

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

**АБДУРАУФ АБДУЛЛАЕВ, ҚИЁМИДДИН МУФТАЙДИНОВ,  
ХАБИБУЛЛО АЙБЕШОВ**

# **КИЧИК БИЗНЕСНИ БОШҚАРИШ**

*Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги  
томонидан олий ўқув юртлари талабалари учун дарслик  
сифатида тавсия этилган*

**Иқтисод фанлари доктори, профессор Абдулазиз Сотволдиев  
умумий таҳрири остида**

**ТОШКЕНТ — «МОЛИЯ» — 2003**

**А. Абдуллаев, Қ. Муфтайдинов, Х. Айбешов.** Кичик бизнесни бошқариш. Тошкент, «Молия» нашриёти, 2003 йил. 192 б.

Ушбу дарслик Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги томонидан тасдиқланган «Менежмент» йўналиши бўйича бакалаврлар тайёрлаш давлат стандартлари асосида тайёрланган.

Дарсликда асосий эътибор кичик бизнесни ривожланиши давр талаби эканлигига, муваффақиятли фаолият кўрсатишда бошқаришнинг ўрни беқийёслигига қаратилган. Дарсликда кичик бизнесни бошқаришнинг назарий ва методологик асослари атрафлича ёритилган, кичик бизнесни бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари, кичик бизнесни бошқаришда бизнес режа ўрни ўз аксини топган.

Дарслик тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланувчи барча кичик бизнес ходимлари, олий ўқув юртлари, касб-хунар коллежлари талабалари ва бизнес мактаб тингловчилари ҳамда кенг жамоатчиликка мўлжалланган.

*Тақризчилар:* **М. Охунов** — иқтисод фанлари номзоди, доцент  
**Г. Бозорова** — иқтисод фанлари номзоди, доцент

© Ўзбекистон Республикаси  
Банк-молия академиясининг  
«Молия» нашриёти, 2003.

## КИРИШ

Мустақил Ўзбекистонимизда ҳозирги кунда кичик ва ўрта бизнесни ривожлантиришга алоҳида эътибор бериб келинмоқда. Бу ўзининг ижобий самарасини яққол кўрсатиб турибди.

Президентимиз И. А. Каримовнинг 2002 йилда республикани ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари, иқтисодий ислохотларнинг беришини баҳолаш ҳамда 2003 йилги вазифаларга бағишланган Вазирлар Маҳкамаси йиғилишида сўзлаган «Иқтисодиётни эркинлаштириш, ресурслардан тежамкорлик билан фойдаланиш — бош йўлимиз» нутқида республика иқтисодиётини барқарорлаштиришда кичик ва ўрта бизнеснинг ўрни бекиёс эканлиги алоҳида таъкидлаб ўтилган.

Охирги йилларда республикамизда тадбиркорлик ва бизнесни ривожлантириш борасида маълум бир ижобий ютуқларга эришилмоқда. Лекин бу борада айрим муаммоларга ҳам дуч келинмоқдаки, бунинг асосий сабаби тадбиркорлик фаолиятини бошлаётган шахслар уни нимадан бошламоқ кераклигини, қандай ташкил этиш зарурлиги, бошқариш сирлари, бизнес режанинг аҳамияти ҳақида тўла тасаввурга эга эмас эдилар. Шу жиҳатдан олиб қараганда яратилган «Кичик бизнесни бошқариш» номли ушбу дарслик юқоридаги муаммоларни ҳал этишда муҳим бир қадамдир.

Дарслик Давлат таълим стандартлари бакалавр 340200-«Менежмент» йўналиши намунавий дастури асосида ёзилган бўлиб, «Менежмент» йўналиши андозаларига мос келади ва урта бобдан иборат. Унинг биринчи боби кичик бизнесни бошқариш курсининг назарий ва методологик асосларига бағишланган. Унда тадбиркорлик ва бизнес тушунчаси, унинг иқтисодиётни ривожлантиришдаги ўрни, республикада тадбиркорликни ривожлантиришнинг ўзига хос хусусиятлари, кичик бизнесни ташкилий-ҳуқуқий асослари ва уни давлат томонидан қувватланиши масалалари ёритилган.

Дарсликнинг иккинчи боби кичик бизнесни бошқариш масалаларига бағишланган. Унда кичик бизнесни ташкил этиш, кичик бизнесда тадбиркорлик фаолиятини танлаш, тадбиркор-

ликда ҳамкорлар билан муносабатлар, банкротликдан чиқиш йўллари, кичик бизнесда меҳнатни ташкил этиш каби масалалар ёритилган.

Унинг учинчи боби кичик бизнесда бизнес режа деб аталиб, унда турли мулкчилик шаклларида бизнес режанинг аҳамияти ва назарий асослари, бизнес режа тузилиши, унинг бўлимлари, таваккалчиликни баҳолаш, корхонанинг молиявий режаси, сезгирлик таҳлили, рақобатбардошликни баҳолаш каби масалаларга бағишланган.

Дарслик илк бор ўзбек тилида тайёрланган бўлиб, ўқувчилар учун тушунарли тилда ёзилган. Мавзулар ёритилишида миллий қадриятлар, анъаналар ўз аксини топган.

# **I БОБ. КИЧИК БИЗНЕСНИ БОШҚАРИШ КУРСИНИНГ НАЗАРИЙ ВА МЕТОДОЛОГИК АСОСЛАРИ**

## **1.1. Кичик бизнесни бошқариш курсининг назарий асослари**

*1.1.1. Кичик ва хусусий тадбиркорлик ҳақида тушунча ва унинг иқтисодий ривожлантиришдаги ўрни.*

*1.1.2. Кичик бизнесни бошқариш курсининг объекти ва мавзуси (предмети).*

*1.1.3. Кичик бизнесни бошқариш фанининг мақсади ва вазифалари.*

*1.1.4. Ўзбекистонда кичик бизнесни ривожлантиришнинг ўзига хос хусусиятлари.*

### **1.1.1. Кичик ва хусусий тадбиркорлик ҳақида тушунча ва унинг иқтисодий ривожлантиришдаги ўрни**

Одатда кичик бизнес ҳақида гап юритилганда, кўпроқ биз кичик ва хусусий тадбиркорликни тушунаемиз. Бунинг яққол исботи сифатида «Кичик ва хусусий тадбиркорликни ривожлантиришни рағбатлантириш тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикасининг Қонунини ҳам олишимиз мумкин.

Бугунги кунга келиб республикаимиз ижтимоий-иқтисодий ҳаётида «Тадбиркорлик», «Тадбиркор», «Бизнес», «Бизнесмен» каби терминлар кенг қўлланила бошлади. Уларнинг мазмун ва моҳиятини англаш маълум бир маънода кичик бизнес ҳақида тасаввурни шакллантиради.

Тадбиркорлик ўз ичига ижтимоий муносабатларни қамраб олган ижтимоий-иқтисодий ҳодисадир. Унда ҳуқуқий, руҳий, ташкилий, иқтисодий ва тарихий томонлар мавжуд. Мазмуни ва моҳияти бўйича унумли фаолиятни англатади.

Тадбиркорлик тушунчаси XVI асрдан бошлаб иқтисодчилар, рухшунос ва сиёсатшунослар фикрини ўзига жалб эта бошлади. Ж. Б. Сэй, А. Маршалл, В. Зомбрамб, Й. Шумпетер, Ф. Нойтлар тадбиркорликнинг илмий асосчилари ҳисобланади.

XVI асрдан бошлаб тадбиркорлик фаолиятига диққат эътибор кучайди ва иқтисодчи, руҳшунос ва сиёсатчилар буни ўрганиш учун ҳаракат қилиб келадилар.

XVIII асрнинг бошида иқтисодий назарияга биринчи бўлиб тадбиркорлик тушунчасини Англия иқтисодчиси Р. Кантильон киритган эди. У тадбиркорни фойда олиши чегараланмаган ва баҳоси аниқ товарларни сотиб оладию, лекин сотиш баҳоси ноаниқ бўлади, у таваккалчи, таклифни талабга мословчи, деб баҳолайди. Жан Батист Сэй эса тадбиркорни воситачи, ишлаб чиқариш омилларининг координатори, тажриба ва билим эгаси, деб таърифлайди. Зомбарт эса тадбиркорликдаги таваккалчилик фақат сиёсат, савдодагина бўлмай, бошқа соҳаларга ҳам хос деб, уларни қароқчи ва босқинчилар билан тенглаштиради. Шумпетерни олсак, у тадбиркорликнинг 5 муҳим томонини: истеъмолчиларга номаълум янги товарлар ишлаб чиқариши; янги ишлаб чиқаришни қўллаши ва мавжуд товарлар тижорийлигини таъминлаши; янги товарларни ўзлаштириши; янги хом ашёларни ишлатиши; тармоқни такомиллаштиришини кўрсатиб беради. Тадбиркор мулкдор бўлиши шарт эмас, у ёлланувчи бўлиши ҳам мумкин. Тадбиркор янги комбинацияларни амалга оширувчи шахсдир, деб таъкидлайди.

Ҳозирга келиб тадбиркор фаолият доираси ҳам мазмунан, миқдор ва сифат жиҳатидан ўзгарди. Энди у маҳсулотни қачон, қанча, қаерга, ким учун ишлаб чиқариши керак деган масалаларни мустақил ҳал этувчига айланди. Бундан ташқари, қанча миқдорда ишлаб чиқариш ресурслари (бино, хом ашё, материал, қурилма, меҳнат, транспорт воситалари, капитал маблағлар, омбор майдонлари ва ҳ.к.) зарурлигини аниқлайди, улар оқилона фойдаланиш эвазига юқори фойда олишга ҳаракат қилади. Олинган даромадлар эвазига давлат бюджети тўловларини тўлаш ва фаолиятини янада юксалтиришни бош мақсад деб ҳисоблайди. Юқоридагилардан келиб чиқиб тадбиркорга қуйидаги таърифни беришимиз мумкин:

**Тадбиркор — ўзида маълум бир миқдорда молиявий маблағни таваккал қилган ҳолда бозорга янги ғоя, маҳсулот, хизмат ва ишлар билан кириб борувчи ишбилармон шахсдир.**

Тадбиркорлик ва бизнес тушунчалари мазмунан бир-бирига яқин. У ишбилармонликдан келиб чиққан муносабат бўлиб, бирон бир унумли иш, фаолият билан боғлиқликни англатади.

Бизнес билан боғлиқ шахс бизнесмен дейилади. Бизнес — бу сўз инглизчадан олинган, бизнес — иш, мен — одам деган

маънони англатади. Бизнес — тадбиркорлик, иқтисодий категория бўлиб, хўжалик юритиш усули, иқтисодий фикрлаш туридир.

Аввало, бизнесни — тадбиркорликнинг иқтисодий объект ва субъектлардан бошланишини ўрганиш керак. Унинг субъектларини кўриб чиқайлик. Тадбиркорлик якка, гуруҳ ва жамоа ҳолида юз бериши мумкин, фаолиятлари бизнес мазмунига мос бўлиши керак. Умуман, бизнес билан шуғулланадиганларни олсак, бу давлат, жамоа ва хусусий корхоналар, ташкилотлардир.

Бизнес (business) — инглизча сўз бўлиб, умуқиқтисодий атама сифатида хўжалик субъекти иқтисодий қизиқишларидан иборат фаолият доирасини ифодалайди.

Бизнес ишлаб чиқаришни ташкил қилишдан иборат фойдали маҳсулотлар ишлаб чиқариш ҳамда хизматлар кўрсатиш тизимидир.

Бизнес тушунчаси қачон, ким томонидан қандай вазиятда дастлаб ишлатилганлиги тўғрисида маълумотлар тарихий манбаларда деярли учрамайди. Бизнес сўзи инглиз тилидан келиб чиқишига қараб, унинг ватанини Буюк Британия деб олишимиз ҳам мумкин. Яна бир асос XVIII-XIX асрлардаги саноат инқилоби, иқтисодий, ижтимоий ва сиёсий тараққиёт ҳам Буюк Британияда юз берганини ҳам мисол қилишимиз мумкин.

