх плюс харажатлар” усули. Бу усулни корхонанинг рақобатчиси бўлмаса қўллаш мумкин. Акс ҳолда корхонанинг рақобатчиси бўлса ва унинг маҳсулотини тан-нарҳи кам бўлса, у маҳсулотни тан-нарҳини камайтириши ва рақобатда устиворликка эга бўлиши мумкин. Тан-нарх устиворлигини қўллаш ёрдамида рақобатчи сизни корхонангизни бозордан сиқиб чиқаради.

“Рақобатчининг ортидан кўр-кўрона бориш”. Агар корхона бозордаги етакчи рақобатчининг усулидан кўр-кўрона бориб у

қўллаган усулда маҳсулотни тан-нарҳини белгиласа, у корхона рақобатда ўз мустақиллигини йўқотади. Корхонангиз етакчи корхонанинг таъсирига тушиб қолади, маркетинг харажатларини кўпайтира олмайди, ишлаб чиқаришни модернизация қила олмайди, товар нарҳини тушира олмайди. Натижада корхона рақобатчининг ортидан кўр-кўрона бориб рақобатда касотга учрайди.

“Харажат-маркетинг усули”. Бу усул корхонанинг маҳсулот ишлаб чиқариш харажатларини таҳлил этиш ва маркетинг тактикасининг узвий боғлиқлигига асосланади. Бу усул мураккаб, унда аниқ формула ёки андозалар мавжуд эмас. У ижодий ёндашув ва юқори профессионал билим ҳамда тажрибаларни талаб этади. Нарх – наво стратегияси харидорлар билан мунозаралар олиб бориш жараёнида аниқланади. Бу усулда маълум фоизда нарҳни тушириш, харидорни рағбатлантириш ва товарни ишончли, узоқ муддат билан сотиш каби омиллар ҳисобга олинади. Шу билан бирга товарни сотишда товарни ҳаёт цикли, инфляция даражаси, корхонанинг рақобатдошлик даражаси каби омиллар ҳисобга олинади. Харидорга нарҳни тушириб бериш балан товарни харидоргирлаштиришга эришиш мумкин бўлса, нақд пулга сотиш эса корхонанинг мақсадига мос келади, чунки корхонанинг ҳисобига пул дархол тушади. Бу эса пул маблағларини тез айланишига ва молиявий ҳолатини яхшилашга туртки бўлади. Товарнинг ҳаёт циклини ҳисобга олган ҳолда нарх стратегиясини белгилаш мақсадга мувофиқ. Агар товар бозорда “ёшлик даврида” бўлиб, энди бозорга кириб келаётган бўлса, уни нарх ёрдамида рағбатлантириш, вақтинчалик арзонроқ нарҳда сотиш керак. Товарни нарҳини арзонлиги вақтинчалик тадбир бўлиб режалаштирилиши керак. Агар товар бозорда “етуклик” босқичига кирса, нарҳни янгилаб, ўзгартириб, мослаб, талабни рағбатлантириб бориш мақсадга мувофиқ бўлади. Шунда нарх белгилаш товарни максимал даромад олиш воситасига айланади. Товар бозорда “қариб” қолса уни нарҳини камайтириб бориш билан даромад олишни таъминлаш мумкин. Мисол учун мобил алоқа корхоналарининг Ўзбекистондаги нарх-наво стратегиясини 1995-2010 йиллардаги турли хизматлар пакетини тақдим этиши ва нарҳни пасайтириб

боришини кўриш мумкин. Хозирда Ўзбекистонда мобил компанияларнинг хизматидан мактаб ўқувчиси ҳам фойдалана олади.

Маҳсулотни сотилишини рағбатлантириш.

Маҳсулотни сотилишини рағбатлантириш учун энг аввало қанча маблағ шу мақсадда ишлатилишини билиш керак. Маҳсулотни сотилишини рағбатлантириш учун “доимий харажатлар” моддасидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ. Маҳсулотни самарали реклама қилиш ва сотилишини таъминлаш бу корхонанинг инвестиция харажатларидир. Уни оддий харажатлар деб қабул қилиш керак эмас. Бунинг асосий сабаби шундаки, маҳсулотни реклама қилиш ва сотилишини рағбатлантириш билан корхонанинг фойдаси кўпаяди, хиссадорларнинг дивиденти кўпаяди. Фойданинг кўпайиши эса корхонанинг модернизация қилиниши ва ишлаб чиқаришни диверсификацияси билан боғлиқдир. Агар корхонани сиз янги ташкил қилаётган бўлсангиз алоҳида моддада маҳсулотни реклама қилиш ва сотилишини рағбатлантириш кўрсатилиши керак. Корхона барқарор ишлай бошлагач, сиз товар айланмасидан маълум фойизни/хиссани ажратишингиз мақсадга мувофиқ бўлади.

Рекламани ва товарни харидоргирлаштиришни ким ташкил этиши ҳамда кимларга шу тадбирни қаратилганлиги жуда муҳимдир. Товарни сотилишини рағбатлаштириш учун қуйидаги чора ва тадбирларга асосий эътибор қаратилиши керак.

Салоҳиятли харидорни аниқлаш керак.(Ким ўша харидор? Қандай аниқлаш мумкин? Қандай уларга товарни етказиш мумкин каби саволларга жавоб излаш керак бўлади).

Харидорни аниқлагач, қандай қилиб уни товарга қизиқтириш мумкин? Қандай қилиб харидорни рағбатлантириш мумкин? Харидорнинг қандай эҳтиёжлари мавжуд? Сизни товарингиз шу эҳтиёжни қондира оладими? Бу каби саволларга жавоблар бизнес режанинг таркибий қисмида ўз жавобини топиши лозим.

Маҳсулотни сотилишини рағбатлантириш учун фойдали экспериментлар, синовлар ўтказиш мақсадга мувофиқ. Бунинг учун бир неча усуллар мавжуд: 1.Товарни сотилиши ва рекламаси

воситасини тўғри танлаш. Бунинг учун нимага сизнинг салоҳиятли харидорингиз қизиқишини ва ундан маълумотлар олиши мумкинлигини билишингиз керак. Улар радио, газета, телевидение, махсус реклама журналлари, каталоглар, реклама эълонлари, кўргазмалар, шахсий ишонтириш ва ҳаказолар. Шулардан қайси бирига сизнинг харидорингиз қизиқади, кузатади ва сизни маълумотингиз етиб боради. Бу воситаларни танлаш маълум тажриба ва ижодкорликни тақазо этади.

2. Промо компаниялар ўтказиш.

3. Харидорларга семинар- тренинглар ташкил этиш ва ҳаказолар.

3 мавзу

Ишлаб чиқариш режасини тузиш амалиёти асослари.

1. Маркетинг режаси ва ишлаб чиқариш технологиясининг узвий боғлиқлигини таъминлаш.

2. Бино ва иншоотлар/ишлаб чиқариш инфраструктурасини яратиш.

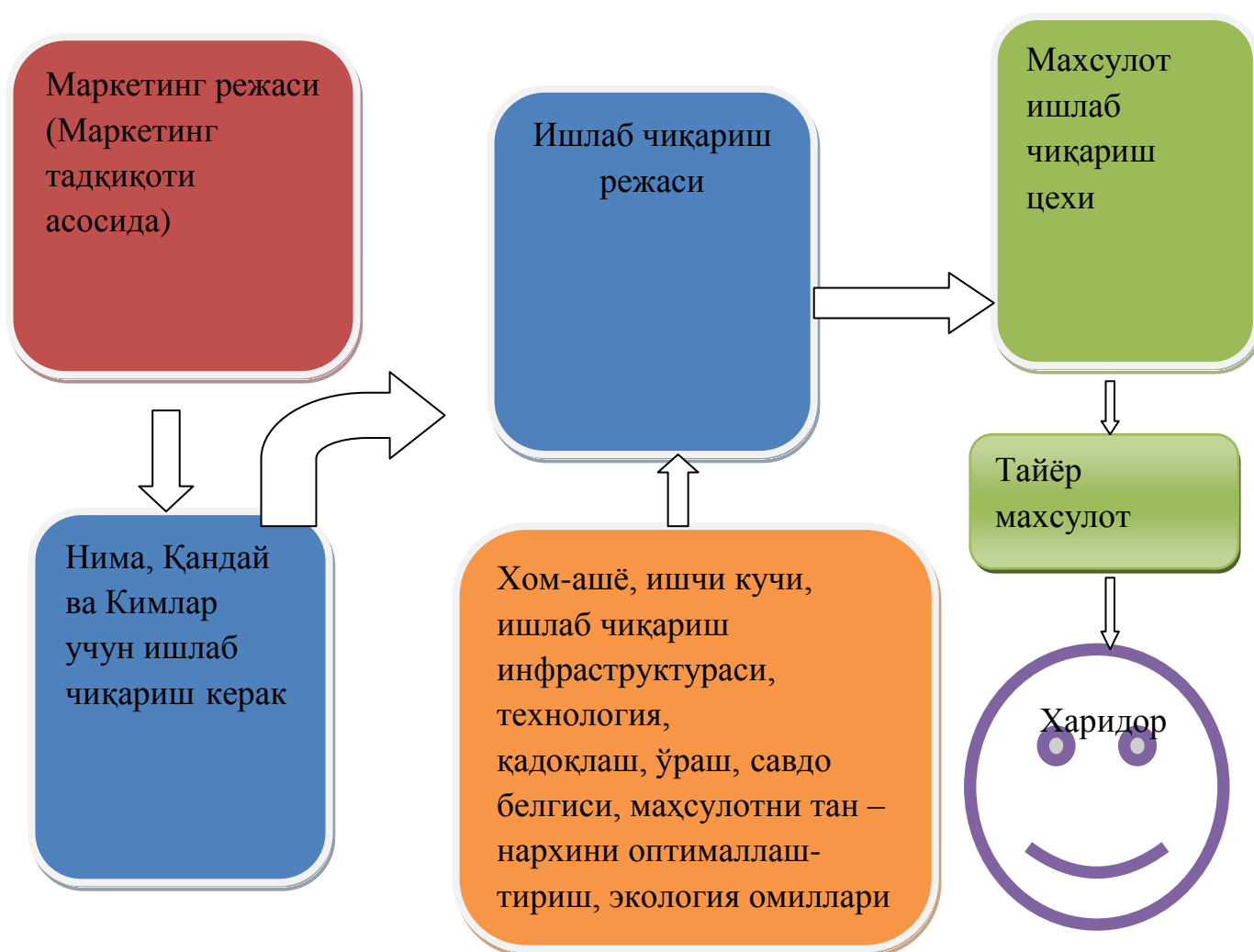
3. Ишлаб чиқариш харажатлари ва режасини тузиш.

1. Маркетинг режаси ва ишлаб чиқариш технологиясининг узвий боғлиқлигини таъминлаш

Маркетинг режаси ишлаб чиқариш режаси билан узвий боғланиши керак ва нима ишлаб чиқариш, қандай ишлаб чиқариш, қачон ва кимлар учун ишлаб чиқариш кераклиги тўғрисидаги ахборотни маркетинг режаси беради (3 расмга қаранг).

Ишлаб чиқариш режасида ана шу ахборотдан фойдаланиб тегишли хажмда, талаб қилинган сифатда ва белгиланган вақтда корхона товар ишлаб чиқаради. Қандай ишлаб чиқариш керак, нима учун ишлаб чиқариш керак ва кимлар учун ишлаб чиқариш керак?- деган жавобларни маркетинг кўрсатиб беради. Бизнес режада нима ишлаб чиқариш керак деган?- деган саволни жавобини - ишлаб чиқариш жараёнларини тўла ёзма ифодалаш билан кўрсатиб берилади. Бунинг учун керакли хом - ашёлар миқдори, иш хақи ва барча ишлаб чиқариш билан боғлиқ хисоб - китоблар қилинади. Бизнес режада ишлаб чиқариш жараёнини *ишлаб чиқариш менеждери* ва ишлаб чиқариш технологи томонидан тўла ёритиб берилади. Улар бунинг

учун ишлаб чиқариш жараёнини схемаси ва чизмаларини илова қиладилар. Жумладан биноларни жойлашуви, машина ва асбоб ускуналар ва технологик жараёнларнинг босқичлари, ишлаб чиқаришда банд бўладиган ишчи ва инженер – техник кадрлар, уларнинг малакаси тўла ёзилиши керак. Агар қурилиш ишлари режалаштирилган бўлса суб-пудрадчини бажарадиган ишлари ҳам ёзилиши керак. Ишлаб чиқариш жараёнларида хом-ашё манбаълари, уларни етказиб берувчилар тўғрисида маълумотлар, технологик жараёнда сифатни назорат қилиш каби саволлар аниқ ёзилиши керак.



3 - расм

Маркетинг режаси билан ишлаб чиқариш режасининг алоқадорлиги

Хом-ашё ва материаллар, иш хақи ва бошқа харажатларни махсулотни тан нархига таъсири чуқур таҳлил қилиниши лозим. Хом-

ашё омборлари, ишлаб чиқариш асбоб-ускуналарининг жойлашуви, тайёр маҳсулотларни қадоклаш, савдо тамғаси, тайёр маҳсулотни сақлаш харажатлари ҳисоблаб кўрсатилади.

Чакана савдо бизнесида энг аввало уни жойлашган жойи муҳим рол ўйнайди. Қулай жойлашган чакана савдо корхонаси харидорларни машинасини тўхташ жойига эга бўлиши, метро ёки транспорт бекатига яқин бўлиши, харидорлар ҳаракатланадиган чорраҳада бўлгани мақсадга мувофиқ. Булар харидорлар учун қулайликлардир. Бундай қулайликлар бизнесни ривожлантириш учун муҳим рол ўйнайди.

Ишлаб чиқариш миқдорини - харидорлар билан тузилган шартномалар орқали аниқланади. Маҳсулот ишлаб чиқариш аниқ талаб асосида, маҳсулот бирлигининг тан- нарҳини камайтирган ҳолда ва сифатини таъминлаган ҳолда бўлиши керак. Ишлаб чиқариш жараёнида маҳсулот сифати юқори бўлишини таъминланиши /кафолатланиши керак. Маҳсулотни сифати ҳар дом бир хил сифатда бўлиши шарт. Бу ўз навбатида харидорларнинг мойиллигини оширади.

2. Бино ва иншоотлар/ишлаб чиқариш инфраструктурасини яратиш

Бизнес режага энг самарали бўлган технологияни танлаш лозим, чунки технологияга маҳсулотнинг тан-нарҳи, сифати, дизайни каби муҳим жихатлар боғлиқ. Агар бизнес лойиҳа чет эл валютаси ҳисобига технология билан таъминланадиган бўлса, унда халқаро кўламда шу технологияни ишлаб чиқарувчилар ўртасида танлов эълон қилинади. Мутахассислар тилида бундай танлов тендер деб аталади. Танлов самарали технологияни танлаш имкониятини беради.

Ишлаб чиқариш режасида энг қулай бўлган технология тавсифи, лойиҳадан манфаатдор бўлган аҳоли контингенти, маҳаллий шароитлар, капитал, хом-ашё ва ишчи кучидан фойдаланиш имкониятлари кўрсатиб берилади.

Ишлаб чиқариш режасини тузиш учун қуйидаги омилларни ҳисобга олиш керак:

1. Техника ва технологияни маркетинг режасига монандлиги.

2. Ишлаб чиқариш тизимини (цеҳлар, омборлар, ишлаб чиқариш инфратузилманинг) муқобил жойлашганлиги.
3. Хом-ашё, ишчи кучи ва бошқа ресурслардан фойдаланиш имкониятлари ва уларнинг етарлилиги.
4. Маҳсулотни сифатининг юқорилиги.
5. Маҳсулот тан-нарҳини мақбуллиги ва шу тан-нарҳда корхонанинг фойда олиш имкониятлари аниқланганлиги.
6. Технология қуввати ва бозор сиғимининг оптималлиги.
7. Кўзда тутилмаган омилларни ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқариш харажатларини қопланиш даражаси.

Ишлаб чиқариш цеҳлари, омборлар ва бошқа инфратузилмани оптимал жойлаштириш - харажатларини камайтириш ва унумдорликни оширишга катта таъсир эатади. Бизнес режа учун NPV(Net Present Value) яъни соф келтирилган қиймат кўрсаткичини максималлаштирадиган ишлаб чиқаришни жойлашуви энг яхши жойлашув дейилади. Масалан, саноат корхонасини хом - ашё базаси яқинига ёки бошланғич энергия манбаи яқинига жойлаштириш мақсадга мувофиқ. Бошқа ҳолларда маҳсулот бозори ёнига ёки тегишли инфратузилмага яқин жойда жойлаштириш шу лойиҳани самарадорлигини оширишга ижобий таъсир кўрсатади. Ҳар бир вариант ўз афзалликлари ва камчиликларига эга. Максимал NPV ни таъминлайдиган жойлашиш ўрнини танланиши учун бу афзалликлар ва камчиликлар баҳоланиши ҳамда таққосланиши керак.