Тадбиркорлик фаолияти натижалари хусусий мулк ва мулкчилик муносабатларининг шаклланиши билан юзага келиб, тараққий этган бўлса-да, унинг том маънодаги моҳияти замонавий бизнеснинг қарор топишида иқтисодий эркинлик асосида тадбиркорлик олиб борилишида энг яққол ифодаланади.

Бизнес бу фойда (даромад) олиш билан боғлиқ бўлган унумли фаолият ёки шахсий фойда (даромад) топиш билан боғлиқ бўлган жараёнлар тўплами. Бизнес фаолияти билан шуғулланувчиларни бизнесменлар ёки ишбилармон тадбиркорлар деб юритилади.

Тадбиркорлик объекти деганда, аввало маълум бир фаолиятни тушунамиз. Улар ишлаб чиқариш соҳасидаги тадбиркорлик, хизмат кўрсатиш соҳасидаги тадбиркорлик, савдо-сотик тадбиркорлиги, молия соҳасидаги тадбиркорлик. Тадбиркорлик ишлаб чиқарилган товар (кўрсатилаган хизмат)лар ва шунга яраша даромадга моддийлашади. Даромад тадбиркорлик фаолиятини баҳолайдиган асосий мезон ҳисобланиб, у фаолиятнинг барча омилларидан оқилона фойдаланишга боғлиқ. Тадбиркорлик бошида маълум бир соҳада фаолият кўрсатиш имконини белгилаш учун керак бўлса, сўнгра бундай ресурслар-

нинг янги комбинациялари тадбиркор учун ўта зарур бўлиб қолади. Кўриниб турибдики, реал ҳолатда тадбиркорликнинг объекти ресурслар комбинациясини амалга оширишдан иборат экан.

Тадбиркорликнинг шакллари орасида қуйидаги умумий-ликлар мавжуд:

Мулкий муносабатларнинг иштирокчиси бўлиш	Тадбиркорликнинг муҳим белгилари	Иқтисодий эркинлик
Фойда олишга интилиш		Тижорат сирига эга бўлиш
Рақобат курашида қатнашиш		Имиджга эга бўлиш
Иқтисодий хатти-ҳаракатлар учун масъулиятни ўз зиммасига олиш		

### 1-чизма. Тадбиркорликнинг муҳим белгилари.

Тадбиркорликнинг мустақиллиги ва эркинлиги бозор механизмини таъминлаган ҳолда, аниқ бир қарор қабул қилиш имконини беришни англатади. Тадбиркорликнинг мустақиллиги билан иқтисодий манфаатдорлиги узвий боғланган. Даромадни, фойдани юқори даражага етказиш тадбиркорлик фаолияти мезонидир. Шунинг учун стратегия шунга қаратилади.

Тадбиркорлик фаолиятини ҳеч қачон хавф-хатардан ҳоли деб бўлмайди. Сабаби – бозор рақобатдан холис эмас. Жавобгарлик – бу масъулиятни ҳис этиш имкониятдан онгли ва оқилона фойдаланиш ва бозорда ўз ўрнини сақлаб қолиш гаровидир.

Тадбиркорликни тараққий этиш нуқтаи назаридан: ривожланган, ривожланаётган ва ривожланмаган тадбиркорликка бўлишимиз мумкин.

Ўтиш даври учун ривожланаётган тадбиркорлик хос бўлса, тараққий этган давлатларга ривожланган тадбиркорлик хосдир. Айрим мамлакатлар тараққиёти даражасидан келиб чиққан ҳолда шунини айтишимиз мумкинки, уларда ривожланмаган тадбиркорлик ҳам мавжуддир.

«Кичик ва хусусий тадбиркорликни ривожлантиришни рағбатлантириш тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикасининг Қонунига асосан кичик ва хусусий тадбиркорликнинг асосий



субъектларига тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланувчи ва ҳисобот даврига ишловчилар сони қуйидаги даражадан ортиб кетмайдиган корхоналар қиради:

50 кишигача — саноат ва қурилиш соҳасидаги кичик корхоналар;

10 кишигача — фан ва фанга хизмат кўрсатувчи соҳаларда;

25 кишигача — қишлоқ хўжалиги ва бошқа тармоқларда;

5 кишигача — чакана савдо ишлаб чиқаришда.

Бундай корхоналарга ишловчилар сонининг ҳисобот даврида белгиланган миқдордан ортиб кетиши қонунда белгиланган тартибда кўрилади.

Қонунга кўра кичик ва хусусий бизнесни субъектлари ташаббускорлик фаолиятини амалга ошириш жараёнидаги кенг халқ истеъмоли товарлар ишлаб чиқарувчи юридик шахслар ва тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланувчи барча жисмоний шахслардир.

Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик субъектлари қонунда белгиланган тартибда рўйхатдан ўтадилар, хоҳласалар ассоциацияларга аъзо бўлишлари мумкин.

Ушбу қонун 28 моддадан иборат бўлиб, унда кичик ва хусусий тадбиркорликни ривожлантириш дастурларини давлат томонидан қўллаб-қувватлаш, рағбатлантириш, зарурий ахборотлар билан таъминлаш, солиққа тортиш, турли имтиёзлар бериш, режалаштириш ва ташқи фаолиятни тартибга солиш масалалари ўз аксини топган.

Охириги йилларда кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик давлат иқтисодий сиёсатининг муҳим объектларидан бири бўлиб қолди. Фақатгина 2002 йилнинг ўзида 38 мингта микрофирма, кичик ва ўрта корхоналар ташкил этилди, натижада уларнинг умумий сони бугунги кунга келиб 240 мингга яқинни ташкил этмоқда. Бунинг оқибатида 370 минг янги иш ўринлари ташкил этилди, бу олдиндан кўзланган ҳисоблардан 1,5 баробар ортиқдир.

Нодавлат корхоналарнинг ялпи ички маҳсулотдаги улуши 73,3 фоизни ташкил этди. Шу жумладан, саноат ишлаб чиқариш соҳасида нодавлат корхоналарнинг улуши 71,4 фоизни ташкил этган бўлса, қишлоқ хўжалиги маҳсулотлари етиштириш, чакана савдо ва аҳолига пуллик хизмат кўрсатиш тўлиғича улар зиммасига тўғри келди.

Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликнинг улуши ўтган йилга нисбатан қарийиб 1,4 баробарга ортди. Корхоналарнинг иқтисодий мустақиллиги (эркинлиги)ни таъминлаш, тадбир-

корлик фаолиятини рағбатлантириш борасида кескин чора тадбирлар кўрилди.

Солиққа тортиш тизими такомиллаштирилди, солиқ ставкалари камайтирилди ва солиқ борасида бир қатор имтиёзлар берилди. Бошқарув тизимида эркинлаштиришга алоҳида эътибор қаратилди. Бир сўз билан айтганда юқоридаги рақамлар кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликнинг бугунги кунда иқтисодийетимизда туган ўрнини ва иқтисодийетни барқарорлашувидаги аҳамиятини билдиради.

### **1.1.2. Кичик бизнесни бошқариш курсининг объекти ва мавзуси (предмети)**

Кичик бизнесни (кичик ва ўрта бизнес) бошқариш фанининг объекти — тадбиркорликнинг ажралмас қисми ҳисобланган, кичик ва ўрта бизнес субъектлари фаолиятидаги иқтисодий-ижтимоий муносабатлар ҳисобланади.

Улар таркибига қуйидагилар киради:

– кичик ва ўрта бизнес субъектларини ташкил этиш, қўллаб-қувватлаш, муваффақиятли фаолият кўрсатиш ва назорат қилиш жараёнлари;

– Ўзбекистонда кичик ва ўрта бизнесни ривожлантиришнинг ўзига хос йўли ва кичик ва ўрта бизнесни ривожлантиришнинг ташкилий-ҳуқуқий асослари;

– кичик ва ўрта бизнес субъектларининг тадбиркорлик фаолиятидаги афзаллик ёки кучли томонлари;

– кичик ва ўрта бизнес субъектларини муваффақиятли тадбиркорлик фаолияти олиб боришидаги тўсиқлар (муаммолар);

– тадбиркорлик фаолиятида бошқариш ва режалаштириш, унинг ўзига хос хусусиятлари, шакллари ва босқичлари, бюджет ва уни режалаштириш, стратегик мақсадларни ифодаловчи бизнес режа ва унинг моҳияти;

– кичик ва ўрта бизнес фаолиятидаги иқтисодий масала ва муаммолар;

– кичик ва ўрта бизнесда маҳсулот таъминоти, ишлаб чиқариш ва сотиш масалалари. Уни янада жадаллаштиришда илғор усуллардан фойдаланиш;

– кичик ва ўрта бизнесда ахлоқий меъёрлар, бизнесмен (тадбиркор) ахлоқ кодекси, муомала ва танишув меъёрлари, турли алоқаларни ташкил этиш масалалари.

Бир сўз билан айтганда кичик бизнесни бошқариш курсининг объекти деганда тадбиркорлик фаолиятини ташкил этиш-

дан тортиб то натижасини назорат қилиш билан боғлиқ бўлган комплекс тадбирлар тушунилади.

Кичик ва ўрта бизнесни бошқариш фани бир қатор ижтимоий-гуманитар, табиий, умумиқтисодий ва йўналишга доир мутахассислик фанлари билан узвий алоқададир. Улар жумласига Ўзбекистон тарихи, Сийosatshунослик, Маънавият асослари, Олий математика, Информацион технология, Макроиқтисодиёт, Микроиқтисодиёт, Менежмент, Маркетинг, Ходимларни бошқариш каби фанларни киритиш мумкин.

Кичик ва ўрта бизнесни бошқариш фанининг мавзуси бозор иқтисодиётининг асоси ҳисобланган тадбиркорлик фаолияти билан боғлиқ ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) тизими жараёнларини ташкил қилиш тамойиллари, қонун ва қонуниятлари ҳамда бошқарув хусусиятларини таҳлил этишдан иборат.

### **1.1.3. Кичик бизнесни бошқариш фанининг мақсад ва вазифалари**

Республикамизнинг мустақилликка эришгандан сўнг ўзининг янги бошқарув йўлига қадам қўйиши, кичик ва ўрта бизнесни бошқаришни мустақил фан сифатида шаклланишига олиб келди. Кичик ва ўрта бизнесни бошқариш фанининг бош мақсади Ўзбекистон иқтисодиётини барқарорлаштириш йўлида ушбу соҳага хизмат қилувчи юқори малакали иқтисодчи менежерларда янги, давр талабларига тўла жавоб берувчи иқтисодий-ижтимоий тафаккурни шакллантириш ҳисобланади.

#### **Кичик бизнесни бошқариш фанининг асосий вазифалари:**

- республика иқтисодиётида ўз ўрнини топиб бораётган кичик ва ўрта бизнес субъектлари фаолияти ва бошқарув тизimini тадқиқ этиш;
- иқтисодиётни барқарорлаштириш йўлида кичик ва ўрта бизнес родини ўрганиш;
- кичик ва ўрта бизнесни ўзига хос томонлари ва асосий мезонларини ўрганиш;
- кичик ва ўрта бизнеснинг фан техника ютуқлари, янги техника ва технологияни қўллаш имкониятлари, маҳсулот ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш), инвестиция сарфларининг истиқболли йўналишларини таҳлил қилиш;

- Ўзбекистонда кичик ва ўрта бизнесни ривожлантириш муаммолари ва уларни ҳал этишда давлатнинг ролини ўрганиб чиқиш;
- кичик ва ўрта бизнесни бошқариш, режалаштириш ва истиқболларини аниқлаш;
- кичик ва ўрта бизнеснинг самарадорлигини таҳлил қилиш;
- кичик ва ўрта бизнес ходимларини сифат фазилатларини шакллантириш масалаларини ўрганиш.

#### **1.1.4. Ўзбекистонда тадбиркорликни ривожлантиришнинг ўзига хос хусусиятлари**

Гарчан иқтисодийёт фанида тадбиркорлик ҳақидаги маълумотлар XVIII асрда Р. Кантильсон, А. Тюрго, Ф. Кене ва Ж. Босей асарларида биринчи бор талқин қилинган бўлсада, Ўзбекистон тадбиркорлик соҳасида ўзига хос тарихий тажрибага эга. Буни яққол мисол тариқасида Темур тузукларида “Буюк Ипак Йўли”ни бизнинг худуддан ўтишини мисол қилиб олишимиз мумкин.