Кичик бизнес лойиҳаларида арзон ва етарли миқдордаги хом-ашё билан таъминланиш лойиҳанинг асосий шартларидан биридир. Хом-ашёнинг етарли миқдорда эмаслиги технологиянинг қувватидан паст даражада фойдаланишга олиб келади. Технологиянинг қуввати уни етказиб берувчи/қуриб ишга туширувчи инжинеринг компаниялари томонидан кўрсатилади. Мисол учун бир соатда макарон ишлаб чиқариш қуввати 10 тонна деб кўрсатилган бўлиши мумкин. Шундай қилиб, бир йиллик маҳсулот ишлаб чиқариш қуввати сифатида миқдорий кўрсаткичлардан фойдаланилади.

Мисол. Кичик макарон ишлаб чиқариш технологиясининг қуввати 200кг/соат. Икки сменада макарон ишлаб чиқариш

режалаштирилган. Кунлик ишлаб чиқариш қуввати = $200\text{кг} \cdot 16 = 3200$ кг. Корхона ойига 20 кун ишлайди.

Ойлик ишлаб чиқариш қуввати = $3200\text{кг} \cdot 20 = 64\,000$ кг.

Корхона йилига 10 ой ишлайди.

Йиллик ишлаб чиқариш қуввати = $10 \cdot 64\,000$ кг. = 640 000 кг. (640тонна).

Маркетинг тадқиқотлари асосида макароннинг нархи 800сум/кг деб белгиланган. Корхона харидорлари билан 500 тонна макарон етказиб бериш шартномасини ҳам тузган.

Корхонанинг умумий тушуми/даромади = $500\,000\text{кг} \cdot 800$ сум = 400 000 000 сум. Энди шу маҳсулотни ишлаб чиқариш харажатларини ҳисоблаш керак.

3. Ишлаб чиқариш харажатлари ва режасини тузиш

Ишлаб чиқариш харажатлари бизнес режада аниқ ва ишонарли холда ҳисобланиши ва қабул қилинган форматда ҳисоблаб кўрсатилиши керак. Шунинг учун харажатларни доимий харажатлар ва ўзгарувчан харажатларга бўлиб олиш ва барча харажатларни аниқ кўриш ва ҳисоблаш зарур. Юқорида айтилгандай бизнес режа 3-5 йилга тузилиши ва унинг биринчи йилини ҳар ой бўйича ҳисобланиши, иккинчи йилни кварталларга бўлиб ҳисобланиши, учинчи йилдан эса йиллик ҳолатда ҳисобланиши керак. Бунинг учун ексел (excell) дастуридан фойдаланиш зарур бўлади. Харажатларнинг асосий қисмига меҳнат харажатлари киради ва у қуйидагича ҳисобланиши мумкин.

Доимий харажатларга қуйидагилар киради:

		1- йил (ҳар бир ой кесимида)	2 - йил (ҳар бир квартал кесимида)	3- йил (3 - йилдан кейин йиллик ҳисобида)
1	Ишчиларинг иш ҳақлари			
2	Иш ҳақидан солиқ тўловлар			

3	Ходимларни малакасини ошириш			
4	Ижара			
5	Сув			
6	Газ			
7	Электр энергияси			
8	Телефон			
9	Маъмурий харажатлар			
10	Реклама			
11	Асбоб ва ускуналарнинг таъмирлаш харажатлари			
12	Суғурталаш			
13	Корхонани қўриқлаш			
14	Профессional гонарарлар			
15	Узоқ муддатли кредитларнинг тўловлари			
16	Қисқа муддатли кредитларнинг тўловлари			
17	Банк харажатлари			
18	Маъмурият транспорт харажатлари			
19	Командировка харажатлари			
20	Транспорт амортизацияси			
21	Бошқа турдаги активларнинг амортизацияси			
22	Тўлаш учун белгиланган солиқлар			
23	Бошқа турдаги харажатлар			
24	Жами доимий харажатлар			

Бунинг учун ҳам excell дастуридан фойдаланамиз ва бир хил форматдаги жадвалларни тузиб оламиз. Меҳнат харжатларини ҳисоблашда ҳар бир корхонанинг ўзига хос хусусиятларидан фойдаланамиз.

Меҳнат харажатлари:

		1- йил (ҳар бир ой кесимида)	2 - йил (ҳар бир квартал кесимида)	3- йил (3 - йилдан кейин йиллик ҳисобида)
	Штатдаги лавозимлар*			
1	Штатдаги биринчи лавозим			
2	Штатдаги икинчи лавозим			
3	Штатдаги учинчи лавозим			
			
	Жами ходимлар			
	Ходиминг бир 1ойлик иш ҳақи			
1	Штатдаги биринчи лавозим			
2	Штатдаги икинчи лавозим			
3	Штатдаги учинчи лавозим			
	Ойлик иш ҳақи фонди			
1	Штатдаги биринчи лавозим			
2	Штатдаги икинчи лавозим			
3	Штатдаги учинчи лавозим			
			
	Жами ойлик иш ҳақи фонди**			

*Ходимларнинг категориялари буйича мос равишда киритишингиз мумкин (бошқарув, маъмурият, ишлаб чиқариш, мавсумий ва бошқалар)

** Биринчи жадвалнинг 1 ва 2 қаторларига мослигини қаранг.

Хозирги даврдаги ва келгусидаги барча харажатларни мумкин бўлган ўзгаришларини кўрсатинг ва тушунтириб ёзинг.

Ўзгарувчан харажатларга қуйидагилар киради:

		1- йил (ҳар бир ой кесимида)	2 - йил (ҳар бир квартал кесимида)	3- йил (3 - йилдан кейин йиллик хисобида)
	Ишлаб чиқариш хажми			
1	А маҳсулотнинг ишлаб чиқариш миқдори (дона)			
2	Б маҳсулотнинг ишлаб чиқариш миқдори (кг)			
3	С маҳсулотнинг ишлаб чиқариш миқдори (куб/м)			
			
	Маҳсулотлар ишлаб чиқариш учун хом ашёлар			
1	А маҳсулотнинг ишлаб чиқариш миқдори (...Сўм/донасига), <i>Ойига сўм</i>			
2	Б маҳсулотнинг ишлаб чиқариш миқдори (кг) (...Сўм/кг), <i>Ойига сўм</i>			
3	С маҳсулотнинг ишлаб чиқариш миқдори (куб/м) (...Сўм/куб метр), <i>Ойига сўм</i>			
			
	Қадоқлаш материаллари**			

1	А маҳсулотни қадоқлаш (ойига ... сўм)			
2	Б маҳсулотни қадоқлаш (ойига ... сўм)			
3	С маҳсулотни қадоқлаш (ойига ... сўм)			
			
	Транспорт ва реализация харажатлари			
1	А маҳсулотни қадоқлаш (ойига ... сўм)			
2	Б маҳсулотни қадоқлаш (ойига ... сўм)			
3	С маҳсулотни қадоқлаш (ойига ... сўм)			
			
	Бошқа билвосита харажатлар (маҳсулотлар турлари бўйича)			
1	А маҳсулотни қадоқлаш (ойига ... сўм)			
2	Б маҳсулотни қадоқлаш (ойига ... сўм)			
3	С маҳсулотни қадоқлаш (ойига ... сўм)			
			
	Жами ўзгарувчан харажатлар			

* Маҳсулот учун пул тўланадиган вақтда харажатни киритинг
(тўловни режалаштиринг)

** Хар бир маҳсулот учун барча харажатларни, жумладан
қадоқлаш, савдо белгиси/ маркировка каби харажатларни киритинг.
Товар бирлиги бўйича нархларини киритишда НДС киритилган
бўлиши шарт.

Жорий ва келгусидаги харажатларнинг ўзгариши билан боғлиқ
барча мумкин фикрларни ёзма беринг.

Капитал хажатларга қуйидагилар киради:

	1- йил (хар бир ой кесимида)	2 - йил (хар бир квартал кесимида)	3- йил (3 - йилдан кейин йиллик хисобида)
А маҳсулот			
Маҳсулот миқдори (дона)			
Бир донасининг нарҳи			
Жами суммаси			
Б маҳсулот			
Маҳсулот миқдори (дона)			
Бир донасининг нарҳи			
Жами суммаси			
С маҳсулот			
Ва ҳоказо шу тартибда давом эттиринг			
Маҳсулот миқдори (дона)			
Бир донасининг нарҳи			
Жами суммаси			
Ускуна ва асбобларни ўрнатиш харажатлари			
Жами капитал харажатлар			
Кўзда тутилмаган/назарда тутилмаган харажатлар			
Жами капитал харажатлар миқдори			

* Эътибор беринг: маҳсулотга тўлов амалга ошириладиган вақтда харажатлар киритилиши керак. Харажатларни ўз вақтида киритилиши харажатларни самарали юритиш имконини беради.

Ишлаб чиқариш режаси учун керак бўлган бинолар, уларнинг майдони, иншоотлар, омборлар ва бошқа инфратизилманинг

белгиланган стандартларга мос келишини қиёсий таққослаш керак. Бу айниқса мавжуд биноларни мослаштиришда ва ишлаб чиқаришни реконструкция ва модернизация қилишда жуда муҳимдир. Бинолар нима функцияни бажариши ва унинг умумий харажатларни камайтиришга таъсирини таҳлил қилиш лозим. Агар омборларни оптималлаштириш орқали харажатларни камайтириш имконияти бўлса ундан албатта фойдаланиш зарурдир. Кичик бизнесда ҳам замонавий менежментнинг илғор механизмларидан фойдаланиш имкониятлари мавжуд. (Мисол учун Just in time, Total Quality Management).

Мисол. Қурилиш материаллари ишлаб чиқариш лойиҳаси.

Ишлаб чиқариш режасини тузишда қуйидагиларни ҳисобга олиш мақсадга мувофиқ:

1. Қурилиш материалларидан пластмасса трубалар ва пластмасса деворлар ишлаб чиқариш учун бозор ўрганилган ва унинг ижобий трендга эга эканлиги аниқланган. Маркетинг режаси тузилган. Маркетинг режаси ишлаб чиқариш режасига асос қилиб олинган.

2. Шу маҳсулотни ишлаб чиқариш технологияси, асбоб ускуналари ва ишлаб чиқариш инфратузилмаси мутахассислар томонидан аниқланган ва улар ёрдамида сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш мумкинлиги ўрганилган.

3. Ишлаб чиқариш линиялари, цехларининг қуввати аниқланган. Мисол учун 1- линия 300 кг массани белгиланган параметрда маҳсулотга - трубага айлантириб бера олади. 2- линия 160 кг массани деворбоп панелга айлантириб беради. 3- линия эса 160 кг массани совуқ ўтказмас деворбоп материалларга айлантириб беради. Улар учун хом-ашё Шўртонгаз кимё комплексидан сотиб олинади. Ҳар бир линия бозордаги талабга мос ассортиментда ва параметрда маҳсулотлар етказиб беради. Технологиядан фойдаланиш ҳам қулай, уни максимал ва минимал қувват билан ишлатиш ва харажатларни оптималлаштириш мумкин. Ишлаб чиқариш миқдори ва қувватдан фойдаланиш технологиянинг паспорти асосида ташкил этилади. Ишлаб чиқариш 2 сменада ташкил этилиши технологиядан самарали

фойдаланиш ва харидорларнинг талабини қондириш имкониятини беради.

Ишлаб чиқариш қувватидан фойдаланиш коэффициенти қуйидаги жадвалда берилди:

Ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш коэффициенти режаси (рақамлар шартли)

	1 йил	2 йил	3 йил	4 йил
Совуқ сув учун труба Ф 20 мм	55%	68%	80%	100%
Совуқ сув учун труба Ф 40 мм	55%	68%	80%	100%
Совуқ сув учун труба Ф 100 мм	55%	68%	80%	100%
Деворбоп панел, эни 12,5 см	55%	68%	80%	100%
Деворбоп панел, эни 17,0 см	55%	68%	80%	100%
Деворбоп панел, эни 22,0 см	55%	68%	80%	100%

Маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш режасига юқоридаги коэффициент асос бўлиб ҳисобланади. Албатта маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш босқичма-босқич ўсиб бориши керак. Шу асосда ишлаб чиқариш режасини тузиш мумкин:

Ишлаб чиқариш режаси (рақамлар шартли)

	1 йил	2 йил	3 йил	4 йил
Совуқ сув учун труба Ф 20 мм	250000	280000	350000	400000
Совуқ сув учун труба Ф 40 мм	120000	145000	175000	390000
Совуқ сув учун труба Ф 100 мм	61000	73000	96000	132000
Деворбоп панел, эни 12,5 см	120000	145000	190000	256000
Деворбоп панел, эни 17,0 см	92000	120000	160000	210000
Деворбоп панел, эни 22,0 см	50000	71000	92000	120000

Ишлаб чиқаришни хом-ашёлар ва бошқа моддий ресурслар билан таъминланганлиги исботлаб бериш зарур бўлади. Бунинг учун барча моддий ресурслар, уларни қайси таъминотчидан олиниши кўрсатиб берилади. Мисолимизда асосий хом-ашё бўлиб полимерлар гранулалари ҳисобланади. Гранулаларни маҳаллий ва жаҳон бозоридан олиниши режалаштирилган.

Гранулалар ва керакли мел ички бозорда мавжуд. Мойлов материаллари, юмшатувчи кўшимча, карбонат кальций Россиядан валютага олиб келинади. Шунингдек поливинилхлорид, хлорид полиэтиэн, диоксид титан, парафин, воск, акрил, кальций стеарат, стабилизатор, кислоталар Хитойдан келтирилади. Улардан кафолатли ва узоқ муддатли контракт тузилган деб ҳар бир корхонанинг шартномалари илова қилинади. Шунда корхонани хом-ашё билан таъминланганлигига ишонч ҳосил қилиш мумкин.

Хом-ашё ва материалларга бўлган талаб ишлаб чиқариш миқдорига/хажмига боғлиқ ҳолда режалаштирилади. Кўп миқдордаги захира омборлар харажатини кўпайтириш билан бирга айланма маблағларни самарасиз қилиб қўяди.

Хом-ашёга бўлган талабнинг йиғма жадвали (мисол сифатида) қуйида келтирилган:

Номи	Ўлчов бирлиги	Йиллик талаб	Бир бирлигининг нарҳи	Йиллик қиймати
ПВХ хом ашёси	тн	420000	100	42 000 000
Мел Калсит	тн	40000	10	4 000 000
Ва ҳоказо
Жами				12 000 000

Шундай қилиб хом-ашёга бўлган талаб ва унга кетадаган маблағ ҳам аниқланди.

Бундан ташқари корхонанинг ёқилғи ва энергияга бўлган талаби, унга кетадиган маблағ, ишлаб чиқариш инфраструктураси ва

унга кетадиган маблағлар бирма – бир аниқланади ва харажатлар бирма – бир ҳисобланади.

Лойиҳадаги электр энергиясига бўлган талаб технологиянинг паспортдан, технологик режимдан, технологик нормалардан келиб чиқиб аниқланади. Технология тўла қувват билан ишлаётган вақтда электр энергияси, сув ва бошқа инфратузилма талаби қуйидаги жадвалда берилган:

Инфраструктура харажатлари

Номи	Ўлчов бирлиги	Йиллик талаб	Бир бирлик материалнинг нархи (UZS)	Бир бирлик материалнинг нархи (Доллар эквивалент-лигида)	Йиллик қиймати Доллар эквивалент-лигида
Электр энергия	КВт	278000	40	0.04	11 120
Сув	Метр куб	1200	100	0.10	120
Ёқилғи	тн	20	400 000	300	600
Канализация	Метр куб	500	120	0.09	45
Жами					11885

Харажатларни аниқлаб бўлгач, шу технологияни қайси корхонадан сотиб олиниши, сотиб олинadиган технологиянинг асбоб ускуналарнинг номи ва қиймати кўрсатиб ўтилиши керак.

Мисолимизда асбоб -ускуналар сотиб олинади уларнинг қиймати қуйидагича:

	Асбобларнинг номи	Нархи АҚШ долларарида
1	Миксер	20 000
2	Пластик трубалар ишлаб чиқарувчи линия	50 000
3	Пластик панеллар ишлаб чиқарувчи	90 000

	линия	
4	Чиқиндиларни қайта ишловчи асбоб	8 000
5	Майдалагич	6 000
6	Транспорт, суғурта ва бошқа харажатлар	30 000
	Жами	204 000

Бизнес режада технологик жараён схематик ҳолда кўрсатиб, барча технологик жараён ва маҳсулот ишлаб чиқариш оддий ва тушунарли қилиб ёзилади.

4 мавзу

Бизнесни бошқарув моделини танлаш ва керакли кадрлар билан таъминлаш.

1. Бошқарувчи кадрлар ва уларнинг профессионаллик даражаси.
2. Мехнатни рағбатлантириш тизими. Иш хақи тўлаш механизми.

1. Бошқарувчи кадрлар ва уларнинг профессионаллик даражаси.

Бизнес моделини (кичик корхона, хусусий тадбиркор, микрофирма) танлашда бизнесга қонунда берилган имтиёزلардан, бизнеснинг кўлами (масштаби)дан, унинг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиққан ҳолда танланади ва юқоридаги каби омилларни ҳисобга олинади. Бизнес моделига боғлиқ ҳолда корxonанинг устав фонди миқдори ва бизнесни бошқарувчи кадрларга бўлган корхона талаби аниқланади. Агарда корхона юқори малакали кадрлар ва ишчилар билан таъминланган бўлса, улар тўғрисида маълумотларни бизнес режада кўрсатиб бериш зарур. Бизнес режада корxonанинг юқори маълумотли ва тажрибали кадрлари тўғрисидаги маълумотлар илова қилинади.

Бизнес режадаги инвестиция харажатлари энг аввало корxonанинг юқори малакали мутахассислари ва ишчи кадрлари мавжудлиги сабабли амалга оширилади. Корxonанинг асосий капитали - унинг юқори малакали кадрлари ва тажрибали ишчилари бўлиб ҳисобланади. Инсон омилининг хал қилувчи куч эканлиги ва

рақобатда муваффақият гарови эканлиги жаҳон тажрибасида ва Ўзбекистондаги кичик бизнес тажрибаларида ўз исботини топган. Демак бизнес режада инсон омилига асосий эътиборни қаратиш шарт ва уни ишонarli ёритиб бериш лозим.

Бизнес режада корхонани малакали кадрлар билан етарли таъминланганлиги, самарали бошқарув тизимининг ташкил этилганлиги, хар бир раҳбарнинг бажарадиган вазифалари, унга қарор қабул қилиш борасида берилган ваколатлар, бошқарув қарорларни қабул қилиш тизими аниқ ва равшан ёзилиши керак. Шу билан бирга бизнес режанинг иловасида хар бир бошқарувчининг резумеси (қисқача маълумоти ва тажрибаси) ҳам илова қилинади. Корхонанинг рақобатдошлигини ифодаловчи кўрсаткичлардан бири унинг юқори малакали, тажрибалари кадрлар билан таъминланганлиги эканлигини эътиборда сақлаш зарур ва буни бизнес режани ўқувчисига (инвесторга) етказиб бериш керак.

Мисол учун Тошкент давлат иқтисодиёт университетининг битирувчи талабалари биргалашиб, ўзаро ишонч билан бир команда бўлиб, интернет кафе, кичик кафе, курилиш корхонаси, савдо ва хизмат кўрсатиш корхоналари, туристик фирма, тренинг маркази, хунармандчилик бизнеси, кичик қайта ишлаш корхонаси, консальтинг корхонаси каби корхоналарни ташкил этганлар. Уларнинг бизнес буйича биринчи капитали уларнинг бизнес ва иқтисодиёт буйича билимлари, уларнинг бизнес режалари ва бир команда бўлиб шакллангани эди.

Кичик корхонанинг кадрларини кучли ва кучсиз томонларини (SWOT усулида) таҳлил қилиш, уларни доимо малакасини ва тажрибасини ошиб боришига асосий эътиборни қаратиш ва бунинг учун тренинг бюджетини ҳам режалаштириш тавсия этилади.

Кичик корхонани кадрларга қўйган функционал талаблари ҳам кўрсатилса мақсадга мувофиқ. Мисол учун кичик корхона ходимлари бир оила (ёки бир команда) бўлиб ишлашлари учун уларга қуйидаги талаблар белгиланиши ва шартномадан олдин уларга уқтирилиши зарур. Уларга мисол бўлиб қуйидаги қоидаларни кўрсатиш мумкин:

- ✓ Ростгўйлик
- ✓ Интизомлилик
- ✓ Хушмуомалалик
- ✓ Жавобгарлик
- ✓ Очиқ муносибатлилик
- ✓ Меҳнатсеварлилик
- ✓ Жиддийлик
- ✓ Юқори профессионализм
- ✓ Команда аъзоси сифатида меҳнат қила олиш
- ✓ Виждонлилик
- ✓ Ватанпарварлик ва ҳоказо.

Кичик корхонанинг барча аъзолари, ишчи ва малакали мутахассислари бир оиладек ҳаракат қилишлари керак, бир мақсад сари рақобатда курашишлари лозим. Инсон омили корхонанинг рақобатда устиворлигини таъминлайди ва унга доимо эътибор бериш, барча кадрларни меҳнатларини рағбатлантириб бориш зарур. Шу каби тадбирлар бизнес режада ўз ифодасини топиши керак.

2. Меҳнатни рағбатлантириш тизими. Иш ҳақи тўлаш механизми.

Кичик корхона учун мос, самарали ва мослашувчан бошқарув тизимини танлаш биринчи галдаги вазифалардан биридир. Бошқарув тизимига мос юқори малакали кадрлар танланади ва бу танлов жараёни ҳам бизнес режада очиб берилиши керак. Бунинг учун меҳнат бозорига ёки кадрлар билан ишлаш агентликларига мурожат қилиш мақсадга мувофиқ.

Бизнес режада корхонани нормал фаолият олиб бориши учун зарур бўлган мутахассислар жадвали тузилади. Унинг тузилиш тартиби қуйидагича бўлиши мумкин:

	Мутахассислар	Мутахассислар сони	Ойлик маоши (сўм)
1	Бош директор	1	700 000
2	Бухгалтер	1	500 000
3	Котиба	1	270 000

4	Инжинер	1	600 000
5	Ишчилар	8	5 000 000
6	Фаррош	1	250 000
7	Қоравул	2	800 000
	Жами	15	8 120 000

Юқоридаги кадрларни жадвалини тузишда энг аввало иш турлари, уларнинг хажми, давомийлиги, мураккаблиги каби омиллар ҳисобга олинади. Ишни хажми аниқлангач, уларни бажариш учун кадрлар ва уларга талаблар белгиланади. Уларга талабларни ҳар бир кадрнинг техник топшириғи (инг. Terms of reference) сифатида қараш мақсадга мувофиқ.

Корхонада ходимларни моддий рағбатлантириш қандай йўлга қўйилганлиги ҳам инвесторларни қизиқтиради. Шунинг учун рағбатлантириш усуллари, кадрларни малакасини ошириш режалари, уларни хордиқ чиқариш ва иш шарт-шароитлари ҳақидаги маълумотлар берилиши керак. Мисол учун, ишчининг иш ҳақи 500 000 сўм бўлиб, у ўз вазифасини юқори даражада бажарса, ҳар кварталда қўшимча яна бир ойлик маош қўшиб берилади деб кўрсатилса, бизнес режани ўқувчиси (инвестор) корхонадаги моддий рағбатлантириш тизимини билиб олиши мумкин. Унга тушлик бепул ташкил этилади. Таътил вақтида унга санаторияда дам олиши ва даволаниши учун яна бир ойлик маоши берилади деб кўрсатилса, кадрларнинг ижтимоий ҳимояси каби бошқа жиҳатларни ҳам англаш мумкин. Албатта бунинг учун корхонанинг фойда нормаси юқори ва шу кадрнинг ундаги хиссаси катта бўлиши керак.

Кадрларга талабни аниқлаш ва йиллик иш ҳақи фондини белгилашда қуйидаги формадан мисол сифатида фойдаланиш мумкин.

	Ходимлар	Ходимларга талаб	2012		2013	
			Ойлик маош (минг сўм)	Йиллик маош (минг сўм)	Ойлик маош (минг сўм)	Йиллик маош (минг сўм)
1	Директор	1	700	8400	700	8400

2	Менеджер	1	650	7800	650	7800
3	Бош бухгалтер	1	600	7200	600	7200
4	Кассир	1	300	3600	300	3600
5	Ишчилар	12	8000	96 000	8000	96 000
6	Хайдовчи	1	400	4800	400	4800
7	Қоровул	2	700	8400	700	8400
8	Фаррош	2	600	7200	600	7200
	Жами	21	11950	143 400	11950	143 400

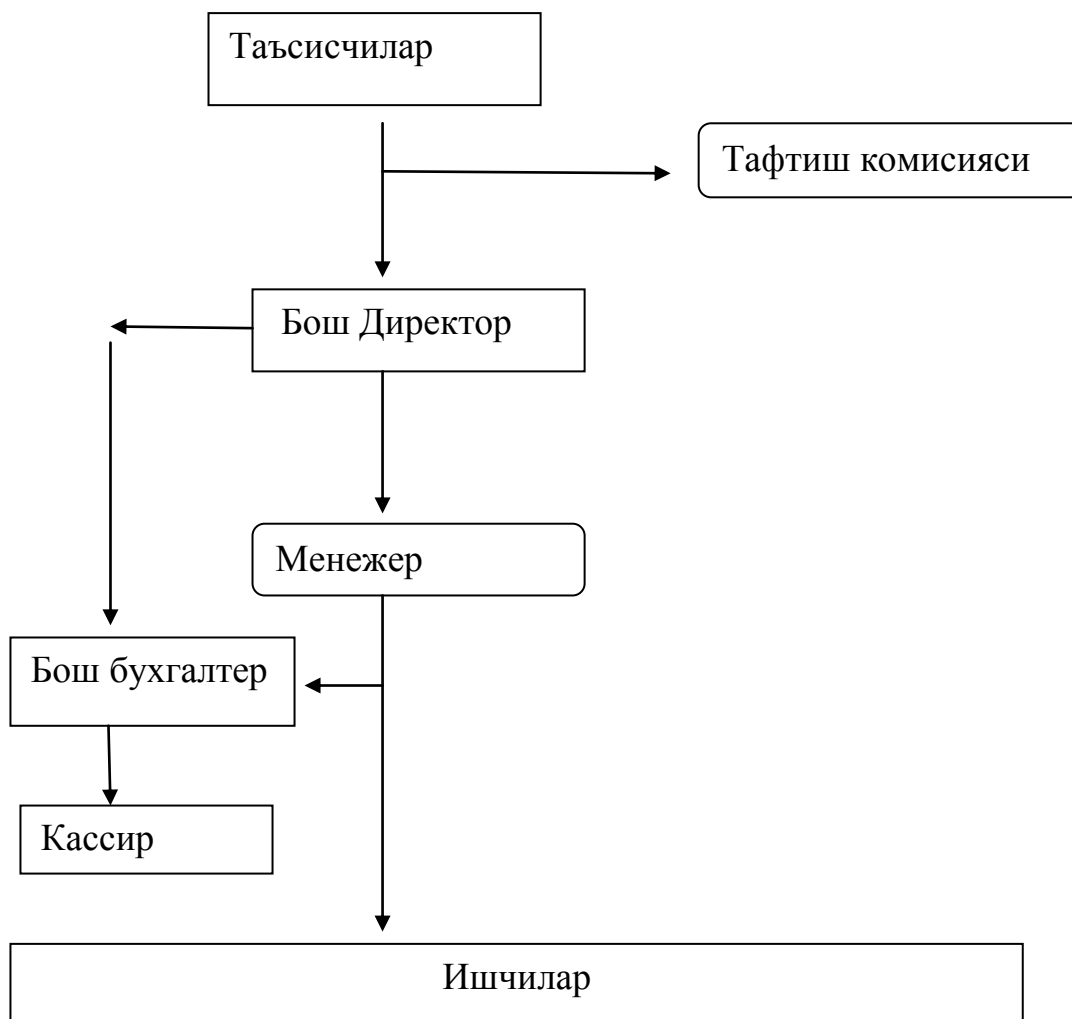
Шундай қилиб, корхонадаги кадрлар ва уларнинг меҳнатини рағбатлантириш, ижтимоий ҳимояси, иш ҳақи фонди, унинг йиллар бўйича прогнозини билиб олиш мумкин.

Бизнес режада малакали кадрлар ва уларнинг самарали фаолияти корхонанинг бошқарув тизимига ва унда ваколатли мутахассисларнинг қарор қилиш ҳуқуқларига боғлиқ. Шу жиҳатдан бошқарув тизимини самарали, ихчам ва минимал бюрократик тўсиқлар билан ташкил этиш мақсадга мувофиқ.

Кичик корхоналарнинг стандарт бошқарув модели мавжуд эмас, бироқ қонуний асоси ягонадир. Шу нуқтаи назардан корхонанинг бошқарув модели юқорида мисол сифатида келтирилди. Юридик ҳуқуқий мақомга эга бўлган (мисол учун, Масъулияти чекланган жамият) корхонада бош директор, бош бухгалтер ва кассир алоҳида шахс бўлиши керак.

Юқоридаги бошқарув моделидан кафе ёки ресторан бизнесида, кичик транспорт корхонасида, кичик сервис кўрсатувчи корхоналарда фойдаланиш мумкин. Кадрларни штат жадвали, уларни моддий рағбатлантириш, малакасини ошириш каби ижтимоий масалалар бошқарув моделига ва унинг тизимига узвий боғланиши лозим.

Корхонадаги меҳнатга ҳақ тўлаш тизимини аниқлашда ва рағбатлантириш механизминини яратишда мавжуд меҳнат бозоридаги талаб ва таклифдан, шу даражадаги ишчига (мутахасисга) бериладиган ойлик маош миқдоридан келиб чиқиб аниқланади.

Корхонанинг ташкилий структураси (шартли мисол)

Шу билан бирга шу кадрни рағбатлантириш тизими уни кучли рағбатлантириб бориши керак.

5 мавзу**Молия режасини тузиш амалиёти асослари.**

1. Бизнес режани молиялаштириш манбалари.
2. Молия режаси.
3. Бизнес режанинг самарадорлигини баҳолаш.
 - 3.1. Бизнес режани танлашда молиявий-иқтисодий баҳоланинг роли.
 - 3.2. Дисконтлаш ҳақида тушунча.
 - 3.3. Аннуитетнинг келгуси қиймати.
 - 3.4. Аннуитетнинг жорий қиймати.
 - 3.5. Рента қиймати.

3.6. Бизнес инвестиция лойиҳаларини молиявий-иқтисодий баҳолашнинг моҳияти ва усуллари.

3.7. Бизнес инвестиция лойиҳаларини молиявий – иқтисодий баҳолашда пул оқимларини дисконтлашга асосланган услублари.

3.8. Бизнес инвестиция лойиҳаларини баҳолашнинг содда услублари.

1. Бизнес режани молиялаштириш манбалари

Бизнес режани молиялаштириш манбаъларини ички ва ташқи манбаларга бўлиш мумкин. Ички манбага корхонанинг ўз маблағлари (соф фойда, хиссадорларнинг қўйилмалари) киради. Агар ички маблағлар етарли бўлса корхонани ўз маблағлари ҳисобидан бизнес лойиҳани молиялаштириш мақсадга мувофиқ.

Шу билан бирга корхонанинг рақобатдошлигини ошириш, модернизациялаш ва диверсификациялаш, ташқаридан инвестиция маблағларини жалб этишни тақозо этади. Ўз хусусий бизнесини очаётган олий таълим битирувчиси ҳам кредит ҳисобидан корхонани ривожлантириши мумкин. Ўз ўрнида самарали лойиҳага олинган кредит корхонанинг бозор баҳосини (инглизча. Value of business) кескин кучайтириб беради.

Хозирда Ўзбекистонда 30 ортиқ тижорат банклари ва кўплаб халқаро молия институтлари кичик бизнесни Ўзбекистонда молиялаштириб келмоқдалар. Ҳар бир молия институтининг кредит бериш бўйича талабларини билиб олиш ва шу талабга жавоб бера оладиган бизнес режаларини тузиш талаб этилади.

2. Молия режаси.

Бизнес режанинг таркибий қисмларидан бири молия режасидир. Молия режада бизнес режа неча йилга тузилганлиги, маблағлар қандай, нима учун ва қайси муддатларда ишлатилиши кўрсатиб берилади. Энг асосийси бизнес режа орқали кичик корхона маблағни қайтариб бериши исботлаб берилади. Бизнес режада молия маблағлари ишлаб чиқаришни реконструкция қилишга, модернизациялашга ва экспортбоб маҳсулотлар ишлаб чиқаришга, инновацион технологиялар ва маҳсулотларни ишлаб чиқаришга сарфланса мақсадга мувофиқ бўлади, чунки шундай жараёнлар

Ўзбекистон Республикаси молия-банк институтлари томонидан рағбатлантирилади.

Молия режада молиявий ҳисоб китобларнинг методологияси ифодаланади, унда маблағлар (кредит)ни қайтариб бериш кафолатлари айниқса ишонарли ва тўғри кўрсатиб берилиши керак. Банк –молия институтлари кўп ҳолларда инвестиция миқдорининг 60-80% ни молиялаштиради. Агар кичик корхона кўпроқ қисмини ўз маблағлари ҳисобидан қопласа, демак инвестиция хатарининг бир қисмини корхона ўз зиммасига олади. Бу банк - молия институтлари учун маъқулроқ ҳисобланади.

Фойда ва зарарни прогнозлаш

	1- йил (хар бир ой кесимида)	2 - йил (хар бир квартал кесимида)	3- йил (3 - йилдан кейин йиллик ҳисобида)
Сотилган А маҳсулот миқдори (дона)			
Бир донасининг нарҳи			
Жами А маҳсулотдан тушум суммаси			
Сотилган Б маҳсулот миқдори (дона)			
Бир донасининг нарҳи			
Жами Б маҳсулотдан тушум суммаси			
Ва ҳоказо			
Сотилган маҳсулотлардан ялпи тушум			
Минус: Ўзгарувчан харажатлар (<i>юқорида уни ҳисоблаш берилган</i>)			
Плюс: Қўшилган қиймат			

	солиғи суммаси			
	Жами даромад			
	Плюс: бошқа бизнес фаолиятидан тушумлар			
	Ялпи даромад			
	Минус: доимий харажатлар			
	Солиқ тўлашдан олдинги Фойда (зарар)			

Бизнесдаги инвестиция харажатлари пул оқимлари жадвалида ҳам аниқланади ва уни прогноз қилинади. Инвестиция харажатлари ва даромадларини ифодаловчи асосий жадвал бўлиб фойда ва зарарни прогнозлаш жадвали хисобланади.