Ўзбекистонда тадбиркорликни ривожлантириш борасида қулай шароитлар мавжуд.

Уларга:

- Ўзбекларда янги тадбиркорлик фаолиятини жорий этишга мойилликнинг юқорилиги;
- Тадбиркорлик фаолиятининг шаклланиши республика таълим тизимига мос келиши;
- Ўзбек халқининг даромадидан жамғармага ажратилган улушининг юқорилиги;
- Ўзбекистоннинг жаҳон мамлакатлари билан мустақкам алоқасини мавжудлиги;
- Меҳнатга ҳақ тўлаш ва аҳоли сотиб олиш қобилиятининг нисбатан пастлиги;
- Қулай сиёсий шароитнинг мавжудлиги.

Ўзбекистонда тадбиркорликни ривожлантириш хусусиятларидан келиб чиқиб, унинг ривожланишини биз уч босқичга бўлишимиз мумкин:

**1-босқич.** 1917 йилга қадар бўлган даврни олишимиз мумкин. Ушбу давр майда ҳунармандчилик ва савдогарчилик юқори суръатларда ривожланиши билан характерланади. Бу давр қўл меҳнатини юқори бўлиши билан фарқланади ва яқка тадбиркорлик алоҳида ўрин тутади.

**2-босқич.** 1917 йилдан 1990 йилгача бўлган давр. Бу вақтда марказлашган режали бошқариш ҳукм сурган. Маҳсулот ишлаб

чиқариш ва тақсимотда давлат асосий ролни ўйнаган. Эркин тадбиркорлик фаолияти нисбатан чекланган. Ишлаб чиқариш экстенсив йўл билан ривожлантирилган. Ушбу босқичнинг биринчи ўн йилликларида кичик ва ўрта бизнес роли сезиларли бўлсада, охириги йилларга келиб йирик корхоналар ҳукмронликни эгаллаган. Масалан, урушга қадар бўлган даврни олсак, Ўзбекистон жами ижтимоий маҳсулотини 70%га яқини кичик ва ўрта бизнес корхоналари ҳиссасига тўғри келган эди.

**3-босқич.** Республикани мустақилликка эришгандан кейинги йилларини олишимиз мумкин. Бу даврни характерли томони иқтисодиётда “Танглик” ҳолати ҳукм суриши, иқтисодиётни эркинлаштириш ва барқарорлаштириш бош вазифа қилиб белгиланиши, уни амалга оширишнинг давлат томонидан махсус механизми яратилиши шартлиги, унинг муҳим йўлларида бири сифатида эркин тадбиркорликка кенг йўл очиб берилиши билан характерланади.

Ушбу даврни шартли равишда тўртта даврга ҳам бўлишимиз мумкин.

**1-давр.** Қайтадан уйғониш даври, асосан 90-йилларнинг бошларига тўғри келади. Бу даврда тадбиркорлик ва кичик бизнесни ҳуқуқий базаси ташкил этилди. Қайта уйғониш даврининг асосчиси этиб Президентимиз И. А. Каримовни олишимиз мумкин.

**2-давр.** Тикланиш (оёққа туриш) даври, 1999-2000 йилларни қамраб олади. Бу вақтда кичик ва ўрта бизнес корхоналари шакллантирилди. Уларни муваффақиятли ривожланиши учун шароит яратилди. Давлат томонидан тегишли ёрдамлар (имтиёзли ссудалар берилиши, вақтинча солиқлардан озод этилиши, сармояларни шакллантиришнинг жаҳон тажрибаларини қўллашга имкониятлар берилишини олишимиз мумкин) кўрсатилди.

Бу давр мобайнида тадбиркорликни ривожлантириш эвазига кичик ва ўрта бизнесни ялпи ички маҳсулотдаги улуши 35%га яқинини ташкил этди.

**3-4-давр.** Барқарорлаштириш ёки юксалтириш. Бу келгуси даврга тўғри келади.

И. А. Каримов томонидан олға сурилган барча ташкилий, иқтисодий-ижтимоий ва ҳуқуқий асослар тадбиркорликнинг бош мақсади иқтисодиётни барқарорлаштириш ва уни келгусида юқори суръатлар билан ривожлантиришга қаратилган.

## Ўз-ўзини текшириш

1. Кичик ва ўрта бизнесни бошқариш курсининг назарий асослари нималардан иборат?
2. Кичик ва ўрта бизнес деганда нимани тушунасиш?
3. «Тадбиркорлик» ва «тадбиркор», «Бизнес» ва «Бизнесмен» тушунчасини қандай тушунасиш?
4. Кичик ва ўрта бизнесни бошқариш курсининг мавзуси нима?
5. Кичик ва ўрта бизнесни бошқариш курсининг объекти нима?
6. Кичик ва ўрта бизнесни бошқариш курсининг мақсади нималардан иборат?
7. Кичик ва ўрта бизнесни бошқариш курсининг вазифалари қандай?
8. Ўзбекистонда тадбиркорликни ривожлантиришнинг ўзига хос хусусиятларини кўрсатиб беринг.

### **1.2. Кичик бизнесни бошқариш курсининг методологик асослари**

- 1.2.1. *Кичик бизнесни бошқариш курсининг ўрганиш қонуниятлари.*
- 1.2.2. *Кичик бизнесни бошқариш курсининг ўрганиш усуллари.*
- 1.2.3. *Кичик бизнесни бошқаришнинг асосий функциялари.*

#### **1.2.1. Кичик бизнесни бошқариш курсининг ўрганиш қонуниятлари**

Аввал, биз тамойил (принцип) тушунчасини мазмунини англаб олайлик. «Принцип» сўзи латин тилидан олинган бўлиб, «асос», дастлабки хатти-ҳаракат ёки фаолиятнинг асосий қонидаси маъноларини билдиради.

Тамойил (принцип)ни кичик бизнесни бошқариш фани ва амалиётининг негизи дейиш мумкин. Тамойил (принцип)ларда кичик бизнесни бошқаришнинг объекти ва субъекти ўртасидаги объектив, муҳим, такрорланадиган, нисбий, турғун, аниқ, муайян алоқадорликлар маълум шарт-шароитларда воқеалар ривожининг йўналиши ва хусусиятини белгилаб беради.

Кичик ва ўрта бизнесни бошқариш курсининг ўрганиш қонуният (принцип)ларини иккита асосий гуруҳга бўлиб олишимиз мумкин:

- макродоирадаги қонуният (принцип)лар;
- микродоирадаги қонуният (принцип)лар.

Макродоирадаги қонуният (принцип)лар	Микродоирадаги қонуният (принцип)лар
1. Иқтисодиётни сиёсатдан устиворлиги	1. Илмийлик
2. Давлат бош ислоҳотчи	2. Умумийлик
3. Қонун устиворлиги	3. Мосланувчанлик
4. Кучли ижтимоий сиёсат	4. Режалилик
5. Босқичма-босқич бозор иқтисодиётига ўтиш	5. Мақсадлилилик ва адреслилилик
6. Демократиялаш ва байналминаллик	6. Оперативлик
	7. Самарадорлик
	8. Тарихийлик ва муайянлик

## 2-чизма. Кичик ва ўрта бизнесни бошқариш курси қонуниятлари.

**Давлат бош ислоҳотчи.** Бозор муносабатларига ўтиш шароитида давлатнинг бош ислоҳотчи бўлиши, иқтисодий ва ижтимоий турмушнинг ҳамма соҳаларини ўзгартиришни маълум режалари асосида изчиллик билан амалга оширишни англатади. Давлат бош ислоҳотчи принципнинг моҳияти давлат иқтисодий фаолиятининг қуйидаги асосий йўналишларида яққол намоён бўлади: бозор иқтисодиёти ҳуқуқий асосларини таъминлаш; бозор механизми яхлитлиги ва уни нормал ишлаши учун шарт-шароит яратиш; аҳолини иқтисодий жиҳатдан ҳимоя қилиш ва даромадларини адолатли тақсимлаш; атроф муҳитни муҳофаза этиш; халқаро иқтисодий муносабатларни самарали ривожланишини таъминлаш негизда миллий анъаналарни сақлаб қолиш.

**Қонун устиворлиги принципи.** Ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётининг қонунчилик асосини яратиш бу фақат ўтиш даврининг мажбурий шarti бўлиб қолмай, балки ҳуқуқий давлат барпо этишнинг ўзига хос хусусияти ҳамдир.

Кичик ва ўрта бизнесни ташкил этилиши ва ҳўжалик фаолиятини муваффақиятли амалга оширилишининг ҳуқуқий нормалари амалдаги республика конституцияси асосида ташкил этилади. Бу ўз навбатида қонун устиворлиги тамойили моҳиятини англатади.

**Бозор иқтисодиётига ўтишда кучли ижтимоий ҳимоя.** Ўзбекистоннинг ўз янгиланиш ва тараққиёт йўлига асос бўлган энг муҳим қоидалардан бири бозор иқтисодиётига ўзининг босқичларида олдиндан кучли ижтимоий сиёсат ўтказишдир.

Ушбу томайилнинг моҳияти кичик корхоналардаги ижтимоий сиёсат моҳияти, ижтимоий сиёсатнинг ҳозирги кундаги

йўналишлари, ўтиш давридаги вазифалар ва уларни амалга оширилиши билан характерланади.

**Ижтимоий сиёсатнинг асоси:**

– аҳолининг моддий аҳволини кескин ёмонлашиб, оммавий қашшоқланишга йўл қўймаслик;

– ижтимоий ҳимоя воситаларидан онгли фойдаланиш, ша-роитга мослаштириш;

– ижтимоий ҳимоя воситаларини, унга муҳтож бўлганларга нисбатан қўллаш;

– онгли баҳо сиёсати олиб бориш, уни асоссиз ортиб ке-тишга йўл қўймаслик.

Ўзбекистонда бозор иқтисодиёти ривожланишида кичик ва ўрта бизнесни ташкил этилиши аҳолини турмуш фаровонлиги-ни ошириш, ишсизликни бартараф этиш, инвестиция тақчиллигини олдини олиш имконини яратади.

**Босқичма-босқич бозор иқтисодиётига ўтиш.** Мамлакатда бозор иқтисодиётига босқичма-босқич ўтилиши иқтисодиётни барқарорлаштириш, бозор инфраструктурасини яратиш ва бо-зор муносабатларига ўтиш; миллий инфратузилмани сақлаб қолиш ва уни бузилишига йўл қўймаслик учун асос яратади.

Иқтисодий ислохотларнинг ғоят муҳим вазифаси давлат мулки монополизмини тугатиш ва бу мулкни хусусийлашти-риш ҳисобига кўп укладли иқтисодиётни реал шакллантириш-дан иборат. Юқоридаги вазифанинг ҳал этилиши хусусий тад-биркорликни ривожлантиришга боғлиқдир. Бу эса юқоридаги принцип моҳиятини англатади.

**Демократиялаш ва байналминалик тамойили** моҳияти ки-чик ва ўрта бизнес субъектлари низомида тўла аксини топган.

Улар:

– кичик ва ўрта бизнес субъектларининг фаолияти тенг ҳуқуқлилик тамойилига асосланган;

– ҳудуди, миллати, ирқидан қатъи назар барча тадбиркор-лар тадбиркорлик фаолияти билан шугулланиш ҳуқуқларига эгадирлар;

– ишлаб чиқариш натижаларидан ўз улушлари доирасида тенг манфаатдор бўлиши;

– ишлаб чиқарилган товарлар ошкоралигини таъминлаш.

**Илмийлик тамойили** — моҳияти кичик бизнес корхоналари ишлаб чиқариши фаолиятини муваффақиятли бошқаришида иқтисодий қонунлар, фан ва техника тараққиёти ютуқлари, та-биат қонунларини чуқур ўрганган ҳолда қарорлар қабул



қилишда намоён бўлади. Ички ва халқаро бозорда эришилган илғор тажрибалар натижаларини ўрганиш, улардан корхона стратегияларини ишлаб чиқаришда фойдаланишни билдиради.