Молия режасида барча даромадлар ва харажатларни аниқ билиш лозим. Биринчи навбатда пул киримлари, унинг манбаларини аниқ хисоблаб олинг.

Харажатларни жорий (ишлаб чиқариш) харажатлари ва келгуси (инвестиция харажатларига) ажратиб олинг. Инвестиция харажатларига асбоб – ускуналар, бино ва иншоотлар, транспорт харажатлари, инфраструктура харажатлари каби харажатлар киради.

Шунингдек унга кичик корхонанинг (аввало технологиянинг) айланма маблағлари ҳам киради. Технологиядан самарали фойдаланиш учун зарур айланма маблағлар ҳам етарли қимдорда бўлиши режалаштирилиши шарт. Бизнес режанинг методологиясида шу хисоб-китобларни тўғрилиги кўрсатиб беради. Тўғри танланган методология ишонарли хисоб-китобларни келтириб чиқаради. Фойда ва зарарни прогнози шундай асосий жадваллардан биридир. Ушбу жадвални тўлдиришда пул тушумлари шу вақтда (ойда) тушган бўлиши шарт. Пул оқимларини киримида ва чиқимида мумкин бўлган тахмин ёки эҳтимолни кўрсатиб ўтинг. Бизнес режани ёзишда экспертларнинг тахмини ёки эҳтимолларидан (инглизча. assumption) фойдаланишга тўғри келади. Жумладан пул оқимларини хисоблашда ҳам маълум тахминлар қилишга тўғри келади:

Пул оқимларини прогнозлаш

	1- йил (хар бир ой кесимида)	2 - йил (хар бир квартал кесимида)	3- йил (3 - йилдан кейин йиллик хисобида)
Фаолиятнинг бошидаги дастлабки баланс			
Пул киримлари			
Мулк эгасининг қўйилмаси			
Асосий кредит (ким томонидан...)			
Қисқа муддатли кредит (ким томонидан)			
Ҳар ой маҳсулот(лар)нинг сотилишидан тушумлар			
Ўтган ойлардаги сотилган маҳсулотларнинг тушумлари			
Активларни сотишдан олинган пул тушумлари			
ҚҚ солиғи			
Бошқа пул тушумлари (қандай? Аниқ ёзинг)			
Жами пул киримлари			
Пул чиқимлари			
Доимий харажатлар (уни хисоблаш юқорида келтирилди), амортизация			

ажратмалари бунга кирмайди			
Ўзгарувчан харажатлар (уни ҳисоблаш ҳам юқорида келтирилди, қаранг)			
Капитал харажатлар (уни ҳисоблаш ҳам юқорида келтирилди, қаранг)			
Бошқа харажатлар (у харажатларни ҳам номини аниқ ёзинг)			
Жами пул чиқимлари			
Фаолиятдан (ишлаб чиқаришдан) олинган даромадлар (жами сотувдан киримлар минус доимий харажатлар ва ўзгарувчан харажатлар)			
Жами пул киримлари минус ойлик пул тўловлари			
Пул қолдиғи			

Рақамларни жадвалга киритишда пул маблағлари олиниши (корхона ҳисобига тушиши) ёки тўланиши аниқ бўлиши лозим. Ҳар ойнинг якунидаги пул миқдори келгуси ойнинг дастлабки балансига (жадвалдаги 1 қаторга) киритилади. Ҳар ойнинг дастлабки балансида корхонада маблағ мавжуд бўлишига асосий эътиборни қаратинг. Агарда минусли рақам бўлса демак айланма маблағ етишмаслиги ва корхонанинг молиявий ҳолати қийинлашиши мумкин.

Молиявий режанинг асосий қисмларидан бири сизнинг корхонангизни молиявий жаҳатдан барқарор корхона эканлигига ишонтиришдир. Бунинг учун молиявий таҳлил қилинади ва

корхонанинг ликвидлилиги, рентабеллиги, унумдорлиги каби кўрсаткичлар ҳисобланади.

Шу билан бирга лойиҳанинг турли ўзгаришларга чидамлилиги ҳам таҳлил қилинади. Мисол учун сизнинг корхонангиз ишлаб чиқараётган маҳсулотни бозор нарҳи 20% арзонлашганда, корхонанинг фойда нормаси қандай ўзгаради? Янги рақобатчи пайдо бўлса сизнинг корхонангизни рентабеллиги қанча пасаяди? Шу ҳолатларда ҳам сизнинг корхонангиз кредитни тўлай оладими? Шу каби саволларга аниқ ва ишонарли жавобларни ифодалашингиз керак.

3. Бизнес режанинг самарадорлигини баҳолаш

3.1. Бизнес режани танлашда молиявий-иқтисодий баҳолашнинг роли

Ҳар қандай туркумдаги инвестицион лойиҳаларни баҳолашда лойиҳадан олинган наф аниқланади. Улар пул ва пул бўлмаган наф ёки манфатдорлик бўлиши мумкин. Аввало пул кўринишидаги манфатларни ҳисоблаш услубларини кўриб ўтайлик. Бунинг учун инвестиция лойиҳалари услубларига мурожат этамиз.

Реал активларга маблағ сарф қилишнинг мақбул вариантларини танлаш ва асослаб бериш жараёнида инвестиция лойиҳаларини иқтисодий - молиявий баҳолашнинг аҳамияти жуда катта. Бошқа барча жиҳатлари ижобий бўлгани ҳолда ҳам қуйидаги шартларни таъминламаган бизнес лойиҳа амалга ошириш учун қабул қилинмайди:

1. Товарларнинг реализация қилинишидан келган даромадлар сарф этилган харажатларни қопламаса.
2. Лойиҳани маблағ билан таъминлайдиган инвестор ўртача фойда меъёридан кам бўлган рентабелликка эришса.
3. Инвестор учун маъқул келадиган давр ичида харажатлар қопланмаса.

Мана шу шартларнинг бажарилиши реал эканлигини аниқлаш, инвестиция лойиҳаларини молиявий - иқтисодий баҳолашнинг энг муҳим вазифаси ҳисобланади. Бундай баҳолашни ўтказиш бир қанча сабабларга кўра, анча қийин. Бу сабаблар қуйидагилардир:

- биринчидан, инвестиция харажатлари бир марта қилиниши ёки узоқ муддат ичида бир неча марта такрорланиши мумкин;
- иккинчидан, инвестиция лойиҳаларини амалга оширишдан натижа олиш жараёни ҳам узоқ давом этиши мумкин;
- учинчидан, узоқ муддатли операцияларни амалга ошириш инвестиция лойиҳаларининг барча жиҳатларини баҳолашда ноаниқлик даражаси ошишига, турли хатоликларга йўл қўйилишига олиб келади.

Айнан ана шу омилларнинг мавжудлиги инвестиция лойиҳаларини баҳолашнинг махсус, хатолик даражаси минимал бўлган, етарлича асосланган қарорлар қабул қилиш имконини берадиган услубларини вужудга келтиришни тақозо этди.

3.2. Дисконтлаш ҳақида тушунча

Дисконтлаш – бу иқтисодиётда XX асрнинг иккинчи ярмидан жаҳон молиявий иқтисодиётига кенг кўламда кириб келган янги назария ва услубдир.

Инвестиция лойиҳаларини баҳолашнинг махсус услублари вужудга келишига сабаб, пул маблағлари қийматининг вақт давомида ўзгариб туришидир. Яъни бугунги бир сўм қиймати бир йил кейин олинадиган бир сўм қиймати билан бир хил эмас.

Бир хил суммадаги пулнинг турли вақтда ҳар хил қийматларга эга бўлишига бир қанча сабаблар мавжуд:

- биринчидан, бу ҳолат инфляция жараёнлари билан изоҳланади, яъни баҳолар даражасининг кўтарилиши оқибатида бугун бир сўмга олиш мумкин бўлган товарни бир йилдан сўнг бир ярим ёки икки сўмга сотиб олиш мумкин бўлади;
- иккинчидан, ҳар қандай тижорат операциясига (шу жумладан, банк депозитига) қўйилган бир сўм пул унинг ёрдамида олинган даромад ҳисобига бир йилдан кейин каттароқ миқдордаги пулга айланади. Бу ҳолат молиявий операцияларнинг аксиомаси ҳисобланади ва инвестиция лойиҳаларини иқтисодий асослаш ва таҳлил қилиш механизмини белгилаб беради.

Демак, ҳар бир молия мутахассиси ёки инвестицияларни таҳлил этаётган мутахассиснинг асосий шиори қуйидагича бўлмоғи керак:

бугун олинадиган бир сўм пул келгусида олинадиган бир сўм пулдан қиймат жиҳатдан каттадир.

Буни жуда оддий мисолда кўришимиз мумкин. Агар сиз 100 сўм пулни 10% ставка билан банкка қўйсангиз, келгуси йили (уни инглизча FV яъни future value деб белгилймиз), сизнинг омонатингиз:

$$FV_1 = 100 + 100 * 0,1 = 110 \text{ сўмга тенг бўлади.}$$

Агар пулингизни яна бир йил олмайсиз, деб фараз қиладиган бўлсак, иккинчи йилнинг охирига бориб сизнинг омонатингиз:

$$FV_2 = [100(1+0,10) * (1+0,10)] = 100(1+0,10)^2 = 100 * 1,21 = 121 \text{ сўм бўлади.}$$

Жамғармалар кўпайишининг бу модели мураккаб фоизлар модели дейилади ва қуйидагича ёзилиши мумкин (1-формула):

$$FV_n = PV_n (1 + k)^n$$

Бу ерда: FV (инг. future value) – бугун инвестиция қилинаётган сумманинг келгусидаги, яъни маълум давр ўтгандан сўнгги – инвестор эга бўлиши мумкин бўлган қиймати;

PV (инг. present value) - келажакда даромад олиш учун инвестиция қилинаётган сумманинг жорий (бугунги) қиймати;

k - инвестицияларнинг даромадлилик даражаси. Бизнинг мисолимизда у жамғарма омонатлари бўйича банк фоиз ставкасига, умумий ҳолларда эса бир неча муқобил лойиҳалар бўйича энг юқори бўлган кутилаётган соф фойда меъёрига тенг;

n - инвестициялар ҳаракатда бўлиб даромад келтириб турадиган муддат. Бизнинг мисолимизда омонатларни банкда сақлаш даври (йил, ой, кун). Агар омонатлар бўйича йилига бир марта даромад ҳисобланса, n йилларнинг тартиб рақамини, ҳар ойда ҳисобланса, бир ойлик даврлар тартиб рақамини кўрсатади.

Амалиётда юқорида келтирилган формула ёрдамида келгуси қийматларни ҳисоблашда махсус ҳисоблаш дастурларидан, шунингдек, k ва n нинг турли миқдорларида инвестициялар дастлабки миқдорининг ўсиб бориши коэффициентлари киритилган махсус жадваллардан фойдаланилади.

Бугун инвестиция қилинаётган маблағларнинг келгусидаги қийматини ҳисоблаш жараёни дисконтлаш деб юритиладиган молиявий ҳисоб-китобларнинг бир кўринишидир. Дисконтлашнинг иккинчи тури келгуси қийматни ҳисоблашга тескари жараён бўлиб, келгусида олинadиган сумманинг жорий даврдаги қийматини ҳисоблаб топиш имконини беради.

Бунда келгусида маълум суммага эга бўлиш учун бугун қанча миқдорда инвестиция қилиш кераклиги ҳисоблаб топилади. Албатта, келажакда олинadиган сумма бугун биз фойдали ишга сарфлаётган ва биз кутган миқдорда фойда келтирадиган инвестиция суммасидан кўп бўлиши керак эмас. Дисконтлашнинг бу тури жорий қийматни ҳисоблаш ёки келтирилган, дисконтланган қийматни аниқлаш дейилади. Бундай ҳисоб-китобни бажариш учун келгуси қийматни ҳисоблаш формуласига нисбатан тескари формуладан фойдаланилади (2-формула):

$$PV_n = FV_n / (1+k)^n = FV_n * 1 / (1+k)^n$$

Бу ерда: PV_n – n йилдан сўнг олинadиган сумманинг келтирилган, жорий қиймати (дисконтлаш коэффиценти k га тенг бўлганда n йилдан сўнг FV_n миқдордаги суммани олиш учун бугун қилиниши керак бўлган инвестиция суммаси);

FV_n – n йилдан сўнг олинadиган сумма.

Агар k биз маблағимизни ўзимиз учун қулай бўлган инвестиция лойиҳасига сарфлаганимизда ҳақатда олишимиз мумкин бўлган даромад даражасини акс эттирсагина, бу формула мазмунга эга бўлади.

Мисол: Айтайлик, инвестор трактор заводининг акцияларини сотиб олмоқчи бўлсин. Заводнинг ҳар бир акцияси 10 минг сўмдан таклиф қилинаётган ва 5 йилдан кейин акцияларнинг баҳоси 2 марта ошиши кутилаётган бўлса, шунингдек, маблағни банк депозитига қўйганда 10% даромад олиш имконияти мавжуд бўлса, акцияларни сотиб олиш мақсадга мувофиқми ёки йўқми?

Демак, акциялар баҳоси 5 йилдан сўнг икки мартага ошади ва 20 минг сўмни ташкил этади. Жорий қийматни ҳисоблаш формуласини қўллаб, қуйидагиларни топамиз:

$$PV_5 = 20000 * 1 / (1 + 0,10)^5 = 20000 * 0,6209 = 12418 \text{ сум}$$

Демак, 5 йилдан сўнг ҳар бир акциянинг қиймати 20000 сўмни ташкил этса, унинг бугунги қиймати 12418 сўмга тенг бўлар экан. Яъни инвестор ҳар бир акцияни сотиб олиш учун 10000 сўмдан эмас, 12418 сўмдан сарфлаганда ҳам маблағ сарфлашнинг бу варианты банкка маблағ қўйишдан кўра самаралироқдир. Агар фоиз ставкаси 15% дан ортиқ бўлса, маблағни банк депозитига қўйиш самаралироқ бўлишини худди шу усулда ҳисоблаб топиш мумкин.

Дисконтлаш ставкасини танлашда амалдаги шаклланган ёки кутилаётган ўртача ссуда фоизи даражасига асосланиш лозим. Бозор иқтисодиёти шароитида у бозор конъюнктурасига, мамлакатнинг, тармоқнинг ва фирманинг, шунингдек, бошқа мамлакатларнинг иқтисодий ривожланиши истиқболларига боғлиқ.

3.3. Аннуитетнинг келгуси қиймати

Инвестиция лойиҳаларини молиявий-иқтисодий баҳолаш тамойлларини яхшироқ тушуниб олиш учун молиявий операцияларнинг яна бир, келажакда маълум суммани тўплаш учун ҳар йили пул маблағлари тўлаб борилишини кўзда тутувчи турини таҳлил қилиб кўришимиз зарур. Аннуитет (ингл. annuite-йиллик тўлов) деб номланадиган бу турдаги операцияларга амортизация фондини жамғариш, яъни аста-секин эскирган асосий фондлар ўрнига янгисини сотиб олишга етарли бўлган пул суммасини жамғариш мисол бўла олади. Асосий воситаларнинг қиймати жуда юқори бўлганлиги сабабли тўлиқ эскириб бўлганида уларни фақат жорий йилда олинган фойда ҳисобигагина янгилаб бўлмайди. Бундай ҳолатдан қутулишнинг бирдан-бир тўғри йўли амортизация фондларини шакллантириб боришдир. Бу механизм шунчалик муҳимки, бутун дунё мамлакатлари томонидан тан олинади ва амортизация суммаси солиққа тортилмайди.

Аммо амортизация ажратмалари улар учун белгиланган вазифани бажаришлари учун, менежерлар ҳозирда қилинаётган маълум миқдордаги ажратмалар ҳисобига келажакда қандай суммага эга бўлишларини билишлари керак. Бундай ҳисоб-китобларни 1-формула ёрдамида бажариш мумкин бўлса-да, электрон жадваллар ва

махсус маълумотномалардан фойдаланиш анча қулайроқ усул ҳисобланади.

Мисол. Айтайлик, сиз ҳар йилнинг охирида 1 млн. сўмдан 3 йил давомида 10% ставка билан банкдаги махсус ҳисоб-вараққа маблағ ўтказиб бордингиз. 3 йилдан сўнг сиз қандай суммага эга бўласиз? Биринчи йил ўтказилган миллион сўм банкда 2 йил туради, иккинчи миллион сўм эса 1 йил туради, учинчи миллион эса учинчи йил охирида ўтказилгани учун ҳам фоиз ишлаши нуқтаи назаридан банкда ҳеч қанча муддат турмайди. Келгуси қийматни ҳисоблаш формуласи ёрдамида ҳар бир ўтказма учинчи йил охирига қадар қандай миқдоргача ўсиб боришини ва уларни қўшиб, шу муддатда қанча миқдордаги маблаққа эга бўлишимизни топамиз.