**Илмийлик (принципи) тамойилининг** бузилиши кичик ва ўрта бизнес корхоналарда ишлаб чиқариши самарадорлигини пасайишига ва жаҳон бозорида ўз ўрнини йўқотилишига олиб келади.

**Мақсадлилиқ ва адреслилиқ тамойили** — бу кичик ва ўрта бизнес субъектлари ишлаб чиқариш фаолиятини маълум бир мақсад ва адресга қаратилганлигини, ишсизликни чеклаш, ички бозорни тўлдириш, миллий имкониятдан тўла фойдаланишни англатади.

**Оперативлилиқ тамойили** — бу кичик корхона фаолиятини муваффақиятли бошқаришда қарорларни ўз вақтида қабул қилиш ва тез амалга оширилишини билдиради. Яратилган ғоя билан уни ишлаб чиқаришга татбиқ этиш муддатини иложи борича минималлаштириш бунга яққол мисол бўлиши мумкин.

**Самарадорлиқ тамойили** — кичик ва ўрта бизнес корхоналари ишлаб чиқариш ва хўжалиқ фаолиятини, таъсисчилар молиявий ҳолатини, натижаларни характерлайди.

**Умумийлилиқ** — кичик ва ўрта бизнес субъектлари ишлаб чиқариш ва хўжалиқ юритиш фаолиятининг асосий тамойилларидан бири ҳисобланади. Унинг моҳияти шундан иборатки, қабул қилинган қарорлар барча соҳалар, бўғинлар ва таъсисчилар учун ягоналикни билдиради. Бу ерда таъсисчилар таркибидан ва ҳолатидан қатъи назар корхона бош стратегияси ягона ҳисобланади.

**Режалилиқ.** Кичик ва ўрта бизнес корхоналарида хўжалиқ юритишининг асосий воситаси истиқболли режалар ҳисобланади. Бу ўз навбатида режалилиқ тамойили моҳиятини англатади. Ҳозирги шароитдаги бизнес режалар ишлаб чиқиш ва ундан бошқаришда фойдаланиш бунга яққол мисол бўла олади.

**Мосланувчанлиқ (гибкость)** — кичик ва ўрта бизнес субъектлари иқтисоди фанининг ўрганишни ўзига хос тамойили ҳисобланади. Бу ерда икки ва ундан ортиқ таъсисчилар манфатлари мослиги ўз аксини топиши шартдир. Корхона фаолиятини бошқаришда халқаро конвенция қонунларига итоат этиш, ички ва ташқи бозор талаблари асосида маҳсулотлар ишлаб чиқариш зарурлигида намоён бўлади.

### 1.2.2. Кичик бизнесни бошқариш курсини ўрганиш усуллари

Кичик ва ўрта бизнес курсининг услубий асоси бу уни ўрганишда фойдаланиладиган қонуниятлар ва усуллар йиғиндисидан иборатдир. Кичик ва ўрта бизнесни ривожланиши борасидаги классикларимиз таълимотлари, ҳозирги даврнинг таниқли иқтисодчи олимлари қарашлари, Ўзбекистон Республикаси конституцияси ва Ўзбекистон Олий Мажлиси томонидан қабул қилинган кичик ва ўрта бизнесни ривожланиши билан боғлиқ бўлган қонунлар, Президент фармонлари ва Вазирлар Маҳкамасининг қарорларининг назарий асосини ташкил этади.

**Усул (метод)** — бу фаннинг ўрганишда фойдаланиладиган йўллар йиғиндисидир. Кичик ва ўрта бизнесни бошқариш фанининг ўрганиш усуллари уч гуруҳга бўламиз: базавий, аниқ ва таҳлил этиш (3-чизмага қаранг).

Кичик ва ўрта бизнесни бошқариш бошқаришнинг ажралмас қисми ҳисобланганлиги учун, уни бошқаришда ҳам базавий усулларга таянилади.

**Базавий усуллар жумласига** иқтисодий усулни, маъмурий буйруқбозлик усулини ва ижтимоий психологик усулни олишимиз мумкин.

**Иқтисодий усул** — бу ходимлар ва меҳнат коллективларининг моддий манфаатларига асосланган бўлиб, давлат, жамоат ва ҳар бир ходимнинг манфаатларини бир-бири билан узвий боғлаш имкониятини яратади.

**Маъмурий буйруқбозлик усули** кичик ва ўрта бизнесни бошқаришнинг яккабошчилик принципларига асосланади.

**Ижтимоий-руҳий бошқарув усули** жамоа аъзоларини ишлаб чиқаришни бошқаришда кенг миқёсида иштирок этишига асосланган бўлиб, бу усулни қўллашдан асосий мақсад жамоада соғлом ижтимоий-руҳий муҳитни яратишдир.

Кичик ва ўрта бизнеснинг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқиб унинг фаолиятини ташкил этиш, амалга ошириш ва назорат қилишда қуйидаги усуллардан фойдаланилади:

**Баланс усули планли** — пропорционал ривожланиш, талаб ва таклиф қонунлари моҳиятидан келиб чиқиб кичик ва ўрта бизнес субъектларига хом ашё етказиб бериш, уларни сарфи ва ишлаб чиқарилган маҳсулотни истеъмолчилар орасида тақсимлашни мувофиқлигини аниқлатади. Бу ерда бир қатор баланслардан фойдаланади. Уларга материал баланси, қиймат баланси, меҳнат ресурслари баланси ва ҳоказоларни киритиш мумкин.

### Базавий усуллар

1)	Иқтисодий усул	Маъмурий буйруқбозлик усули	Ижтимоий-психологик (руҳий) усул
----	----------------	-----------------------------	----------------------------------

Кичик ва ўрта бизнесни бошқариш усуллари

2)

3)

#### Аниқ усуллари

#### Таҳлил этиш усуллари

- Баланс усули
- Норматив усули
- Мақсадли программалашган усул
- Иқтисодий математик усул
- Экстрополяция усули
- Индуктив усул
- Иқтисодий (прогноз) Башорат усули

- Гуруҳлаш усули
- Таққослаш усули
- График тасвирлар усули
- Фактлар таҳлили усули
- Умумлашган таҳлил усули
- Структуравий таҳлил усули
- Системали ёндошув усули

3-чизма. Кичик ва ўрта бизнесни бошқариш усуллари.

Бугунги кунда баланс ҳисобот сифатида фирма ёки корхонанинг мол мулки ва молия манбаларини таққослаш учун ҳам ишлатилади.

**Норматив усул моҳияти** шундан иборатки, кичик ва ўрта бизнес субъектларини бошқаришда илмий жиҳатдан асосланган норма-нормативлардан фойдаланишдир. Нормалар ўз навбатида материал, меҳнат, иш ҳақи, ёқилги ва энергия сарфи бўйича бўлиши мумкин. Шунинг эса тутмоқ лозимки, норма ва нормативлар ҳеч қачон қатъий эмас, улар доимо ишлаб чиқаришда эришилган ютуқ ва илғор тажрибаларга асосланган ҳолда қайта кўрилиб борилади.

**Мақсадли программалашган усулдан** бошқаришда кенг фойдаланилади. Кичик ва ўрта бизнес субъектларини ривожланиш жараёнида бир қатор муаммолар юзага келади. Уларни ҳал этишда

мақсадли дастурлардан фойдаланилади. Бу эса ўз навбатида юқоридаги усул моҳиятини англади.

Иқтисодий математик усул ҳозирги кунда бозор тузилмаларини тадқиқ қилишда кенг қўлланилади ва кичик ва ўрта бизнес субъектлари муаммоларини моделларда ифодаланишида намоён бўлади. Юқоридаги моделларнинг бир қатор кўринишлари мавжуд:

- кичик ва ўрта бизнесни ривожланишининг асосий йўналишларини ифодаловчи моделлар;

- кичик ва ўрта бизнес субъектларининг соҳалар бўйича моделлари;

- кичик ва ўрта бизнес субъектларининг ривожланишининг ҳудудлараро моделлари;

- кичик ва ўрта бизнес субъектларини иқтисодий-ижтимоий фаолиятини жадаллаштириш моделлари ва ҳоказо.

Замонавий ҳисоблаш техникалари ва ахборот воситаларига таянган ҳолда иқтисодий математик усулдан фойдаланиб иқтисодий башорат қилиш усули ёрдамида қуйидаги ижобий натижаларга эришилади:

- кичик ва ўрта бизнес самарали йўналиши ва соҳаларини аниқлаш;

- юқори фойда берувчи соҳаларни аниқлаш;

- маҳсулотлар ассортиментини шакллантириш;

- имкониятли ҳамкор (шерик)лар танлаш.

Иқтисодий (прогноз) башорат бу кичик ва ўрта бизнес субъектлари ташкилотлари ва бошқарувчиларига бозорни ўрганиш, истиқболли режалар тузиб чиқишда ижобий самара беради. Иқтисодий прогнозлашда «ақл жамласи» «Дельфи» каби усуллардан кенг фойдаланилади.

Бундан ташқари экстрополяция ва индуктив усуллардан ҳам фойдаланилади.

**Гуруҳлаш усулидан** кичик ва ўрта бизнес субъектларини фаолиятига баҳо беришда кенг фойдаланилади. Гуруҳлашнинг мезони кенг қамровли бўлиб, уларга фаолият тури, ишлаб чиқарган маҳсулотлар ҳажми ишчилар сони, жойлашган ҳудуди, технологик даражасини киритишимиз мумкин.

**Таққослаш усули** кичик ва ўрта бизнес субъектлари самардорлигини аниқлашда жуда қўл келади. Таққослашнинг асосий мезони бўлиб иқтисодий кўрсаткичлар, яъни ишлаб чиқарилган маҳсулот, унга қилинган харажат (капитал сарф) эвазига олинган умумий фойда, рентабеллик ва ҳоказолар хизмат қилади.

Ҳозирги замон иқтисодий билимларини таҳлил этиш, ишлаб чиқариш фаолиятини бошқаришда кенг фойдаланилаётган усуллардан бири **график тасвирлаш усули** ҳисобланади. Унинг моҳияти тадбиркорлик субъектлари фаолиятини график тасвирлар, диаграммалар, чистограммалар орқали кўргазмалари ҳолатда акс эттиришдан иборатдир.

**Фактлар таҳлили** усулининг моҳияти шундан иборатки, бу ерда тадбиркорлик субъектлари фаолиятига баҳо беришдаги аниқ фактларга таянилади. Фактлар доираси чегараланилмайди, у кўп қиррали бўлиши мумкин.

Фактлар таҳлили кўплаб иқтисодий жараёнларни умумлаштириш ва модел тузиш учун керакли маълумотларни тайёрлаш имконини ҳам беради.

Жаҳон амалиётида кичик ва ўрта бизнесни ташкил этиш ва муваффақиятли бошқариш жараёнида тажрибали мутахассислар, экспертлар хизматларидан кенг фойдаланилади. Улар таркибига иқтисодчилар, ҳуқуқшунослар, менеджерлар ва руҳшунослик киритилиши мумкин. Экспертларни асосий вазифаси истиқболли йўналишларни илмий жиҳатдан асослашда тадбиркорларга ёрдам беришдир. Бу ўз навбатида эксперт баҳолаш усули моҳиятини англатади.

Эксперт баҳолаш усулидан социологик тадқиқотлар ўтказишда кенг фойдаланилади. Буларга анкета ўтказиш, суҳбат уюштириш ва бошқаларни олишимиз мумкин.

Умумлаштирилган таҳлил усулида кичик ва ўрта бизнес фаолиятида бир-бирига мос бўлган ёки айрим белгилари бўйича ўзига хос хусусиятларга эга бўлган маълумотларни тўплаб таҳлил қилиш тушунилади. Бундан ташқари уни комплекс ёндашув деб атасак ҳам бўлади.

Системали ёндашув усулидан кичик ва ўрта бизнесни бошқаришда кенг фойдаланилади. Бу ерда кичик ва ўрта бизнес ривожланиши ва уни келгусида муваффақият қозонишини таъминловчи омиллар маълум бир тартибга (системага) келтириб олиниб, шу асосда аниқ тадбирлар белгиланади ва қарорлар қабул қилинади.