Шундай қилиб, аннуитетнинг якуний суммаси қуйидагича топилди:

$$FVA_3 = 1.00 * (1 + 0.10)^2 + 1.00 * (1 + 0.10)^1 + 1.00 * (1 + 0.10)^0 = 3,31$$

1-жадвал

Инвестицияларнинг келгусидаги қиймати ҳисоб-китоби

Маблағ ўтказиладиган йил тартиб рақами	Фоиз даромади ҳисобланадиган вақт (йил)	Йиллик ўтказма (ажратма)нинг келгуси қиймати (млн.сўм)
1	2	$1,00 * (1 + 0,10)^2 = \mathbf{1,21}$
2	1	$1,00 * (1 + 0,10)^1 = \mathbf{1,10}$
3	0	$1,00 * (1 + 0,10)^0 = \mathbf{1,00}$

Жами	Келгуси қиймат	3,31
------	----------------	------

Бу ҳисоблаш схемасини универсаль формула кўринишида тасвирлаймиз (3-формула):

$$FVA_n = \sum_{t=1}^n PMT_t * (1+k)^{n-t}$$

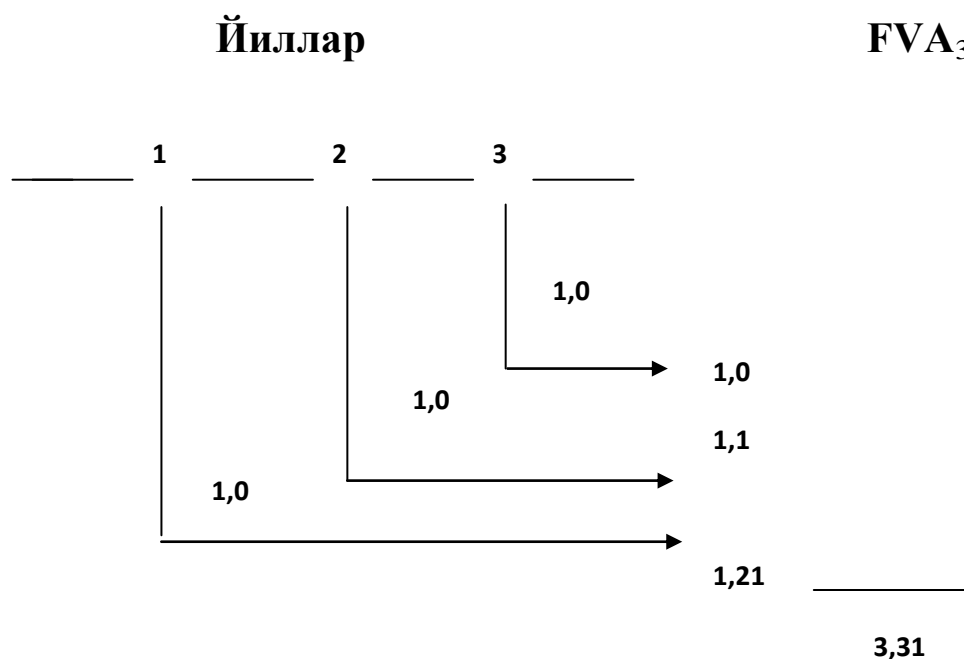
Бунда, FVA_n - аннуитетнинг келгуси қиймати (ингл.future value of annuite);

PMT_t - t -давр охирида тўланадиган (ажратиладиган, ўтказиладиган) сумма;

n -даромад олинадиган даврлар (ойлар, чораклар, йиллар) сони;

k - даромад даражаси.

Бу жараёнларни графикда қуйидагича тасвирлаш мумкин:



Агар ҳамма даврлардаги тўловлар миқдори бир хил бўлса, бу тенгламани ҳеч бир қийинчиликсиз қуйидаги кўринишда ёзиш мумкин (4-формула):

$$FVA_n = \sum_{t=1}^n PMT_t * (1+k)^{t-1}$$

Формулада биринчи ва охириги йилги тўловлар ўринлари алмашиб қолганлиги туфайли биринчи (t=1) йилги тўлов ҳеч қандай даромад келтирмагандек (чунки, $(1+k)^{1-1}$ миқдор 0 га тенг бўлади) ва аксинча, охириги (t=n) йилги тўлов эса даромадга энг кўп ҳисса қўшгандек бўлиб кўринади. Аммо тўловларнинг мутлақ ҳажми бир хил бўлганлиги туфайли бу «математик адолатсизлик» олинадиган натижаларга таъсир кўрсатмайди. Аксинча бу ҳолат аннуитетни ҳисоблаш формуласини янада соддалаштириш имконини беради. Бундай соддалаштириш натижасида формула қуйидаги кўринишни олади (5-формула):

$$FVA_n = PMT_t * FVA1_{n,k}$$

$FVA1_{n,k}$ - фоиз даромади ставкаси k га тенг бўлган шароитда ва n давр мобайнида 1 сўмлик аннуитетнинг даромад олинадиган ҳар бир давр охиридаги келгуси қиймати. У қуйидаги формула ёрдамида аниқланади (6- формула):

$$FVA1_{n,k} = [(1+k)^n - 1] / k$$

Тўловлар ҳамма даврлар учун бир хил бўлган бундай аннуитет унификация қилинган (стандарт) аннуитет деб аталади.

Аннуитет бўйича сумманинг ўсиб боришини ҳисоблашда махсус жадваллардан фойдаланиш мумкин. Бунда, аввало, фоиз ставкаси k га тенг бўлган шароитда бир сўмнинг n- йилдаги келгуси қиймати жадвалдан топилади ва сўнгра топилган коэффициент пул оқимининг йиллик суммаси (PMT)га кўпайтирилади.

3.4. Аннуитетнинг жорий қиймати

Бизнес инвестиция лойиҳаларини асослаб бериш ва таҳлил қилишнинг асосини бугун қилинадиган (жорий) харажатлар билан келгусида олинадиган пул тушумлари (пул оқимлари)ни таққослаш ташкил этади. Бу вазифани бажаришга аннуитетнинг жорий қийматини аниқлашни кўзда тутувчи ёндашув жуда ёрдам беради. Бу

ёндашув асосида бугун қўйилган маблағлар келгусидаги тушумлар билан қанчалик қопланишини етарли даражада аниқ ҳисоблаб топиш мумкин.

Мисол: Айтайлик инвестиция лойиҳаси келгуси 3 йилнинг ҳар бир йили охирида 1 миллион сўмдан пул тушумига эга бўлишни кўзда тутсин. Фоиз ставкаси йилига 10% бўлган шароитда 2-формула ва 4-иловадан фойдаланиб, бу пул тушмларининг жорий қийматини аниқлаймиз. Олинган натижалар қуйидаги жадвалда келтирилган.

Инвестиция натижасида бунёд бўлган объект неча йил амал қилишига қарамасдан бу ҳисоблаш усулининг мазмуни ўзгармайди. 2-формулага асосланган ҳолда бу ҳисоб-китоб қуйидагича ўтказилди:

$$PVA_3 = 1/(1+0.10)^1 + 1/(1+0.10)^2 + 1/(1+0.10)^3 = 2,486$$

2-жадвал

Аннуитетнинг жорий қийматини аниқлаш

Йиллар	Пул тушумлари (млн.сўм)	Жорий қиймат
1	1	$1,0 * [1 / (1+0,1)^1] = 0,909$
2	1	$1,0 * [1 / (1+0,1)^2] = 0,826$
3	1	$1,0 * [1 / (1+0,1)^3] = 0,751$
Жами	Жорий қиймат	2,486

Бунга асосланган ҳолда аннуитетни келтирилган қийматини ҳисоблашнинг умумий тенгламасини ёзамиз (7-формула):

$$PVA_t = \sum_{t=1}^n PMT_t / (1+k)^t$$

Бу ерда: PMT_t - t давр охирида бўладиган келгусидаги тўлов;
 k- инвестициялар бўйича зарур даромад меъёри;
 n- ҳозирги инвестициялардан даромад келадиган даврлар сони.

Агар аннуитет бўйича ҳамма даврлардаги тўлов миқдори бир хил бўлса, 7-формула куйидаги кўринишда ёзиш мумкин (8-формула):

$$PVA_n = PMT_t * PVA1_{n,k}$$

Бу ерда: $PVA1_{n,k}$ - даромадлилик ставкаси k га тенг бўлган шароитда n даврнинг ҳар бири охиридаги аннуитетнинг жорий қиймати(9-формула).

$$PVA1_{n,k} = [1 - 1 / (1+k)^n] / k$$

8- ва 9- формулалар ёрдамида зарур миқдорларни топиш учун махсус жадваллардан фойдаланиш мумкин. Бунда 1 сўмлик аннуитетнинг келгуси қийматини жорий қийматга келтириш коэффициентини топилади ва сўнг бу коэффициент аннуитетнинг ҳақиқий суммасига кўпайтирилади.

3.5. Рента қиймати

Инвестиция лойиҳаларини баҳолаш жараёнида, баъзида, энг кўп қанча миқдорда маблағ сарфлаш мумкин деган саволга жавоб беришга тўғри келади. Бу саволга жавоб топиш учун муаммога рента типигада кўйилмалардан олиш мумкин бўлган муқобил даромад нуқтаи назаридан ёндошиш фойдали. Рента типигадаги кўйилмаларга банклардаги муддатсиз депозитлар мисол бўла олади.

Бу турдаги инвестициялар аннуитетга қарама-қарши ўлароқ перпетуитет (ингл.perpetuity-абдийлик) деб аталади.

Перпетуитет кўринишидаги инвестицияларнинг муддати чекламагани ҳолда, ҳисобланган фоиз даромадини бирданига олиш имконияти мавжуд бўлади ҳамда асосий сумма даромад келтиришда давом этаверади.

Бундай ҳолатда йиллик даромад куйидаги формула ёрдамида аниқланади (10- формула):

$$PMT = PV * k$$

Бу ерда: PV - банкка қўйилган муддатсиз депозитнинг асосий суммаси;

k - бу турдаги депозитлар учун банк томонидан тўланадиган даромаднинг фоиз ставкаси;

PMT- депозит бўйича йиллик даромад.

Агар формулани бошқа кўринишда ёзсак, унда худди шу миқдордаги пул тушумини вужудга келтираётган инвестицияларнинг қийматини англаб етамиз (11-формула).

$$PV = PMT / k$$

Бу формулани қўллаш бизни инвестиция таҳлилининг жуда оддий мантиғини англаб етишга олиб келади. Унинг моҳиятини қуйидаги мисол ёрдамида кўриб чиқамиз:

Айтайлик, банк депозитида бизнинг 1 млн. сўм омонатимиз бор ва банк бу депозит учун йиллик 60% даромад тўлайди. Демак, ҳар йили январь ойининг бошларида ўтган йил учун ҳисобланган 600 минг сўм даромадни банкдан олишимиз мумкин. 11-формуладан фойдаланиб, даромад ставкаси йилига 60 % бўлганда 600 минг сўм даромад олиш учун қанча миқдорда инвестиция қилишимиз зарурлигини топамиз:

$$PV = 600000 / 0,60 = 1\ 000\ 000 \text{ сўм.}$$

Кўрилган мисол асосида қуйидаги хулосага келишимиз мумкин: агар банк депозитига қўйилган 1 миллион сўм йилига 600 минг сўм даромад келтирса, кейинги йилнинг бошида 600 минг сўмга тенг (ёки ундан кам) даромад келтирадиган инвестиция лойиҳасига 1 миллион сўмдан кўп маблағ ажратиш мақсадга мувофиқ эмас.

Перпетуитетнинг яна бир кўриниши инвестиция даврининг чекланмаганлиги ва доимо ўсиб боровчи йиллик даромад билан характерланади. Агар бу ўсиш q га тенг суратда рўй берса ва PMT_1 биринчи йилнинг охирида кутилаётган пул тушумлари суммасини акс эттирса, даври чекланмаган инвестицияларнинг жорий қиймати қуйидаги формула ёрдамида аниқланади (12-формула).

$$PV = PMT_1 / k - q$$

Бу тенглама одатда Горден модели деб аталади. Бу формула содда кўринишга эга бўлишига қарамасдан, ундан эҳтиёт бўлиб фойдаланиш керак. Горден модели ёрдамида олинган натижалар тўғри бўлиши учун бир неча шартларга амал қилиш зарур.

Биринчидан, формула суратидаги PMT 0 индекси билан эмас, балки 1 индекси билан турибди. Бундан хулоса шуки, формула бўйича ҳисоб-китоблар инвестицияланган маблағлар бўйича улар ишлатилган биринчи давр охиридаги тўловдан бошлаб бажарилади. Агар тўлов инвесторга дарҳол келиб тушса, бу тўлов суммасини Горден модели ёрдамида топилган жорий қиймат суммасига қўшиш керак.

Иккинчидан, бу моделни пул тушумлари оқими узлуксиз ва бир хил суратда ўсган ҳолдагина ишлатиш мумкин. Учинчидан, бу моделда (q) ўсиш сурати (k) дисконтлаш коэффициентидан кам бўлган ҳолдагина модель ёрдамида олинган натижа ҳақиқатга яқин бўлади. Бу талаб пул бозори хусусиятларидан келиб чиқади ва бажарилиши нореал эмас. Чунки, агар бир тармоқда даромадларнинг ўсиш сурати дисконтлаш коэффициенти (даромадлиликнинг ўртача даражаси)дан юқори бўлса, тезда бу тармоққа инвестиция маблағлари оқиб кела бошлайди ва даромадлилик даражаси q пасайиб кетади.

Мавзуга яқун ясай туриб, ҳар қандай инвестиция лойиҳаларини баҳолашда амал қилиниши шарт бўлган бир неча тамойилларни таъкидлаб келтирамиз:

1. Ҳисоб-китоблар бир хил қийматдаги пулларда олиб борилиши шарт. Бу учун барча харажатлар ва олинган натижалар келгусидаги ёки ҳозирги даврдаги маълум бир санага келтириб олинади.

2. Инвестицияларни баҳолаш бу маблағлар инвестор учун улар сарфланиши мумкин бўлган бошқа лойиҳаларга нисбатан кам бўлмаган даромад келтириши мумкинлиги нуқтаи назаридан туриб амалга оширилиши керак.

3. Умумий ҳолатларда пул тушумлари у билан бир хил қийматга келтирилган пул харажатларидан кўп бўлган инвестицияларни танлаш жоиз.

3.6. Бизнес инвестиция лойиҳаларини молиявий-иқтисодий баҳолашнинг моҳияти ва усуллари

Ҳар қандай инвестиция лойиҳасини молиявий-иқтисодий баҳолаш мазмунини жуда содда саволга, яъни келгусидаги пул

тушумлари ҳозирги қилинган харажатларни қоплайдими ёки йўқми, деган саволга жавоб топиш ташкил этади.

Ривожланган бозор иқтисодиётига эга мамлакатларда инвестицияларни баҳолашнинг турли лойиҳаларга қўйилган маблағларнинг фойдалилигини таққослашга асосланган усуллари кўп қўлланилади. Бунда у ёки бу лойиҳага инвестиция қилишнинг муқобил варианты бўлиб бошқа объектларга маблағ сарфлаш, шунингдек маблағларни маълум фоиз билан банкка қўйиш ёки уларни қимматли қоғозларга айлантириш имкониятлари ҳисобланади.

Шу нуқтаи назардан қараганда, инвестиция лойиҳалари самарадорлигини баҳолаш услублари деганда харажатларнинг фойдалилиги ва қопланиши нуқтаи назаридан турли объектларга (лойиҳаларга, тадбирларга) инвестиция қилишнинг мақсадга мувофиқлигини аниқлаш усуллари тушунилади. Инвестициялар самарадорлигини аниқлашда, уларнинг айрим жиҳатларининггина характерлайдиган алоҳида кўрсаткичлардан фойдаланиш етарли бўлмайди. Шу сабабли инвестиция лойиҳалари самарадорлигини баҳолаш учун бир неча услублар ва кўрсаткичлар тизимидан фойдаланилади.

Бизнес инвестиция лойиҳаларини баҳолашда беш асосий услубдан кенг фойдаланилади. Ўз навбатида бу услубларни икки гуруҳга аратиш мумкин:

1. Дисконтлаш концепциясини қўллашга асосланган услублар:

- соф жорий қийматни аниқлаш услуги;
- инвестицияларнинг рентабеллик даражасини аниқлаш услуги;
- ички фойда меъёрини аниқлаш услуги.

2. Дисконтлаш концепциясини қўллашни кўзда тутмаган услублар:

- инвестиция лойиҳаларига сарфланган маблағларни қоплаш даврини аниқлаш услуги;
- инвестицияларнинг бухгалтерия рентабеллилигини аниқлаш услуги.

Ушбу услубларни кўриб чиқишдан олдин шунини таъкидлаш зарурки, ҳар бешала услуб инвестицияларнинг мутлақ самарадорлигини аниқлаш усули сифатида кўриб чиқилади. Яъни ҳар

бир инвестиция лойиҳасини амалга ошириш фирманинг бошқа лойиҳаларга инвестиция сарфлаш имкониятларига таъсир этмайди, деган шартга амал қилинади.

Бундай шартнинг киритилишига сабаб шуки, амалда кўпчилик инвестиция лойиҳаларининг амалга оширилиши бошқа лойиҳаларни амалга ошириш имкониятларини пасайтиради ёки мутлақо йўққа чиқаради. Бундай инвестиция лойиҳалари ўзаро конфликтли лойиҳалар дейилади. Ўзаро конфликтли лойиҳалар жумласига шунингдек, фирманинг маълум бир пировард мақсадига эришишнинг турли йўллари кўзда тутувчи лойиҳалар киради. Турли лойиҳаларнинг конфликтли бўлишига сабаб корхона маблағларининг чекланганлигидир. Фирмалар лойиҳаларни нафақат мутлақ самарадорлиги мезонига кўра, балки маблағ етмай қолганлиги сабаб бошқа лойиҳаларни амалга ошира олмаслиги туфайли ўзи кўриши мумкин бўлган йўқотишлар нуқтаи назаридан келиб чиқиб ҳам танлайди. Бошқача айтганда, фирма инвестиция лойиҳаларини нисбий самарадорлик мезонига кўра танлайди.

Инвестициялар самарадорлигини аниқлаш усулларини ўрганишга киришишдан олдин биз эътиборга олишимиз зарур бўлган яна бир шарт шундан иборатки, бу жараёнда лойиҳа билан боғлиқ бўлган барча харажатлар ва тушумлар пул кўринишига эга деб қаралади.

3.7. Бизнес инвестиция лойиҳаларини молиявий – иқтисодий баҳолашда пул оқимларини дисконтлашга асосланган услублари

Соф жорий қиймат – NPN (ингл.net present value). Соф жорий қиймат кўрсаткичи лойиҳа амалга оширилиши натижасида фирма бойлиги қанчага кўпайганини характерлайди. Соф жорий қийматга асосланган ҳолда инвестицияларни таҳлил қилиш усули қуйидаги иккита шартдан келиб чиқади:

- ҳар қандай корхона ёки фирма ўз бойликларини оширишга ҳаракат қилади;
- ҳар хил вақтда сарфланган маблағлар бир хил қийматга эга бўлмайди.

Соф жорий қиймат бу дисконтланган пул тушумлари билан (албатта инвестиция натижаларида вужудга келган) дисконтланган харажатларининг фарқидир.

Агар бошланғич инвестиция маблағларини I_0 , t -давр охиридаги пул тушумларини CF_t деб белгиласак, у ҳолда соф жорий қийматни аниқлашни кўриб чиқамиз .

Агар соф жорий қиймат (NPV) мусбат миқдорга эга бўлса бу лойиҳа учун қилинадиган инвестиция самаралидир.

Мисол: Фирма 500 млн. сўмга универсал дўкон учун жой, бино сотиб олди. Бу дўкондан 10 йил давомида ҳар йили 100 млн.сўмдан пул тушумлари бўлади. Ҳақ даврда муқобил фойда меъёри 10% бўлса шу дўконни сотиб олиш керакми деган савол туғилади. Ҳисоб-китоблар шуни кўрсатдики, фирма 10 йил ичида ўз капиталини 114,6 млн. сўмга кўпайтиради. Лойиҳа самаралидир.

Айрим ҳолларда «узок» муддатли инвестиция сарф этилиб узок муддат ичида пул тушумлари вужудга келади. Яъни пул оқими бирданига эмас бир неча йилга чўзилади. Бунда қуйидаги формуладан фойдаланиш мумкин (13-формула):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t}$$

Лойиҳаларнинг ҳаёт даври чекланмаган ҳолатларда NPVни ҳисоблашда Горден формуласидан фойдаланилади (14-формула).

$$NPV = CF_1 / (k + q) - I_0$$

Бу ерда: CF_1 -пул тушумлари;

q -пул тушумларининг доимий ўсиш суратлари.

Мисол: Фирма янги «Моделлар уйи»ни 510 млн. сўмга сотиб олмоқчи. Шу даврда муқобил фойда меъёри 15%. Ҳар йили бу корхона 70 млн.сўм пул тушумлари вужудга келтиради. Корхонани сотиб олиш тўғри бўладими?

$$NPV = 70 / (0,15 - 0) - 510 = 466,7 - 510 = -43,3$$

Бундан кўриб турибмизки, корхонани сотиб олиш фирма учун зиён келтиради.

Фараз қилайлик, пул тушумлари йилига 4% га ошсин ва йил охирида 70 млн. сўм пул тушумига эга бўлинсин, бундай ҳолатда корхонани сотиб олиш фойдали бўлади.

$$NPV = 70 / (0,15 - 0,04) - 510 = 70 / 0,11 - 510 = 636,4 - 510 = 126,4$$

млн.сўм.

Инвестициялар самарадорлигини NPV асосида аниқлаш усули кенг тарқалганига сабаб бу кўрсаткичнинг дастлабки шарт-шароитлар турли комбинацияларида барқарор, ўзгармай туришидир. NPV инвестициялашнинг ушбу варианты фирма бойлиги ўсишига олиб келадими, деган саволга жавоб берса-да, бундай ўсишнинг нисбий ўлчамлари ҳақида ҳеч қандай маълумот бермайди. Бундай маълумот эса инвестор учун жуда зарур. Бу камчиликни тўлдириш учун бошқа бир кўрсаткич инвестициялар рентабеллигини ҳисоблаш усулидан фойдаланилади.

Инвестиция рентабеллиги PI (ингл. profitability index) қилинган ҳар бир сўм инвестицияга қандай даражада фойда олинганлигини, ёки инвестор бойлиги қанчага кўпайганини ифодалайдиган кўрсаткичдир. Кўпинча, фойда меъёри, дейиладиган бу кўрсаткични қуйидаги формула билан аниқлаш мумкин (15-формула):

$$PI = \left[\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} \right] / I_0$$

Бунда: I_0 - дастлабки инвестиция суммаси;

CF - пул тушумлари;

t – давр.

Агар «узоқ муддатли харажатлар - узоқ муддатли тушумлар» ҳолати бўлса бунда формула қуйидаги шаклга эга бўлади (16-формула):

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} / \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t}$$

Олдинги мисолга (модалар уйи) қайтиб лойиҳанинг рентабеллик даражасини аниқлаймиз:

$$PI=100 * 6.1446 / 500 = 1.23 = 123\%$$

яъни лойиха учун сарф этилган ҳар бир сўм 0,23 сўм соф жорий даромад олиб келмоқда.

16-формуладан кўриниб турибдики, унда соф жорий қийматнинг икки томони – даромад ва инвестиция томони ўзаро таққосланади. Агар дисконтнинг қандайдир даражасида лойиханинг рентабеллиги бирга тенг бўлса, у ҳолда келтирилган инвестиция харажатлари келтирилган даромадларга, тенг бўлади ва лойиханинг соф келтирилган дисконтланган даромади нолга тенг бўлади.

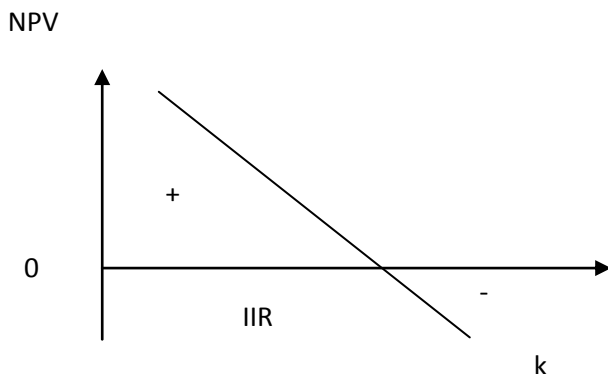
Агар NPV мусбат бўлса, PI албатта 1 дан катта бўлади. Демак, PI 1 дан катта бўлса, инвестициялар самарали ҳисобланади. Шунини таъкидлаш жоизки, PI инвестицияларнинг мутлақ самарадорлиги кўрсаткичи бўлиши билан бирга инвестиция лойиҳаларини яна икки жиҳатдан туриб баҳолаш имконини беради.

Биринчидан, бу кўрсаткич ёрдамида лойиханинг барқарорлиги даражасини текшириб кўриш мумкин. Яъни PI қанча катта бўлса, лойиханинг мустаҳкамлиги (барқарорлиги даражаси) шунча катта бўлади. Бундай лойиха шароитлар ўзгариши таъсирида дарҳол фойда келтирмайдиган лойиҳага айланиб қолмайди.

Иккинчидан, PI мутахассисларга турли инвестицияларни уларнинг самаралилиги нуқтаи назаридан таққослаш имконини беради.

Ички фойда меъёри (ингл. Internal rate of return-IRR) - даромадлиликнинг шундай меъёрики, унда пул тушумларининг дисконтланган қиймати пул чиқимларининг дисконтланган қийматига тенг бўлади. Бошқача қилиб айтганда, IRR лойиҳа бўйича инвестициялашдан олинган соф тушумларнинг дисконтланган қиймати инвестицияларнинг дисконтланган қийматига тенг бўлишини таъминловчи коэффициентдир. Уни ҳисоблаш учун соф жорий қийматни ҳисоблашда қўлланиладиган формулалар қўлланилади. Аммо бунда берилган минимал фоиз меъёрида (дисконт ставкасида) пул оқимларини дисконтлаш ўрнига фоиз меъёри (дисконт)нинг NPV ни нолга тенг бўлишини таъминловчи миқдори топилади. Шундай қилиб, IRR - дисконт коэффициентининг шундай

миқдорики, бунда NPV 0 га тенг бўлади. Бунини графикда қуйидагича тасвирлаш мумкин:



5 расм. Ички фойда нормасининг графикдаги ифодаси

Юқоридаги графикдан куришиб турибдики, IRR дисконтлаш коэффициентининг шундай миқдорики, унда NPV горизонтал ўқни кесиб ўтади, яъни нолга тенг бўлади.

Иқтисодий адабиётда ички фойда меъёрини ички даромад меъёри, қоплаш коэффициенти ёки самараси, баъзида эса капитал қўйилмалар самараси, деб ҳам аталади. IRR ни ҳисоблаш усули NPV ни ҳисоблаш усули сингари дисконтлаш концепциясига асосланади. IRR миқдорини икки усулда топиш мумкин:

Биринчи усулда соф жорий қийматни ҳисоблаш формуласида NPV миқдори нолга тенглаштириб олинди, дисконтлаш коэффициенти ҳисоблаб топилади. Яъни қуйидаги формулалардаги k миқдори топилади (17, 18 -формулалар).

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t}$$

Бу формулалар ёрдамида аниқ жавоб олиш қийин. Олинган натижалар маълум даражада тақрибий бўлади. Ички фойда меъёрини топиш учун «синов ва хато» усулидан фойдаланилади, яъни формулага дисконтнинг анча катта ва кичик миқдорлари берилиб

олинган натижа солиштирилади. Агар олинган натижалардан бири нолга яқинроқ бўлса, бунга сабаб бўлган дисконт ставкасига яқин миқдорлар берилиб, формула, натижа токи нолга максимал даражада яқинлашмагунча ечилади.

Иккинчи усулда IRR миқдорини топиш учун келтириш коэффициентлари жадвалларидан фойдаланилади.

Мисол: Айтайлик, транспорт фирмаси 40 млн. сўмга юк ташиш машинасини сотиб олмоқчи. Уни эксплуатация қилиш 20 йил давомида йилига 3,2 млн. сум пул тушумларини келтириши кутилмоқда. Пул тушумлари йил охирида бўлади деб ҳисобласак, аннуитет ҳолатига дуч келамиз.

$$PVA_n = PMT \cdot PVA1_{n, k}$$

$$40 = 3,2 \cdot PVA1_{n, k}$$

$$PVA1_{n, k} = 40 : 3,2 = 12,5$$

Аннуитетнинг жорий қийматини ҳисоблаш коэффициентлари жадвалидан 20-қаторда (20 йиллик муддат) олинган натижага энг яқин миқдор 12,462 бўлади. Бу миқдор 5% лик дисконт ставкасига мос келади. Айни шу дисконт ставкасида келгусида машинани эксплуатация қилишдан олинган пул тушумларининг дисконтланган жорий қиймати уни сотиб олиш учун қилинган ҳозирги инвестицияларга тенг бўлади, яъни NPV 0 га тенг бўлади. Демак, мазкур лойиҳада IRR 0,05 га тенг.

IRR баъзида текширув дисконти деб ҳам аталади, чунки у дисконтлаш коэффициентининг лойиҳаларини самарали ва самарасиз турларга ажратиш имконини берувчи даражасидир. Бунинг учун IRR фирмага стандарт сифатида қабул қилинган маблағларнинг қопланиш даражаси билан солиштирилади. Бундай қўйилмалар рентабеллигининг стандарт даражаси барьер коэффициенти HR (ингл. hurdle rate) деб ҳам аталади.

- агар $IRR > HR$ - бўлса лойиҳа маъқул;
- агар $IRR < HR$ - бўлса лойиҳа маъқул эмас;
- агар $IRR = HR$ – бўлса лойиҳа ҳар қандай қарор қабул қилиш мумкин.

IRR>HR бўлган ҳолатда NPV мусбат, инвестициялар рентабеллиги эса бирдан юқори. IRR<HR бўлса, NPV манфий, PI эса бирдан кичик бўлади.

Шундай қилиб, IRR маъқул бўлмаган лойиҳаларни ажратиб олувчи вазифасини ўтайди.

Бундан ташқари бу кўрсаткич лойиҳа бўйича таваккал хавфи даражаси индикатори ҳисобланади. IRR барьер коэффициентидан қанчалик катта бўлса, лойиҳанинг мустаҳкамлиги заҳираси шунча катта бўлади. Бу эса келгусидаги пул тушумларини баҳолашда йўл қўйиладиган хатолар натижасида кўриладиган зарар хавфи кам бўлишини таъминлайди.

3.8. Бизнес инвестиция лойиҳаларини баҳолашнинг содда услублари

Энди бизнес инвестиция лойиҳаларини баҳолашнинг содда(статик) усулларини кўриб чиқамиз. Бу услублар дисконтлаш концепцияси пайдо бўлмасдан олдин ҳам кенг қўлланилган бўлиб, улар ёрдамида, асосан пул киримлари ва чиқимларини таққослаш орқали лойиҳаларнинг мақсадга мувофиқлиги аниқланади.

Инвестицияларнинг қопланиш даври PP (ингл. Payback period), бу шундай даврки, бунда дастлабки қилинган инвестициялар миқдори тикланади (19-формула).

$$PP=I_0 / CF*t$$

Бунда: I₀-дастлабки инвестиция миқдори;

CF*t- лойиҳани амалга ошириш натижасида бир йилда тушадиган маблағ. Бунда CF*t даражасидаги юлдузча белгисига эътибор бериш керак. Бу белги CF*t суммасини икки усулда (томонлама) аниқлаш мумкинлигини кўрсатади. Биринчи усул қачонки, пул тушумлари йил давомида бир хил бўлса қўлланилади. Айтайлик, биз 600 млн. сўм инвестиция сарф қилдик ва 8 йил ичида ҳар йили 150 млн.сўмдан даромад олишни кутаяпмиз. Унда 600/150=4 йил ичида сарфланган инвестиция қопланади ва қолган 4 йил давомида инвестор соф фойда олади.

Иккинчи усул инвестиция қилингандан кейин, пул тушумлари бир хил бўлмаса ёки ўсиб боровчи миқдорни ташкил этса

қўлланилади. Масалан, юқорида келтирилган мисолимизда пул тушумлари йиллар бўйича бир хил бўлмасдан ортиб борсин:

1-йил	50 млн. сўм,
2-йил	100 млн. сўм,
3-йил	200 млн. сўм,
4-йил	250 млн. сўм,
5-йил	300 млн. сўм.

Бунда 3 йил ичидаги пул тушумлари инвестиция суммасидан кам, 4 йил ичидагиси эса кўп. Бундай ҳолатларда инвестицияларни қоплаш даврини аниқ белгилаб олиш учун қуйидаги ишларни бажариш лозим:

- қайси йиллар орасида инвестиция суммаси қопланишини топиш зарур. Бизнинг мисолда 3-4 йиллар орасида;
- қопланмаган сумма миқдорини аниқлаш керак, бизнинг мисолда бу 150 млн.сўмни ($600-(100+150+200)$);
- аниқланган қопланмаган суммани 4-йилги пул тушумлари миқдorigа бўлиш керак, яъни $150/300=0,5$. Кўриниб турибдики қопланмаган сумма 4-йилнинг ярмида қопланади. Демак, бунда инвестицияларни қоплаш даври 3,5 йилни ташкил қилади.

Инвестицияларнинг қопланиш муддати кўрсаткичидан қуйидаги шартлар бажарилгандагина фойдаланиш яхши натижа беришини эътиборда тутиш керак:

- 1) бу кўрсаткич ёрдамида таққосланаётган барча лойиҳалар бир хил ҳаёт даврига эга бўлиши керак;
- 2) барча лойиҳалар бошланғич инвестицияларнинг бир марталик сарфланишини кўзда тутди;
- 3) маблағ сарфланиб бўлингандан сўнг барча инвесторлар лойиҳа ҳаёт даврининг охиригача бир хил пул тушумларига эга бўладилар.