**Структуравий таҳлилдан** фойдаланиб кичик ва ўрта бизнесни келгусида ривожлантириш имкониятларини билиб олишимиз мумкин. Бу айниқса кичик ва ўрта бизнес улушини ортиб боришига баҳо беришимизда, кичик ва ўрта бизнес субъектлари орасида айрим тармоқ ва корхона ўрнини аниқлашимизда яхши самара беради.

### 1.2.3. Кичик ва ўрта бизнесни бошқаришнинг асосий функциялари

Бошқарув функциялари масаласи бошқарув назариясининг бош бўғини ҳисобланади. У бошқарувнинг барча бўғинларига, жумладан кичик ва ўрта бизнесни бошқаришга ҳам хосдир.

Кичик ва ўрта бизнесни бошқаруви функцияси кичик ва ўрта бизнесни ишлаб чиқариш фаолиятининг алоҳида соҳаси ҳисобланиб, у ўз ичига барча бошқарув жараёнлари йиғиндисини қамраб олади.

Кичик ва ўрта бизнес бошқарувининг асосий функциялари қуйидагилар ҳисобланади:

- режалаштириш;
- ташкил этиш;
- рағбатлантириш;
- ҳисоб ва назорат;
- тартибга солиш.

**Режалаштириш** ишлаб чиқариш бошқарувининг асосий воситаларидан бири ҳисобланади. Режалаштириш бу кичик ва ўрта бизнес субъектлари мақсадини белгилаш ва шу асосда ишлаб чиқаришни амалга оширадиган барча тадбирларни иқтисодий жиҳатдан самарали эканлигини асослаб бериш каби муҳим вазифани амалга оширади.

**Ташкил этиш** кичик ва ўрта бизнесни олдига қўйган асосий вазифаларни ҳал этади, яъни кичик ва ўрта бизнес субъектлари тактикаси мажмуидан иборат бўлади. Кичик ва ўрта бизнесни ривожлантиришни аниқ бир мақсадга қаратилиши эса мақсадли раҳбарлик функцияси моҳиятини беради.

Ҳозирги кунда республикамизда кичик ва ўрта бизнес субъектларини ривожлантиришнинг бош мақсади иқтисодиётни барқарорлаштиришга ўз ҳиссасини қўшишдан иборат.

**Ҳисоб ва назорат функцияси** кичик ва ўрта бизнес субъектларига ўз ривожланишини тўғри баҳолаш орқали келгусида бозорда ўз ўрнига эга бўлиш имконини ҳам яратади.

**Тартибга солиш функцияси** моҳияти шундан иборатки, у юзага келган номуаносибликлар (муаммолар)ни олдини олади.

Кичик ва ўрта бизнесни бошқаришнинг аниқ функцияси ишлаб чиқаришга фан техника ютуқларини кенг жорий этиш маҳсулотлар ишлаб чиқариш ҳажмини орттириш, таннархини пасайтириш, унинг самарадорлигини ошириш ва шу асосда жамият эҳтиёжларини тўла таъминлашда ўз ҳиссасини қўшишдан иборат.

## Ўз-ўзини текшириш

1. Принцип деганда нимани тушунаси?
2. Макродоирадаги принциплар нималардан иборат?
3. Микродоирадаги принципларни кўрсатиб беринг.
4. Иқтисодий усул моҳияти қандай?
5. Маъмурий буйруқбозлик усул моҳияти нимани англатади?
6. Ижтимоий психологик усул моҳияти айтиб беринг.
7. Аниқ усулларни изоҳлаб беринг.
8. Таҳлил этиш усуллари нималардан иборат?
9. Бошқарувнинг асосий функцияларини айтиб беринг.

### 1.3. Кичик ва ўрта бизнеснинг ташкилий-ҳуқуқий асослари

- 1.3.1. *Кичик ва ўрта бизнеснинг ташкилий-ҳуқуқий шакллари.*
- 1.3.2. *Кичик ва ўрта бизнесни давлат томонидан қўллаб-қувватлаш.*
- 1.3.3. *Кичик ва ўрта бизнесни ривожлантиришнинг ҳуқуқий асослари.*
- 1.3.4. *Кичик ва ўрта бизнесни бошқариш модели ва шакллари.*

#### 1.3.1. Кичик ва ўрта бизнеснинг ташкилий-ҳуқуқий шакллари

Кичик ва ўрта бизнеснинг ташкилий-ҳуқуқий шаклларига: якка тадбиркорлик; тўла ўртоқлик (шериклик); ишонч асосида ўртоқлик (шериклик); маъсулияти чекланган жамият; қўшимча маъсулиятли жамият; очиқ турдаги ҳиссадорлик жамияти; ёпиқ турдаги ҳиссадорлик жамияти; «Тобе» хўжалик жамияти; ишлаб чиқариш кооперативлари; ижтимоий-диний ташкилотлар; фондлар; ассоциация ва иттифоқлар киради.

Бизнес қоидаларини ишлаб чиқиш, назорат қилиш билан шуғулланувчи давлат муассасалари ва ундаги меҳнат жамоалари тадбиркорлик субъектлари бўла олмайди.

Куйида келтирилган 1-жадвалда тадбиркорликнинг ташкилий-ҳуқуқий шаклларига тавсифнома берилган:

#### 1.3.2. Кичик ва ўрта бизнесни давлат томонидан қўллаб-қувватлаш

Кичик ва ўрта бизнесни ривожланиши иқтисодий дини давлат томонидан тартибга солишнинг муҳим объектларидан бири ҳисобланади. Шунинг учун кўпчилик мамлакатларда давлат иқтисодий сиёсатининг ажралмас қисми ҳисобланиб келган. Бунинг сабаби у муҳим макроиқтисодий функцияларни ҳал этилишига,

## Тадбиркорликнинг ташкилий-ҳуқуқий шаклларига тавсифнома

№	Ташкилий-ҳуқуқий шакл	Тавсиячилар	Мулкни ташкил этиши манбалари	Мажбурият юзасидан жавобгарлик	Қўшимча маълумотлар
1	2	3	4	5	6
1	Якка тадбиркорлик	Республика фуқаролари	Шахсий ва давлат таърифидан ҳуқуқий-ташқирий шакли соғилганидан мулк	Барча тегишли мулк	Якка тадбиркор сифатида давлат рўйхатидан ўтиш
2	Тула ўртоқлик	Якка тадбиркорлар ёки тижорат воситачилик корхоналари	Иштирокчилар жамғармаси	Қатнашчиларнинг ўз мулкларига нисбатан ҳоҳлашди жавобгарчили	Таъсис шартномаси асосида ташкил этилади. Қатнашчилар жамғармаси бир шекстен иккинчи шексга бўлинишида қатнашчилар розилиги бўлади. Улаши мумкин
3	Ишонч асосида ўртоқлик	Тула ўртоқлар-якка тадбиркорлар ва тижорат корхоналари	Қатнашчилар жамғармалари	Тула ўртоқлар – барча ўзининг мулк доирасида	Тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланибдиладан тула ўртоқлардан ташкил тоғилади. Таъсис шартномаси асосида ташкил этилади ва ҳаракат қилади. Шартнома тула ўртоқлар розилиги билан имзоланади.
4	Маъсулияти чекланган жамият	Фуқаролар ва юридик шекслар	Қатнашчилар жамғармаси	Жамият мажбурияти асосида жавобгар бўлади. Ўз жамғармаси доирасида	Низом ва таъсис шартномаси асосида ташкил этилади ва иш юрилади.
5	Қўшимча маъсулияти жамият	Фуқаро ва юридик шахслар	Қатнашчилар жамғармаси	Қатнашчиларни ўз жамғармасига нисбатан бирлашган субсидияланган жавобгарчили	Низом ва таъсис шартномаси асосида ташкил этилади ва иш юрилади.
6	Очқик турдаги ҳиссадорлик жамияти	Фуқаролар ва юридик шекслар	Ўзининг шеклида қатнашчиларнинг оғини таъмин	Барча ақли эгалари ўз жамғармаси доирасида жавобгар	Низом асосида ҳаракат қилади. Катнашчилар зарур ҳолатларда шериклар руҳсатисиз ақцияларини эркин сотишлари мумкин
7	Ёпқик турдаги ҳиссадорлик жамияти	Фуқаролар ва юридик шекслар	Ўз ақдияларини таъсисчилар оғасида тарқатиш эвазига	Барча ақдиядорлар жамғармаси орасида	Низом асосида ҳаракат қилади. Қатнашчилар улуши бир томондан иккинчи томонга, қолган иштирокчилар розилиги билан ўтади.



Жадвал давоми

1	2	3	4	5	6
8	*Тобе* хўжалик жамияти	АО, МУЖ ва КМЖ. Шу жумладан, фуқаролар ва юридик шахслар	Қатнашчилар жамғармаси. Асосий қатнашчи жамғармаси 20% дан ортиқ бўлиши керак	Барча қатнашчилар ўз жамғармалари доирасида	Низом ва таъсис шартномаси асосида ҳаракат қилади.
9	Ишлаб чиқариш кооперативлари	Фуқаролар ва юридик шахслар	Қатнашчилар жамғармаси	Кооперативлар ҳақидаги қонун ва кооператив низоминда кўрсатилган тартиб ва миқдорда субсидияланган жавобгарлик	Низом асосида иш юритади.
10	Ўқимас ва дўний ташкилотлар	Фуқаролар	Қатнашчилар аъзолик бадаллари	Қатнашчилар ташкилот мажбурияти юзасидан жавобгар эмас. Шу жумладан, ташкилот ҳам аъзолар мажбурияти юзасидан жавобгар ҳисобланмайди.	Тижорат корхонаси ҳисобланмайди. Низом асосида иш кўради.
11	Фондлар	Фуқаролар ва жомий шахслар	Қатнашчилар аъзолик бадаллари	Қатнашчилар ташкилот мажбурияти юзасидан жавобгар эмас. Шу жумладан ташкилот ҳам аъзолар мажбурияти юзасидан жавобгар ҳисобланмайди	Тижорат корхонаси ҳисобланмайди. Низом асосида иш кўради.
12	Иттифок ва ассоциация	Ўрақчи ва кўмакчи ташкилотлар	Қатнашчилар жамғармаси	Ассоциация барча аъзолар мажбурияти жавоб бермайди	Иттифок ва ассоциация аъзолари ўз мустақиллигини ва юридик шахс мақоimini сақлаб қолади. Низом, таъсис шартномаси асосида ташкил этилади ва иш юритади.

жумладан, миллий иқтисодиётни таркибий қисмини такомиллаштириш; иқтисодий ўсиш суръатларини таъминлаш; ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш доирасини кенгайтириш бандликни таъминлаш; ҳалол рақобат муҳитини яратишга хизмат қилади.

Шу мақсадда ривожланган мамлакатлар бошқарув тизимида кичик ва ўрта бизнесни қўллаб-қувватловчи ва ривожланишини таъминловчи махсус қўмиталар ташкил этилган. Масалан: АҚШ Конгрессида 1953 йил бизнес билан шуғулланувчи кичик бизнес ишлари бўйича маъмурият тузилган бўлиб, унинг ҳудудий қўмиталари (30-40 кишидан иборат бўлган) ҳар бир штатда ташкил этилган. Қўмитанинг бош мақсади мамлакатда кичик ва ўрта бизнес субъектларини ҳар томонлама қўллаб-қувватлаш ҳисобланган.

Шунингдек, кичик ва ўрта бизнесни ҳуқуқий асосларини тартибга солувчи махсус қонунлар ҳам қабул қилган. Бунинг асосида 1970-1973 йилларда «Малое прекрасное» шиори юзага келган. Натижада йирик компаниялар майда корхоналарга ажрала бошлаган.

Англияда кичик ва ўрта бизнесни тартибга солишда маъмурий во-ситалардан кенг фойдаланилган. Корея Республикасида ҳам кичик ва ўрта бизнесни қўллаб қувватлаш борасида бир қатор қонунлар қабул қилинган бўлиб, унинг моҳияти уларни боқимандалик ҳолатларидан олиб чиқиш ва оёққа турғизиш ҳисобланган.

Францияда ҳукумат томонидан кичик ва ўрта бизнесни ривожлантиришни асосий йўналишлари белгилаб берилган. У куйидаги расмда акс эттирилган (4-чизмага қаранг).

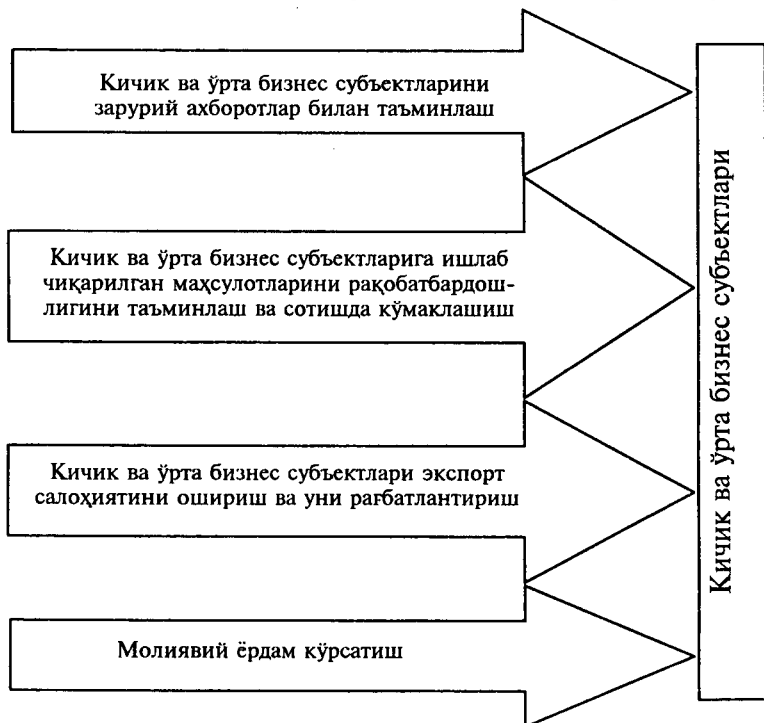
Японияда ҳар 10 та корхонанинг 9 таси кичик ва ўрта бизнес корхоналари ҳисобланиб, улар мамлакат иқтисодиёти юксалишида ўз ўрнига эга. Шу мақсадда унинг ҳуқуқий асосини яратишга қаратилган бир қатор ҳужжатлар қабул қилинган. Бундай қарорлар жумласига.

Кичик ва ўрта корхоналарга муносабат уларни модернизациялашга ёрдам кўрсатиш, кичик бизнес фаолиятига раҳбарлик қилиш тўғрисидаги ҳужжатларни киритиш мумкин.

Кичик ва ўрта бизнесни давлат томонидан қўллаб-қувватлаш кўлами ҳар бир мамлакат иқтисодий ижтимоий ва сиёсий аҳволи ҳолатидан келиб чиқади. Шунинг учун бу борада аниқ йўл ва кўрсатмалар мавжуд бўлмасда, мавжуд тажрибасига таяниб куйидаги йўналишларни тавсия этишимиз мумкин:

- давлат бюджети маблағлари эвазига қўллаб-қувватлаш;
- ҳар хил фондлар ва уюшмалар маблағлари ҳисобига;

- молия ва кредит тизимида турли имтиёзлар бериш орқали;
- ахборотлар билан доимий равишда таъминлаб бориш ва ҳоказо.



**4-чизма. Францияда кичик ва ўрта бизнесни ривожлантириш йўналишлари.**

Бу борада мамлакатимизда ҳам бир қатор ижобий ишлар амалга оширилди. Жумладан, кичик ва ўрта бизнесни ривожланишига бевосита қўмак берувчи, уни қўллаб-қувватловчи махсус қўмиталар ва кенгашлар мавжуд. Уларга:

- Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги ислоҳотлар ва инвестициялар бўйича идоралараро мувофиқлаштирувчи кенгаш;
- Олий Мажлиснинг иқтисодий ислоҳотлар ва тадбиркорлик бўйича қўмитаси;
- Вазирлар Маҳкамасининг реструктуризация хусусийлаштириш қўмитаси;
- Давлат мулкни бошқариш ва тадбиркорликни қўллаб-қувватлаш қўмитаси каби махсус идоралар ташкил этилди.

Мамлакат миқдосида кичик ва ўрта бизнесни давлат томонидан қўллаб-қувватлаш ҳамда рағбатлантиришни дастури ишлаб чиқиш ва амалга ошириш бу идораларнинг асосий вазифаси ҳисобланади.

Маҳаллий органлар, ҳокимликлар ҳудудий хусусиятлардан келиб чиққан ҳолда кичик ва ўрта бизнесни қўллаб-қувватлаш ва рағбатлантириш бўйича ўз дастурларини ишлаб чиқадилар ҳамда амалга оширадидлар.

Мустақилликнинг биринчи куниданоқ республикада кичик ва ўрта бизнесни ривожлантиришнинг ҳуқуқий асоси ташкил этишга киришилди. Бунинг асосида Олий Мажлис томонидан бир қатор «Ўзбекистон Республикасидаги корхоналар тўғрисида»ги қонун, Ўзбекистон Республикасида «Хусусий тадбиркорлик тўғрисида» Низом, Ўзбекистон Республикасининг «Кичик ва хусусий тадбиркорликнинг ривожланишини рағбатлантириш тўғрисида»ги Қонунлар қабул қилинди. Бундан ташқари республика ҳудудида чет эл инвесторларини ҳам кенг фаолият кўрсатишига имкониятлар ярагиб берилди.

Натижада Республикада кичик ва ўрта бизнес субъектларини Давлат томонидан қўллаб-қувватлашни муайян шакллари яратилди (5-чизмага қаранг).



5-чизма. Ўзбекистонда ҚўБ субъектларини Давлат томонидан қўллаб-қувватлаш шакллари.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳар йили келгуси йил учун Давлат бюджети лойиҳаларини Олий Мажлисда кўриб чиқиш ва тасдиқлаш учун тавсия этади. Муҳокама жараёнида кичик ва хусусий тадбиркорликни ривожлантиришни рағбатлантириш дастури лойиҳасини киритади ва ҳар йили давлат бюджетидан шу мақсадлар учун маблағлар ажратиш кўзда тутилади.

### **1.3.3. Кичик ва ўрта бизнесни ривожлантиришнинг ҳуқуқий асослари**

Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 53-моддасига кўра, бозор муносабатларига қаратилган Ўзбекистон иқтисодиётининг негизини ҳар хил шаклларидаги мулк ташкил этади. Давлат истеъмолчилар ҳуқуқи устунлигини ҳисобга олиб, барча мулк шаклларининг тенг ҳуқуқлилиги ва ҳуқуқий жиҳатдан тенг муҳофаза этилишини кафолатлайди. Мулкдор фақат қонунда назарда тутилган ҳолларда ва тартибда мулкдан маҳрум этилиши мумкин.

Ўзбекистон Республикасининг тадбиркорлик тўғрисидаги қонунда тадбиркорликнинг иқтисодий ҳуқуқий мустақиллиги ва ушбу мустақилликни таъминлаш учун зарур бўлган кафолатлар тадбиркорларнинг ҳуқуқ ва масъулияти аниқ белгиланган. Ушбу қонунда тадбиркорлар ўртасидаги муносабатлар, уларнинг бошқа корхоналар ва ташкилотлар, давлат бошқарув идоралари билан муносабатларини тартибга солиш билан боғлиқ қоидалар ҳам ёритиб берилган.

Ушбу қонун воситасида фуқароларнинг тадбиркорлик фаолияти тартибга солинган тадбиркорликни ривожлантиришнинг ҳуқуқий кафолатлари белгилаб берилган.

Қонун мулкчилик ва хўжалик юритиш шаклларини эркин танлашга, бу шаклларнинг тенг ҳуқуқлилиги асосида амал қилишига, ўзаро ҳамкорлик ва эркин рақобатбардошликни таъминлайдиган шароитларни яратилишига кўмаклашади.

Ўзбекистон Республикасининг тадбиркорлик тўғрисидаги қонуни 10 моддадан иборат бўлиб улар қуйидагилардан иборат:

- тадбиркорлик;
- тадбиркорлик тўғрисидаги қонунлар;
- тадбиркорликнинг умумий қоидалари;
- тадбиркорлик субъектлари;
- тадбиркорлик шакллари;

- тадбиркорлик ташкилоти ва унинг фаолият асослари;
- тадбиркорликнинг ҳуқуқлари;
- тадбиркорликнинг мажбуриятлари;
- тадбиркорликнинг масъулияти;
- тадбиркорлик ҳуқуқлари ва манфаатларининг кафолатлари.

Бундан ташқари Республикада мустақиллик йилларида қабул қилинётган Ўзбекистон Республикасининг «Ер тўғрисида»ги, «Мулк тўғрисида»ги, «Банк ва банклар фаолияти тўғрисида»ги, «Корхоналар тўғрисида»ги, «Ўзбекистон Республикаси ташқи иқтисодий фаолияти тўғрисида»ги, «Кооперация тўғрисида»ги, «Ижара тўғрисида»ги, «Монополистик фаолиятни чеклаш тўғрисида»ги, «Тадбиркорлик тўғрисида»ги, «Чет эл инвестициялари ва чет эл инвесторлари фаолиятлари кафолатлаш тўғрисида»ги қонунлари тадбиркорликни ривожлантиришнинг ҳуқуқий базасини ташкил этади.

*Ўзбекистонда кичик ва ўрта бизнесни қўллаб-қувватлаш давлат дастури.* Республикада кичик ва ўрта бизнесни янада ривожлантириш ва тадбиркорликни қўллаб-қувватлашни мақсади 1999 йилда «Ўзбекистон Республикасида кичик ва хусусий корхоналарни ривожлантиришни қўллаб-қувватлаш Давлат дастури» қабул қилинган. Бу дастурнинг муҳим бир томони шундаки, унда қишлоқ жойларда кичик бизнес ва тадбиркорликни ривожлантиришга алоҳида эътибор қаратилган.

Ушбу Давлат дастури иқтисодиётни эркинлаштириш тадбирлари тўпламини кўзда тутаяди, мамлакатда кичик ва хусусий тадбиркорликни ривожлантиришнинг асосий мақсадларини белгилаб беради.

Дастурнинг бош мақсади:

- Республика аҳолисини барча табақаларини бозор шароитига кўниктириш, боқимандачилик, истеъмолчилик психологиясини бартараф қилиш, уларда тадбиркорлик, хусусий бизнес билан фаол шуғулланишга қизиқиш уйғотиш;

- структуравий ўзгаришлар натижасида юзага келаятган макроиқтисодий муаммоларни ҳал этиш, айниқса қишлоқ жойлардан бандлик масалалари ечишда актив иштирок этиш.

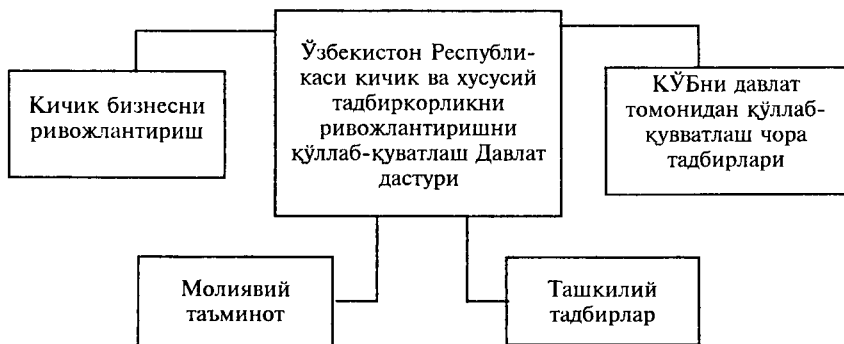
- қишлоқ жойларда тузилмани жадаллаштириш ва ҳалол рақобат учун қулай шароитлар яратиш;

- товар ва хизматлар ҳажмини орттириш, шу жумладан банк, аудиторлик, консалтинг, воситачилик ва илмий излашлар борасидаги хизмат кўрсатишни ривожлантириш;

– хўжалик юретишнинг илғор шакларини жорий этиш ҳисобига ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш;

– ички ва ташқи бозор талабларини таъминлашда кичик ва ўрта бизнес субъектлари ролини янада ошириш.