Бу кўрсаткич ҳисоблаб топиш осонлиги, тушуниш учун соддалиги билан бирга лойиҳанинг таваккал хавфи даражаси ҳақида маълумот бериши туфайли ҳам қадрлидир. Инвестиция-ларнинг қопланиш муддати қанчалик катта бўлса, дастлабки ҳисобланган натижаларга салбий таъсир кўрсатувчи шарт-шароитларнинг юзага келиши хавфи шунча юқори бўлади.

Шу билан бирга бу кўрсаткич жиддий камчиликларга ҳам эга. Яъни у икки муҳим ҳолатни инкор қилади:

- 1) турли муддатларда пулнинг қиймати турлича бўлишини;
- 2) қопланиш муддати тугагандан сўнг ҳам пул тушумларининг давом этишини.

Шу сабабли ҳам РР кўрсаткичини инвестициялар самарадорлигини баҳолашда асосий усул сифатида қўллаб бўлмайди. Шунини таъкидлаш жоизки инвестицияларнинг қопланиш муддатини ҳисоблашдаги кўрсатилган биринчи камчиликни тузатиш мумкин. Бу учун пул оқимлари дисконтлаб олинади, холос.

Инвестицияларнинг бухгалтерия рентабеллиги ROI (ингл. return on investment) кўрсаткичи лойиҳаларини баҳолашнинг иккинчи содда (статик) кўрсаткичи бўлиб, адабиётларда инвестицияга ўртача фойда меъёри (ARR – ингл. average rate of return), ҳисобланган фойда меъёри (ARR – ингл. accounting rate of return), деб ҳам юритилади. Бу кўрсаткич воситасида инвестицияларга пул тушумлари асосида эмас, балки бухгалтерия кўрсаткичи бўлган фирма даромади миқдorigа асосланиб, баҳо берилади.

Кўрсаткичнинг номидан хулоса қилиш мумкинки, у бухгалтерия ҳисоботи бўйича фирма даромади ўртача миқдорини инвестицияларнинг ўртача миқдorigа нисбатини ифодалайди.

Бу кўрсаткич қуйидаги формула ёрдамида аниқланади (20-формула):

$$ROI = EBIT(1 - T) / [(C.й.б. - C.й.о.):2]$$

Бу ерда: EBIT (ингл. earnings before interest and tax) - фирманинг фоиз ва солиқлар тўловларини амалга оширгунга қадар (ёки солиқ тўловларидан кейинги, лекин фоиз тўловларигача) бўлган фойдаси миқдори;

T - солиқ ставкаси (коэффициентда берилади);

C.й.б., C.й.о. - активларнинг йил бошидаги ва йил охиридаги қиймати. Бу иккала миқдор ўртасидаги фарқ инвестиция харажатлари ҳажмини кўрсатади.

ROI кўрсаткичининг қўлланиши унинг ҳисобланган даражасини ташкилот учун стандарт бўлган рентабеллилик даражалари билан

солиштиришга асосланган. Агар бу кўрсаткич ташкилот томонидан стандарт деб қабул қилинган кўрсаткичдан катта бўлса, лойиҳа маъқул деб ҳисобланади. Бу кўрсаткич ҳозиргача дунёнинг кўпчилик мамлакатларида кенг қўлланиб келинишига қуйидагилар сабаб:

Биринчидан, уни ҳисоблаш осон ва дисконтлаш каби мураккаб ҳисоб-китобларни талаб этмайди. Шу билан бирга айрим шарт-шароитлар мавжуд бўлса, ҳисобланган ROI миқдори IRR миқдorigа жуда яқин бўлади. Бу шарт-шароитлар қуйидагилардир:

- агар инвестициялар перпетуитет кўринишида йиллик пул тушумларининг тенг миқдордаги суммалари сифатида амалга оширилса;
- тўпланган амортизация қўшимча маблағларсиз эскирган ускуналарни янгилаш учун етарли бўлса;
- инвестицияларни амалга ошириш даврида айланма капитал миқдorigа ўзгариш рўй бермаса.

Лойиҳаларни баҳолашнинг статик усуллари лойиҳа бўйича қўшимча маълумотлар олиш имконини бериши билан қадрлидир.

Иккинчидан, акциядорлик компанияларида бу кўрсаткич менежерларни инвестициялашнинг акциядорларни энг кўп қизиқтирадиган бухгалтерия рентабеллиги кўрсаткичи билан боғлиқ бўлган вариантларига йўналтиради.

ROI кўрсаткичи камчиликлари унинг афзалликлари аксини ташкил этади. Яъни бу кўрсаткич воситасида инвестиция лойиҳалари таққосланганда:

- пулнинг турли вақтларда қиймати бир хил бўлмаслиги эътиборга олинмайди;
- лойиҳалар турлича муддат хизмат қилиши инкор қилинади, яъни бир хил рентабелликка эга икки лойиҳадан бири 5 йил, иккинчиси 10 йил даромад олишини таъминлаши бу кўрсаткичда акс этмайди.

Шунингдек, инвестицияларнинг бухгалтерия рентабеллиги фирма бойлигининг реал ўзгаришини характерламасдан, акциядорлар ва «четдаги» бошқа шахсларнинг талабларига мос натижа олишга қаратилган

Кўриб чиқилган инвестиция лойиҳаларини баҳолашнинг барча усуллари биргаликда қўллашгина лойиҳаларнинг самарали ёки самарасиз эканлиги тўғрисида аниқ хулоса олиш имконин беради.

6 мавзу

Бизнесдаги қалтислик ва хатарларни аниқлаш ҳамда уларни бошқариш

1. Қалтислик ва хатарларни классификацияси.
2. Қалтислик ва хатарларни бошқариш.

1. Қалтислик ва хатарларни классификацияси.

Қалтис (баъзан таваккалчилик) ҳолатлар натижасида кичик корхоналар ўзининг маълум бир қисм ресурсларини йўқотишлари мумкин. Бизнес режада корхона маълум бир қисм кутилаётган даромадларини (пул маблағларини) йўқотишлари мумкинлигини қалтислик ва хатарларни баҳолаш билан аниқлайди ва мос равишда бошқаради.

Хар қандай бизнес, хусусан янгидан ташкил этилаётган кичик бизнес корхонасида қалтис ҳолатлар мавжуд бўлади. Қалтислик бизнесга инвестиция киритиш, берилган кредитни қайтаришда, ноаниқликларда ва қийинчиликларда намаён бўлади. Шу нуқтаи назардан қалтисликни қандай хал қилиш усулини бизнес режада ишонарли кўрсатиб бериш муҳимдир.

Бизнес режада қуйидаги қалтисликлар бўлиши мумкин:

Ишлаб чиқариш қалтисликлари. Бу гуруҳ қалтисликлар ишлаб чиқариш жараёнидаги технологик жараёнларни бузилиши, хом-ашё ва материалларни етказиб беришдаги узилишлар, уларнинг сифатидаги камчиликлар билан боғлиқ бўлиши мумкин. Бундай қалтисликни бошқариш учун бизнес режада аниқ чора ва тадбирлар белгиланган (ишлаб чиқарилган) бўлиши керак. Хусусан:

1. Технологик жараёнларни талаб даражасида назорат қилиш.
2. Хом-ашё, материаллар ва бутловчи қисмларни етказиб берувчиларга корхонанинг таъсирини кучайтириш. Жумладан, қўшимча хом-ашё ва материаллар, бутловчи қисмларни етказиб берувчи корхоналар билан алоқалар ўрнатиш ва шартномалар тузиш лозим.

Тижорат қалтисликлари. Бу гуруҳ қалтисликлар маркетинг, молиявий муносибатлар ва ҳамкорларнинг алоқалари билан боғлиқ

холда келиб чиқиб корхонага салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Бунинг учун маҳсулотни сотиш билан боғлиқ қалтисликларни мисол қилишимиз мумкин. Бундай қалтисликларни олдини олиш учун қуйидаги чора – тадбирлар қўлланиши мумкин:

1. Бозор конъюктурасини доимий ўрганиб бориш ва тегишли қарорларни дарҳол қабул қилиш, корхонани қалтис вазиятга тушиб қолишини олдини олиш.
2. Дилерлик тармоғини ташкил этиш ва улардан самарали фойдаланиш.
3. Самарали нарх сиёсатини юритиш.
4. Сервис хизматлари тизимини ташкил этиш ва харидорларга таклиф этиш.
5. Реклама, маҳсулотларни дифференциациялаш, позициялаш ва харидоргирлаштириш.

Молиявий қалтисликлар. Бу гуруҳ қалтисликлар инфляцияни кучайиши, харидорларнинг тўлов қобилиятини пасайиши, корхоналарнинг ликвидлик даражасини пасайиши билан боғлиқ ҳолда бўлади.

Бундай қалтисликларни олдини олиш учун қуйидаги тадбирларни қўллаш мумкин:

1. Молия менежементи тизимини ташкил этиш ва самарали молия ресурсларидан фойдаланиш. Айниқса бошқарув хисоботни ташкил этиш ва тадбиқ этиш фойдалидир.
2. Диллерлар билан ишлашни такомиллаштириш ва корхонага тахдидни камайтириш.
3. Маҳсулотга ҳақ тўлашни олдиндан ташкил этиш.

Форс мажор ҳолатлари

Форс мажор ҳолатлари кутилмаганда келиб чиқадиган қалтисликлардир. Уларга табиий офатлар, сиёсий ўзгаришлар, урушлар ва шу каби кутилмаган ва бошқариб бўлмайдиган тахдидлар киради.

Бундай тахдид ва хатарлардан келиб чиқадиган зарарларни камайтириш имкониятларини режалаштириш мумкин. Улар жумласига қуйидагиларни киритиш мумкин:

1. Корхонада маълум заҳираларни ташкил этиш.
2. Суғурталаш.
3. Қалтисликни ҳамкорлар билан қонуний хужжатлар асосида тақсимлаш.

Форс мажор ҳолатларини келиб чиқиш манбаъларини билган ҳолда уни олдини олиш, юмшатиш ва камайтириш йўлларини излаш зарур.

Умуман қалтислик ҳолатларини камайтириш учун қуйидаги чора ва тадбирларни бизнес режада назарда тутиш зарур.

1. Корхона ишлаб чиқарадиган маҳсулотга талаб аниқ ўрганилган, унинг сотилиши аниқ, харидорларнинг тўлов қобилияти юқори бўлиши керак.
2. Рақобатчиларни мукамал ўрган ҳолда бизнес режада рақобат усуллари аниқланган ва рақобатда устиворликка эришиш аниқ бўлиши керак.
3. Корхона ишлаб чиқараётган маҳсулотга талаб доимо ўсиб бораётган бўлиши ва бозор ҳажми катта эканлиги.
4. Инфляция даражаси белгиланган параметрларда сақланишга ишонч бўлиши.
5. Корхонанинг юқори малакали кадрлар билан таъминланганлиги кафолатланган бўлиши керак.

2. Қалтислик ва хатарларни бошқариш

Бизнес режани тузишда қалтисликларни аниқлаб уларни бошқариш усуллари ҳам ишонарли кўрсатиб бериш зарур. Қалтисликларни бошқаришда қуйидаги усуллардан фойдаланиш мумкин.

1. Қалтисликлардан қочиш. Кичик корхона айиқса янги ташкил этилган даврда ташқи қалтисликларга дуч келиши мумкин. Уларни салбий таъсир кучини камайтириш мумкин бўлса-да улардан умуман қутилишни имкони бўлмаса ундай қалтисликлардан қочиш мақсадга мувофиқ. Мисол учун маҳсулотга харидорларнинг талаби кескин камайиши ва нарҳининг камайиб кетиши мумкин. У ҳолда маҳсулот ишлаб чиқариш корхонанинг зарарини кўпайтириб юбориши ва корхона бутунлай мушкул аҳволга тушиб қолиши мумкин. У ҳолда маҳсулот ишлаб чиқаришни тўхтатиш мақсадга мувофиқ бўлади. Агарда ушбу муаммо узоқ давом этса бизнестан чиқиш, корхонани

ёпиш зарур. Шунинг учун ҳам корхоналарни диверсификация қилиш стратегияси устида доимо изланиш зарурдир.

2. Қалтисликни тахмин қилиш. Келажакда корхонага маълум қалтислик таҳдид солса уни олдини олиш учун хусусий молиявий имкониятлар, заҳира фондларини ташкил этиш мумкин. Агар кутилаётган зарарлар миқдори унча катта бўлмаган ҳолларда, кичик корхонанинг жорий активлари зарарни қоплашга етарли бўлган ҳолларда қалтисликни қарши қабул қилиш мумкин.

3. Бизнес режада қалтисликни олдини олиш усулидан фойдаланиш янги корхона учун маъқул усуллардан ҳисобланади. Бу усул қуйидаги ҳолларда қўлланилади: а) зарар юзага келиш эҳтимоли юқори. б) зарарни миқдори унчалик катта эмас. Мисол учун корхонада технологик хавфсизлик мавжуд, унинг олдини олиш учун тегишли ходимларни ўқитиш зарур бўлади.

4. Зарарни камайтириш. Мисол учун вазият қалтис, зарар юзага келиш эҳтимоли бор. Бунга мисол сифатида ўсимликка зараркунандалар туша бошлади. Уни олдини олиш учун ҳимоя воситасини қўллаш керак. Шунда зарарни олдини олиш ва қалтисликни бошқариш мумкин.

5. Суғурталаш. Қалтисликни бошқаришда кенг қўлланиладиган усуллардан бири суғурталаш усулидир. Бу ҳолда корхона қалтисликни бир қисмини суғурта компанияси зиммасига ўтказди. Суғурта компанияси корхона кўрган зарарни бир қисмини тўлаб беради.

6. Ўз ўзини суғурда қилиш. Бунинг учун зарарларни қоплаш учун корхона ўзининг суғурта фондини ташкил этади.

Мисол.

Корхона қалтислик даражасини аниқлаб уни фоизларда қуйидагича баҳолади дейлик.

Вақтни йўқотилиши - 15%

Мулкни йўқотиш қалтислиги – 50%

Пул билан боғлиқ қалтислик – 40%

Ишчи кучи билан боғлиқ қалтислик – 10%

Соғлиқни сақлаш билан боғлиқ қалтислик – 8%

Корхонанинг ишончини йўқотиш билан боғлиқ қалтисликлар -60%

Транспорт қалтисликлари – 15%

Форс мажор билан боғлиқ қалтисликлар – 40%

Ушбу қалтисликларни келиб чиқиш манбаълари қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

- Маълумотларни етарли даражада эмаслиги
- Маркетинг тадқиқотини малакасиз ташкилот ўтказганлиги
- Рақобатчиларни етарли даражада баҳолай олмаганлиги
- Шу маҳсулотга талабни пасайиб кетиши
- Форс мажор қалтислиги
- Юқори инфляция

Ушбу муаммолар ва қалтисликларни ҳал қилишда қуйидаги тадбирларни амалга ошириш бизнес режада назарда тутилиши керак.

- ✓ Барча керакли маълумотларга эга бўлиш.
- ✓ Пул оқимларини қатъий назорат қилиш.
- ✓ Қисқа муддатли ҳаракат дастурлари. Стратегик ҳаракат дастурларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш.
- ✓ Бозорни муттасил назорат қилиш ва ўрганиб бориш.
- ✓ Қалтисликларни тарқатиш.
- ✓ Юқори аниқликда мақсад сари ҳаракат қилиш.

Бизнес лойиҳанинг қалтисликларини аналитик ҳолда қуйидагича жадвалда ҳам аниқ кўрсатиш мумкин:

	Қалтисликлар	Профилактика тадбирлари
1	Табий офат (ер қимирлаш, ёнғин, сув тошқинлари)	Суғурталаш
2	Учинчи шахснинг ноқонуний ҳаракатлари	Суғурталаш
3	Харидорларнинг харид қобилиятларини пасайиб кетиши	Маркетинг тадқиқотлари олиб бориш, харажатларни камайтириш ва сифатни талаб доирасида сақлаш
4	Бутловчи қисмларни ўз	Номалум бутловчи қисм

	вақтида етказиб бермаслик	етказиб берувчилар билан шартномаларни чеклаш
5	Номақул рақобат	Пухта ўйланган реклама, тижорат сирларини сақлашни кучайтириш

Шундай қилиб бизнес режада қалтисликни олдини олиш ва самарали бошқариш аниқ ва ишонарли ифодаланган бўлиши керак.

Амалда қалтисликларни тўла ва узил кесил тугатиб бизнесни ташкил этиб бўлмайди. Шунинг учун ҳам тадбиркор таваккал қилишга мажбур бўлади. Энг асосийси- таваккалчилик қилиш ва уни бошқариш усуллариغا эга бўлишдир.

ТАВСИЯ ЭТИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ

I. Ўзбекистон Республикаси қонунлари

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. – Тошкент: Ўзбекистон, 2010.

2. Закон Республики Узбекистан «О внесении изменения в статью 5 Закона Республики Узбекистан «О гарантиях свободы предпринимательской деятельности» № ЗРУ-265 от 13 декабря 2010 года.

II. Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонлари ва қарорлари

3. “Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик” Давлат дастури. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Қарори. 07.02.2011 й. № ПҚ-1474.

4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони “Таълим муассаларининг битирувчиларини тадбиркорлик фаолиятига жалб этиш борасидаги қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида”. 2010 йил.

5. Указ президента Республики Узбекистан Ислама Каримова «О дополнительных мерах по дальнейшему сокращению проверок и совершенствованию системы организации контроля деятельности субъектов предпринимательства» от 4 апреля 2011 года.

6. “Монополияга қарши ишларни тартибга солиш ва рақобатни ривожлантириш тизимини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида” : Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2010 йил 26 февралдаги ПФ-4191-сон Фармони // Ўзбекистон Республикаси қонун ҳужжатлари тўплами – 9 сон – 2010- 9 март.

7. Ўзбекистон Республикаси Президентининг қарори. Ишлаб чиқариш ва ижтимоий инфратузилмани янада ривожлантириш юзасидан қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида. 2009 йил 20 январь, ПҚ-1041-сон.

8. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони. Иқтисодиётнинг реал сектори корхоналарини қўллаб-қувватлаш, уларни барқарор ишлашнинг таъминлаш ва экспорт салоҳиятини ошириш чора-тадбирлари дастури тўғрисида. 2008 йил 28 ноябрь, ПФ-4058-сон.

9. Ўзбекистон Республикаси Президентининг қарори. Маҳаллий ноозик-овқат истеъмол товарлари ишлаб чиқариш

кенгайтирилишини рағбатлантириш борасидаги кўшимча чора-тадбирлар тўғрисида. 2009 йил 28 январь, ПҚ-1050-сон.

10. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Қарори. Озиқ-овқат маҳсулотлари ишлаб чиқаришни кенгайтириш ва ички бозорни тўлдириш юзасидан кўшимча чора-тадбирлар тўғрисида. 2009 йил 26 январь, ПҚ-1047-сон.

11. Постановление президента Республики Узбекистан Ислама Каримова «О дополнительных мерах по стимулированию внедрения инновационных проектов и технологий в производство» №ПП-916 от 15 июля 2008 год.

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

12. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Маҳсулот (ишлар, хизматлар) ни ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларининг таркиби ҳамда молиявий натижаларни шакллантириш тартиби” тўғрисида Қарори//Ўзбекистон Республикаси ҳукуматининг қарорлари тўплами, 1999 54 – сон, 1999 декабр. – Т.:Ўзбекистон. Адлия вазирлиги., 2000.-15-20 б. Маҳсулот (ишлар, хизматлар)ни ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларининг таркиби ҳамда молиявий натижаларни шакллантириш тартиби тўғрисида НИЗОМ. 1999 йил 5 февраль. – Т.:Ўзбекистон, 1999.- 92 б.

IV. Ўзбекистон Республикаси Президенти асарлари

13. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси (Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг кўшма мажлисидаги маъруза), “Халқ сўзи”, 2010 йил 12 ноябрь (№ 220),

14. Каримов И.А. Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. //Халқ сўзи, 2011 йил 22 январь.

V. Дарсликлар ва ўқув қўлланмалар

15. Филип Котлер, Фернандо Триас де Бес. Латеральный маркетинг. Технология поиска революционных идей. Издатель: Альпина Паблишерз; Год издания: 2010 год.

16. Романова М.В. Бизнес- планирование: учебное пособие.- М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, Год издания: 2008 год.

17. Пелих А.С. Бизнес - план или как организовать собственный бизнес.- 4- е изд., перераб. и доп .- М.: «Ось-89», Год издания: 2008 год.

18. Петров К.Н. Как разработать бизнес - план. Практик. пособие с примерами и шаблонами, 2- е изд.: М.: «ООО И.Д. Вильямс», Год издания: 2008 год.

19. Роман Хибинг, Скотт Купер. Маркетинг Издатель:Эксмо; Год издания: 2010 год.

20. Бочарев В.В. Инвестиции.Учебник для ВУЗов. Питер 2009 - 384 стр.

21. Игоница Л.Л. «Инвестиции».Учебник. 2-е издание, М: Магистр 2008-340 стр.

22. Колмыкова Т.С. «Инвестиционный анализ» Учебное пособие М: ИНФРА-М -2009-230 стр. Учебники экономического факультета МГУ им. Ломоносова - 189 с.

23. Есипов В.Е. и др. Коммерческая оценка инвестиций. Учебное пособие. КНОРУС М: 2009. -450 с.

24. А.Э. Ишмухамедов, М.С.Қосимов, З.А. Джумаев, Г.Я.Мухамеджанова. Лойиҳа таҳлили. Т: ТДИУ. 2006-282 с.

25. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг 2010 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2011 йилга мўлжалланган энг муҳим устувор йўналишларга бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги “Барча режа ва дастурларимиз Ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади” мавзусидаги маърузасини ўрганиш бўйича Ўқув-услубий мажмуа. – Тошкент: Иқтисодиёт. - 2011. – 376 б.

26. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг “Мамлакатимизни модернизация қилиш ва кучли фуқаролик жамияти барпо этиш – устувор мақсадимиздир” ҳамда “Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир” номли маърузаларини ўрганиш бўйича ўқув-услубий мажмуа. – Тошкент: Иқтисодиёт. - 2010. – 281 б.

27. Бу муқаддас Ватанда азиздир инсон. Ўзбекистоннинг 19 йил мустақил тараққиёт йўлида жамиятни модернизациялаш ва иқтисодиётни инновацион ривожлантиришнинг дадил одимлари ва муваффақиятлари: талаба ёшлар ва кенг жамоатчилик билан учрашувларда фойдаланиш учун ижтимоий-иқтисодий ва маънавий-

маърифий мавзуда илмий-оммабоп рисола. – Т.: “Иқтисодиёт”, 2010. – 148 б.

28. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг БМТ саммитининг Мингйиллик ривожланиш мақсадларига бағишланган ялпи мажлисидаги нутқини ўрганиш бўйича ўқув-услубий мажмуа. Тошкент: “Иқтисодиёт” нашриёти, 2010. – 146 б.

29. Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислом Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг 2010 йил 12 ноябрдаги қўшма мажлисидаги “Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси” мавзусидаги маърузасини ўрганиш бўйича ўқув-услубий мажмуа, Т.: “Иқтисодиёт” 2010.-281 б.

30. Алексунин В.А.. Маркетинговые исследования. Практикум. Гриф УМО МО РФ Издатель: Дашков и К; Год издания: 2008 год.

31. Антанец В.А. и др. Инновационный бизнес: формирование моделей коммерциализации перспективных разработок: учеб. пособие /под. Ред. К.А Хомкина. - М.: Дело АНХ, Год издания: 2009 год.

32. Майкл Портер «Конкурентная стратегия» Издатель: Гарвард; Год издания: 2008 год.

33. Староверова Г.С. Экономическая оценка инвестиций. Учебное пособие.- Г.С. Староверова, А.Ю.Медведев.3-е изд, -М: КНОРУС, 2010 -312 стр.

34. Балдин К.В. Инвестиции и инновации. Учебное пособие. \ К.В. Балдин, И.И. Передеряев и др.-2- изд- М: Издательское – торговая корпорация «Дашков и К», 2010 -238 с.

35. Ходиев Б.Ю. ва бошқ. Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик: ўқув кўлланма. – Т.: ТДИУ, 2010. – 267 б.

VII. Статистика тўпламлари маълумотлари

36. Инвестиции республики Узбекистан 2010. Статистический сборник. – Т.: Госкомитет РУз по статистике, 2010. – 148 с

37. Промышленность республики Узбекистан 2009. Статистический сборник. - Т.: Госкомитет РУз по статистике, 2010. – 156 с.

38. Сельское хозяйство Узбекистана 2009. Статистический сборник. – Т.: Госкомитет РУз по статистике, 2009. – 160 с.

Иловалар

1-илова

Инвестицияларнинг турли муддатлари ва турли даромадлиқ ставкаларида 1 сўмнинг келгуси қиймати $FV = (1+k)^n$

Даврлар сони n	Дисконтлаш коэффиценти k									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1,010	1,020	1,030	1,040	1,050	1,060	1,070	1,080	1,090	1,100
2	1,020	1,040	1,061	1,082	1,103	1,124	1,145	1,166	1,188	1,210
3	1,030	1,061	1,093	1,125	1,158	1,191	1,225	1,260	1,295	1,331
4	1,041	1,082	1,126	1,170	1,216	1,262	1,311	1,360	1,412	1,464
5	1,051	1,104	1,159	1,217	1,276	1,338	1,403	1,469	1,539	1,611
6	1,062	1,126	1,194	1,265	1,340	1,419	1,501	1,587	1,677	1,772
7	1,072	1,149	1,230	1,316	1,407	1,504	1,606	1,714	1,828	1,949
8	1,083	1,172	1,267	1,369	1,477	1,594	1,718	1,851	1,993	2,144
9	1,094	1,195	1,305	1,423	1,551	1,689	1,838	1,999	2,172	2,358
10	1,105	1,219	1,344	1,480	1,629	1,791	1,967	2,159	2,367	2,594
11	1,116	1,243	1,384	1,539	1,710	1,898	2,105	2,332	2,580	2,853
12	1,127	1,268	1,426	1,601	1,796	2,012	2,252	2,518	2,813	3,138
13	1,138	1,294	1,469	1,665	1,886	2,133	2,410	2,720	3,066	3,452
14	1,149	1,319	1,513	1,732	1,980	2,261	2,579	2,937	3,342	3,797
15	1,161	1,346	1,558	1,801	2,079	2,397	2,759	3,172	3,642	4,177
16	1,173	1,373	1,605	1,873	2,183	2,540	2,952	3,426	3,970	4,595
17	1,184	1,400	1,653	1,948	2,292	2,693	3,159	3,700	4,328	5,054

Инвестицияларнинг турли муддатлари ва турли даромадлиқ ставкаларида 1 сўмнинг келгуси қиймати $FV = (1*(1+k)^n$

Даврлар сони n	Дисконтлаш ставкаси k									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1,110	1,120	1,130	1,140	1,150	1,160	1,170	1,180	1,190	1,200
2	1,232	1,254	1,277	1,300	1,323	1,346	1,369	1,392	1,416	1,440
3	1,368	1,405	1,443	1,482	1,521	1,561	1,602	1,643	1,685	1,728
4	1,518	1,574	1,630	1,689	1,749	1,811	1,874	1,939	2,005	2,074
5	1,685	1,762	1,842	1,925	2,011	2,100	2,192	2,288	2,386	2,488
6	1,870	1,974	2,082	2,195	2,313	2,436	2,565	2,700	2,840	2,986
7	2,076	2,211	2,353	2,502	2,660	2,826	3,001	3,185	3,379	3,583
8	2,305	2,476	2,658	2,853	3,059	3,278	3,511	3,759	4,021	4,300
9	2,558	2,773	3,004	3,252	3,518	3,803	4,108	4,435	4,785	5,160
10	2,839	3,106	3,395	3,707	4,046	4,411	4,807	5,234	5,695	6,192
11	3,152	3,479	3,836	4,226	4,652	5,117	5,624	6,176	6,777	7,430
12	3,498	3,896	4,335	4,818	5,360	5,936	6,580	7,288	8,064	8,916
13	3,883	4,363	4,898	5,492	6,153	6,886	7,699	8,599	9,596	10,699
14	4,310	4,887	5,535	6,261	7,076	7,988	9,007	10,147	11,420	12,839
15	4,785	5,474	6,254	7,138	8,137	9,266	10,539	11,974	13,590	15,407

Жамғаришларнинг турли муддатларида ва турли даромадлиқ ставкаларида ҳар бир даврнинг охирида 1 сўми стандарт инвестициялаш шароитида аннуитетнинг келгуси қиймати $FVA_{1,n,k}$

$$= [(1+k)^{n-1}] / k]$$

Даврлар сони n	Дисконтлаш коэффициенти k									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
2	2,010	2,020	2,030	2,040	2,050	2,060	2,070	2,080	2,090	2,100
3	3,030	3,060	3,091	3,122	3,153	3,184	3,215	3,246	3,278	3,310
4	4,060	4,122	4,184	4,246	4,310	4,375	4,440	4,506	4,573	4,641
5	5,101	5,204	5,309	5,416	5,526	5,637	5,751	5,867	5,985	6,105
6	6,152	6,308	6,468	6,633	6,802	6,975	7,153	7,336	7,523	7,716
7	7,214	7,434	7,662	7,898	8,142	8,394	8,654	8,923	9,200	9,487
8	8,286	8,583	8,892	9,214	9,549	9,897	10,260	10,637	11,028	11,436
9	9,369	9,755	10,159	10,583	11,027	11,491	11,978	12,488	13,021	13,579
10	10,462	10,950	11,464	12,006	12,578	13,181	13,816	14,487	15,193	15,937
11	11,567	12,169	12,808	13,486	14,207	14,972	15,784	16,645	17,560	18,531
12	12,683	13,412	14,192	15,026	15,917	16,870	17,888	18,977	20,141	21,384

Инвестицияларнинг турлича даромадлиқ даражаларида турлича сондаги сондаги даврлардан сўнг олинган 1 сўмнинг жорий қиймати $PV_n = [1/(1+k)^n]$

Даврлар соли n	Дисконтлаш коэффиценти k									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0,990	0,980	0,971	0,962	0,952	0,943	0,935	0,926	0,917	0,909
2	0,980	0,961	0,943	0,925	0,907	0,890	0,873	0,857	0,842	0,826
3	0,971	0,942	0,915	0,889	0,864	0,840	0,816	0,794	0,772	0,751
4	0,961	0,924	0,888	0,855	0,823	0,792	0,763	0,735	0,708	0,683
5	0,951	0,906	0,863	0,822	0,784	0,747	0,713	0,681	0,650	0,621
6	0,942	0,888	0,837	0,790	0,746	0,705	0,666	0,630	0,596	0,564
7	0,933	0,871	0,813	0,760	0,711	0,665	0,623	0,583	0,547	0,513
8	0,923	0,853	0,789	0,731	0,677	0,627	0,582	0,540	0,502	0,467
9	0,914	0,837	0,766	0,703	0,645	0,592	0,544	0,500	0,460	0,424
10	0,905	0,820	0,744	0,676	0,614	0,558	0,508	0,463	0,422	0,386
11	0,896	0,804	0,722	0,650	0,585	0,527	0,475	0,429	0,388	0,350
12	0,887	0,788	0,701	0,625	0,557	0,497	0,444	0,397	0,356	0,319
13	0,879	0,773	0,681	0,601	0,530	0,469	0,415	0,368	0,326	0,290
14	0,870	0,758	0,661	0,577	0,505	0,442	0,388	0,340	0,299	0,263
15	0,861	0,743	0,642	0,555	0,481	0,417	0,362	0,315	0,275	0,239
16	0,853	0,728	0,623	0,534	0,458	0,394	0,339	0,292	0,252	0,218
17	0,844	0,714	0,605	0,513	0,436	0,371	0,317	0,270	0,231	0,198

Хар бир даврнинг охирида 1 сўмлик инвестициянинг стандарт инвестициялаш шароитида аннуитетнинг жорий қиймати. $PVA_{1,n,k} = [1 - 1 / (1+k)^n] / k$

Даврлар сои n	Дисконтлаш коэффиенти k									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0,990	0,980	0,971	0,962	0,952	0,943	0,935	0,926	0,917	0,909
2	1,970	1,942	1,913	1,886	1,859	1,833	1,808	1,783	1,759	1,736
3	2,941	2,884	2,829	2,775	2,723	2,673	2,634	2,577	2,531	2,487
4	3,902	3,808	3,717	3,360	3,546	3,465	3,387	3,312	3,240	3,170
5	4,853	4,713	4,580	4,452	4,329	4,212	4,100	3,993	3,890	3,791
6	5,795	5,601	5,417	5,242	5,076	4,917	4,767	4,623	4,486	4,355
7	6,728	6,472	6,230	6,002	5,786	5,582	5,389	5,206	5,033	4,868
8	7,652	7,325	7,020	6,733	6,463	6,210	5,971	5,747	5,535	5,335
9	8,566	8,162	7,786	7,435	7,108	6,302	6,515	6,247	5,995	5,759
10	9,471	8,983	8,530	8,111	7,722	7,360	7,024	6,710	6,418	6,145

Мундарижа

I. Кичик бизнесни режалаштириш семинар-тренингининг мақсади, вазифалари ва иш дастури.

Кириш.....2

II. Семинар - тренинг дастурининг мазмуни.....8

III. Семинар-тренингни интерактив маъруза матнлари

1 мавзу

Кичик ва микро бизнесни ташкил этишда бизнес режанинг роли..12

2-Мавзу

Маркетинг режасини тузиш асослари.....26

3 мавзу

Ишлаб чиқариш режасини тузиш амалиёти асослари.....38

4 мавзу

Бизнесни бошқарув моделини танлаш ва керакли кадрлар билан таъминлаш.....52

5 мавзу

Молия режасини тузиш амалиёти асослари.....57

6 мавзу

Бизнесдаги қалтислик ва хатарларни аниқлаш ҳамда уларни бошқариш.....86

Тавсия этилган адабиётлар рўйхати92

Иловалар.....96