Ўзбекистон Республикасида кичик ва хусусий тадбиркорликни ривожлантиришни қўллаб-қувватлаш Давлат дастури тузилиши қуйидаги чизмада берилган (6-чизмага қаранг):



#### **6-чизма. Ўзбекистонда кичик ва ўрта бизнесни қўллаб-қувватлаш Давлат дастури.**

Давлат дастурининг асосий вазифалари:

- қишлоқда кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни устивор ривожлантириш;

- қишлоқда бозор инфратузилмаларини ташкил этиш ва уни яратиш жараёнларини бошқариш, уни жаҳон иқтисодиёти талабларига мослаштириш, вилоятларда ички ва ташқи хўжалик алоқаларини мувофиқлаштирувчи ва ривожлантиришга даъват этилган тадбиркорлик департаментларини ташкил этиш;

- кредитлар, шу жумладан имтиёзли кредитлар бериш асосида устивор лойиҳаларни маблағлар билан таъминлаш, ахборот маслаҳат хизматларини, суғурта тизими ва унинг ҳудудий агентликларининг ташкил этишдан иборат. <sup>1</sup>

#### **1.3.4. Кичик ва ўрта бизнесни бошқариш модели ва шакллари**

Ходимларни бошқариш тизими ўз ичига фақатгина кадрлар танлашни эмас, балки корxonани бошқариш модулини танлашни ҳам олади. Бошқарув сода, мосланувчан, самарадорлик ва рақобатбардошликни

таъминлайдиган бўлиши керак. Мутахассислар фикрича, бошқарув тизими қуйидагича бўлиши мақсадга мувофиқдир:

– ўта йирик бўлимлар, малакали мутахассислар билан таъминланган;

– бошқарув даражасининг кам босқичлилиги;

– тизимни мутахассислар гуруҳига асосланганлиги;

– корхона иш тартиби ва графигини истеъмолчиларга қаратилганлиги.

Гарчан идеал бошқарув шакли мавжуд бўлсада ҳар қандай тадбиркорлик фаолиятида ўзига хос бошқарув шаклини (модуль) танлаш муҳимдир. Бошқарув шаклини яратишда корхонанинг ишлаб чиқариш ҳажми, инвестиция, маҳсулот тури ва у ҳаракат қилаётган муҳитнинг ҳолати ҳисобга олиниши керак.

Бошқарувни қуйидаги ташкилий шакллари мавжуд.

**Чизиқли тузилиши** – бу ерда ишлаб чиқариш ва сотиш аниқ чегараланган. Бир бўлим ишлаб чиқариш билан, иккинчи бир бўлим сотиш билан шугилланади.

**Чизиқли штаб тузилиши** – бунда ҳар бир чизиқли раҳбарда махсус ихтисослашган штаблар ташкил этилади. Бу раҳбарга юзага келган муаммоларни ўрганиш ва ҳал этишда ёрдам беради.

**Функционал тизим** – бу ишлаб чиқаришни тез ўсиш суръатлари ва мураккаб ишлаб чиқариш шароитида қўлланилади. Бу ерда қарорлар қабул қилишда ходимлар ажратилади, жавобгарлик эса бўлим раҳбарлари зиммасига юклатилади.

**Девизионал тизим** – маҳсулотлар, бозорлар ёки истеъмолчиларга хизмат қилаётган гуруҳларга қаратилган. Ҳар бир марказ деб юритилувчи (фойда маркази, сотиш маркази, сармоя маркази) ишлаб чиқаришда, сотишда, режалаштиришда илмий текшириш ва бошқа жойларда бўлимларига эга. Маъмурият тасарруфида фақат фирма умумий фаолияти билан шугулланувчи бўлимлар қолади холос.

**Матрицали тизими** – бу тизим ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларининг «ҳаётийлиги» қисқа муддат бўлган корхоналар учун хос ва улар гуруҳда ўзгариб туради. Улар қошида вақтинча мутахассислар гуруҳи шакллантирилади, уларга функционал бўлимларнинг зарурий манбалари ва ходимлари бириктирилади.

**Янгиликка интилган тизим** – бу бошқарувнинг янги схемаси ҳисобланади. Бу тизимнинг моҳияти шундан иборатки юқори фойдали маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотиш жорий ишлаб чиқариш гуруҳига бириктирилган бўлади. Янги турдаги маҳсулот ишлаб чиқариш, янги технологияни яратиш



изланувчан гуруҳга бириктирилади. Изланувчан гуруҳ ўз тажриба участкасига эга бўлиб, янги маҳсулотларни бозорда синовдан ўтказадилар.

Йирик корхоналар ичида «таваккалчилик» фирмаси шакллантириш ҳам мумкин.

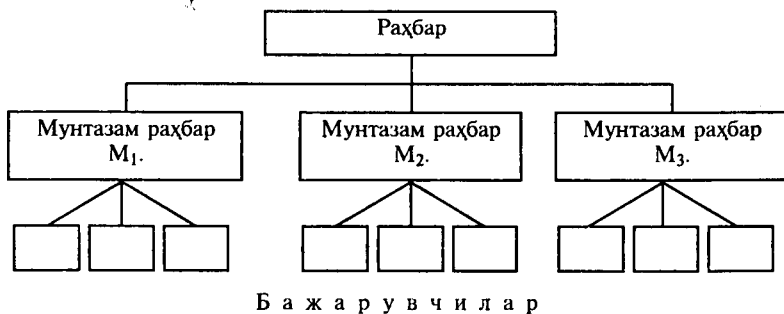
Буларга янги маҳсулотларни яратиш, ишлаб чиқиш, сотиш билан боғлиқ бўлган барча ҳуқуқ ва имкониятлар берилади. Ишни бошлашдан тўртинчи то тугаллангунгача бўлган даврга жавобгарлик юклатилади.

**Кўп томонлама тизим** — бир вақтнинг ўзида ҳар хил шакллардан фойдалананишдир.

Бундан кўриниб турибдики бошқарув тизими кўпдир. Ҳар бир бизнес учун қулай шаклини танлаб олиш мумкин. Аммо ҳар қандай шаклда раҳбарнинг бош вазифаси корxonани зарурий манбалар билан таъминлаш, ходимларни белгиланган мақсадга эришишда ишларини тартибга солишдир.

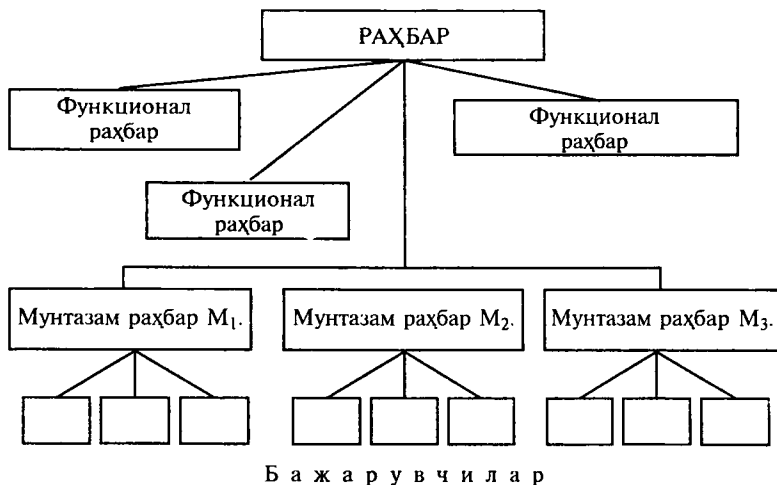
Кичик ва ўрта бизнесда бошқарув идоралари орасидаги муносабатларнинг турига қараб бошқарув тизими **учта** асосий турга: **мунтазам, функционал ва аралаш** тизимларига бўлинади.

**Мунтазам бошқарув тизими** — бу кичик ва ўрта бизнесни бошқаришнинг энг содда тизими бўлиб, унда ҳар бир раҳбар ўзига ишониб топширилган бўлинма фаолиятини яккабошчилик асосида бошқаради ва зарурий қарорларни мустақил равишда қабул қилади (7-чизма).



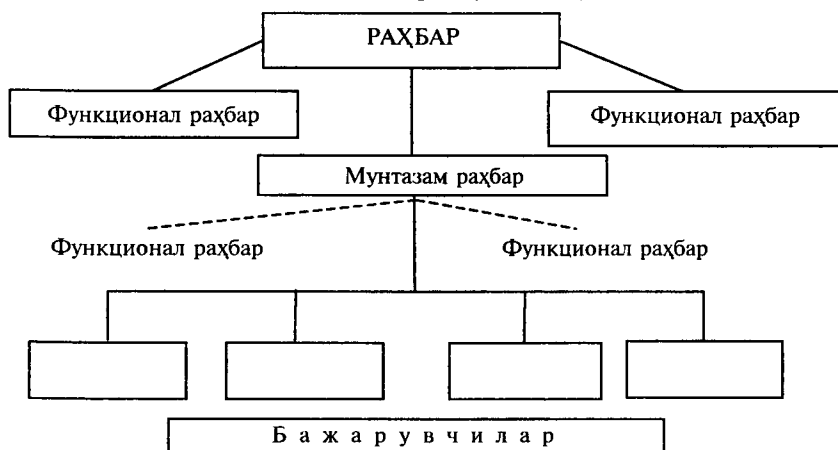
7-чизма: Мунтазам бошқарув тизими.

**Функционал бошқарув тизими** раҳбарларни ва тизим бўлинмаларини ҳар хил вазифаларга ва аниқ бўлинмаларда бошқарув фаолиятини ихтисослаштиришга қаратилган бўлиб, ҳар бир бошқарув бўғинига муайян масалалар бириктириб қўйилади (8-чизма).



8-чизма. Функционал бошқарув тизими.

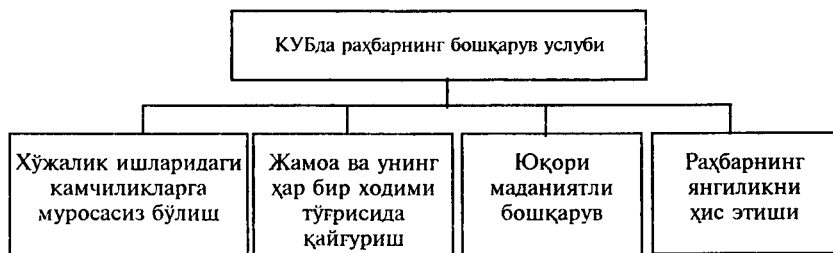
Аралаш усулда бошқарув тизими мунтазам бошқарув тузилиши ҳисобланади. Бошқарувни мунтазам турида ишлайдиган раҳбарларга малакали ёрдам кўрсатиш учун функционал ва идоровий ташкилотлар ташкил этилади ва бу ташкилотларнинг вазифаси бошқарув қарорларини тайёрлаш ва раҳбарларга малакали ёрдам кўрсатишдан иборат (9-чизма).



9-чизма. Аралаш бошқарув тизими.

Раҳбарнинг бошқарув услуби – бу бошқарув жараёнида келиб чиқадиган муаммоларни ҳал қилиш усуллари, йўллари мажмуи асосидир.

Кичик ва ўрта бизнесда раҳбарликнинг қуйидаги бошқарув усулларидан фойдаланилади (10-чизма).



**10-чизма. Кичик ва ўрта бизнесда раҳбарнинг бошқарув услуби.**

Кичик бизнесни бошқаришни бир неча поғоналари мавжуд. Уларга икки поғонали, уч поғонали ва кўп поғоналини мисол қилиб олишимиз мумкин. Кичик ва ўрта бизнесни бошқаришни жаҳон амалиётида тан олинган ва энг самаралиси икки поғонали усул ҳисобланади (11-чизма).



**11-чизма. Икки поғонали бошқариш тузилиши.**

Бу усулнинг самараси унинг оддийлигида, бажарувчи ва раҳбар ўртасидаги муносабатларни тўғридан-тўғри боғланганлигидадир. Бу ерда юқори назорат самарасига эришилади. Поғоналар ортиб борган сари бошқарув самараси камайиб боради.

## Ўз-ўзини текшириш

1. Кичик ва ўрта бизнесни ташкилий ҳуқуқий шакллари ва уларга тавсифнома беринг.
2. Кичик ва ўрта бизнесни ривожлантиришни давлат томонидан қўллаб-қувватлашнинг моҳияти нимада?
3. Кичик ва ўрта бизнесни ривожлантиришни қўллаб-қувватлашда жаҳон тажрибаларини биласизми?
4. Ўзбекистонда кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни ривожлантиришнинг давлат дастури билан танишмисиз?
5. Кичик ва ўрта бизнесни ривожлантиришнинг ҳуқуқий асоси нималарда намоён бўлади?
6. Кичик ва ўрта бизнесни бошқариш шакллари (формалари) ва уларга тавсифнома беринг.

## II БОБ. КИЧИК БИЗНЕСНИ БОШҚАРИШ

### 2.1. Кичик бизнесни ташкил этиш

- 2.1.1. *Кичик бизнесда тадбиркорлик (бизнес) фаолиятини танлаш.*
- 2.1.2. *Тадбиркорликда ҳамкорлар билан муносабатлар.*
- 2.1.3. *Банкротликдан чиқиш йўллари.*
- 2.1.4. *Тадбиркорлик ва бизнесда пул топиш қоидалари.*
- 2.1.5. *Тадбиркорлик (бизнес)да рақиблардан ўзиб кетиш ва тижорат сирини сақлаш.*

#### 2.1.1. Кичик бизнесда тадбиркорлик (бизнес) фаолиятини танлаш

Бозор иқтисодиёти шароитида менежмент асосларини ўрганиш, бизнесни самарали (оқилона) бошқариш, корхона (фирма)лар молиявий ҳолатини баҳолаш, уларни келгусида мустаҳкамлаш тўғрисидаги зарурий қарорлар қабул қилиш имконини беради. Тадбиркорлар томонидан бошқарув илмини чуқур эгаллаш, улар орасида иш фаолиятига нисбатан қизиқиш уйғотади, уларнинг изланувчанлик қобилиятини оширади ва меҳнатидан манфаатдорлигини таъминлайди.

Тажрибалар шуни кўрсатадики, бошқарув сирларини яхши эгаллаш, ишлаб чиқаришга янги техника ва технологияни жорий этишдан ҳам юқори самара бериши мумкин.

Бошқарув ўзи нима?

Бу тушунчага бир томонлама таъриф бериш қийин, уни тадбиркорлик фаолиятини ривожлантиришга татбиқ этиб, қуйидагича изоҳлашимиз мумкин:

Инсонларни олдиндан кўзлаган йўналиши (мақсад) бўйича ишлашга ундаш, яъни иш фаолиятида етарли моддий манфаатдорлик ва маънавий озуқа олиш ва уни гуллаб яшнашини таъминлашдир.

Менежмент — ишлаб чиқариш самарадорлиги ортиши (юксалиши) ва юқори фойда олиш мақсадида фойдаланилаётган

бошқарув шакллари, воситалари, қонуниятлари ва усуллари мажмуидир.

Ҳар қандай тадбиркорликнинг менежерлик функцияси корхона (фирма) ташкилий-ҳуқуқий шакли ва уни ишлаб чиқариш босқичлари орқали аниқланади. Масалан: тадбиркорлик фаолиятининг бошланғич босқичларида барча вазифалар тадбиркорнинг ўз зиммасига юклатилади, унинг сўнгги босқичларида эса махсус менежерларни таклиф (жалб) этиш имконияти туғилади ва шунинг негизида уларга корхоналарни бошқаришни ташкил этиш мажбурияти юкланади.

Бошқариш бу:

- олдиндан кўра билиш;
- ташкил этиш;
- рухсат этиш;
- келишиш;
- назорат қилиш каби тушунчаларни ўз ичига олади.

Ҳозирги шароитда юзага келган ҳар қандай муаммони ҳал этиш ёки вазифани бажариш учун тадбиркор учта манбага эга бўлиши шарт: меҳнат, молия ва вақт.

Қоида бўйича молиявий маблағ (пул, сармоя) ва вақт ҳар бир тадбиркор учун чегараланган. Инсонларни фаол, яхши ишлашини рағбатлантириб бориш мумкин. Шунинг учун инсон меҳнати тадбиркорликда энг қимматбаҳо манба ҳисобланади. Уларда ўз ҳаракатларига тўла иштиёқ уйғота билиш, улар ҳиссиётларини ривожлантириш ва етарли даражада рағбатлантира олиш, тадбиркорлик фаолиятида муваффақият негизи ҳисобланади. Бунинг учун тадбиркор одамларни тушуниши, билиши, уларни тўғри йўлга бошлай олиши зарур ва улар сезгирлик адолатлилиқ, тарбиялай олиш қобилиятларига ҳам эга бўлиши керак.

Ундаш — бу муайян бир мақсад йўлида ҳаракат қилишга йўналтирилган фаолиятни уйғотишдир.

Кўп вақтларда инсонлар ўз меҳнат фаолиятларидан қониқмасиликни сезадилар, аммо шу вақтнинг ўзида уни ўзгартиришни хоҳламайдилар.

Нима учун?

Бунинг асосий сабаблари қуйидагилар:

- ўзгартиришдан қўрқиш (чўчиш)и;
- муваффақиятга (ютуққа) тўла ишонмаслиги;
- муваффақиятсизлик ҳолатида яқин одамларини хафа қилиб қўйишидан қўрқиши;

- айёрлик;
- эришган ютуқлар билан чегараланиб (қониқиб) қолиши;
- рақобат йўқлиги.

Инсонларга муайян шароит яратиш натижасида, уларни ўз фаолиятларини ўзгартиришга ундаш мумкин. Масалан:

- Олдига бутунлай янги вазифани қўйиш (юклаш);
- Янги фаолият турини афзаллик томонларини кўрсата билиш;
- Бошқарувчилар таркибини янгилаш (ўзгартириш).

Бизнес соҳасида эришилган ютуқларининг кўпчилиги кескин тадбиркорликнинг ўз ҳисоб-китоблари маҳсули деб ҳисоблайдилар.

Ишбилармон кишилар ўз фазилатларини (ҳислатларини) қуйидаги кўринишлар орқали намоен қилади.

Ташқи қиёфаси, норасмий ҳолатлар ва иш фаолияти давомида одамлар орасида ўзини тута билиши, иш хоналарини жиҳозлаши, хизмат қоғозлари билан ишлаши ва иш услуги, ташкилотчилик даражаси.

### **Имидж-товар, корхона ва тадбиркор образи**

Тадбиркорнинг оддий этикаси, унинг жамиятни иш услугига қўйган талабларига риоя қилиши орқали намоен бўлади. Иқтисодий жиҳатдан ривожланган хорижий мамлакатлар тажрибаси шуни кўрсатадики, охириги йилларда бизнесни бошқаришда этик омиллар бош ролни ўйнамоқда.

### **Этика-ахлоқ, одобни ўрганувчи фан**

Мустақил республикамизда юзага келган тадбиркорликнинг дастлабки натижалари шуни кўрсатадики, бошқарув ҳаракати қачонки самарали бўлади, қайсики улар меҳнатни баҳолашда адолатли қонунларига тўла амал қилинса, одамларни ишонтира олинса. Тадбиркорни корхонани ривожлантиришдаги ҳиссаси, унинг профессионал обрўсини белгилайди. Ҳар қандай маданиятли одам тадбиркор бўлиши шарт эмас. Аммо тадбиркор маданиятли бўлиши шарт, сабаби улар доимо муваффақият (мақсад)га интилувчан бўлади.

Биз бозорни ташкил этишнинг уч асосий шартини келтирамиз:

- талаб ва таклифни мавжудлиги;
- турли мулкчилик шакллари;
- рақобат.

Булар орасида мулкчиликнинг турли шакллари ва рақобат нисбатан тадбиркорга ҳам боғлиқ бўлади. Тадбиркор доимо бозорда ўз мавқеига эга бўлишга ва уни янада юксалтиришга интилади.

Ҳар қандай бизнесни муваффақияти тадбиркорлик фаолиятини тўғри танлашга боғлиқ бўлади. Бу бозор стратегиясини тўғри аниқлаш ва тактикадан самарали фойдаланишни ифодалайди.

Тадбиркорлик фаолиятининг самараси энг аввало тадбиркорликни мураккаб (қийин) шароитдан бошлаш ҳисобланади. Бу биринчидан, тадбиркорнинг рақибларини кам бўлишини таъминласа, иккинчидан, уларда бизнес соҳасида юқори тажрибага эга бўлишга имкон яратади.

Муваффақиятнинг яна бошқа йўли бор. Қоида бўйича тадбиркорлик ғоядан бошланади. Ишни муваффақиятли олиб бориш ғояни ҳаётга татбиқ этишдир.

Тадбиркорлик фаолияти кенг қиррали ҳисобланади. Уларнинг асосийси: ишлаб чиқариш, тижорат ва молия. Юқори суръатлар билан ривожланаётган компаниялар тажрибаси шуни кўрсатадики, янги бизнесни бошлаш ва унда муваффақият қозониш, қуйидаги 5 та соҳани танлашга боғлиқ бўлади.

1. Ҳар хил ишбилармонлик хизматларини кўрсатиш.
2. Умумий овқатланиш.
3. Халқ истеъмоли товарлари сотиш.
4. Автомобилларни таъмирлаш.
5. Уй-жой қуриш.

Бизнесда самара жиҳатидан энг юқори фойдали соҳа қуйидагилар:

1. Ветеринария хизмати.
2. Дафн маросими хизмати.
3. Тиш даволаш.
4. Тижорат банклари.
5. Меҳмонхона хизмати.

Бугунги кунда тижорат банклари, электрон техникаси ишлаб чиқарадиган корхоналар, компьютерлар, идора анжомлари, идиш-товоқлар ва ҳар хил турдаги қоғоз буюмлари ишлаб чиқараётган корхоналар юқори суръатлар билан ривожланмоқда.

Кўпчилик тадбиркорлар бизнесда асосий кучини юқори фойда олишга қаратади. Шунинг учун юқори фойдадан кўра, кафолатли ўйлаш маъқул. Шу мақсадда чет эллик тадбиркорлар қуйидаги қоидаларга риоя қилишни маслаҳат берадилар.



1. Қандайдир маҳсулот (хизмат) бўйича монопол ҳукмронликка эга бўлишга ҳаракат қилиш.

2. Иложи борича бизнесни ривожлантиришда иқтисодий жиҳатдан мустақил бўлиш.

3. Фирма доимий равишда буюртма ва юқори фойда нормасига интилиши, маҳсулотга қайта буюртма тушишини кузатиб бориш. Бу фирма мавқеини ортишини кўрсатади.

4. Ўз маҳсулоти учун доимий равишда янги бозор ташкил этиш, эски бозорни (вазиятни) бор куч билан ушлаб қолишга ҳаракат қилмаслик.

Тадбиркорликни бошлашнинг идеал шакли, бу янги соҳани танлаш ҳисобланади. Фирма ишни бошлар экан буюртмачини ўзига жалб этиш имконига эга бўлади. Товарлар ассортиментини аниқлайди, баҳо тузулишини ўзгартиради.

Бизнесни традицион соҳасида, бозорда ўз ўрнига эга бўлиш корхона муваффақиятининг асосий омилidir.

Бозорга чиқиш учун фирма:

– горизонтал алоқалар ўрнатишда маълум бир эркинликка эга бўлиши;

– етарли даражада манба билан таъминланган бўлиши;

– бозорда рақобатни ҳисобга олган ҳолда ўзининг мустақил позицияси (йули) га эга бўлиши;

– ўз маҳсулотига патент ҳимояси ва сифат сертификатини олиши;

– маҳсулотни ишлаб чиқариш ва сотиш учун зарурий ташкилий инфратузилма ташкил этиши.

Тадбиркорликда стратегия ва тактика тушунчаси мавжуд.

Стратегия – бу фирманинг умумий сиёсати ва бош мақсадини аниқлашдан иборатдир.

Тактика эса – бу стратегияда ўз аксини топган аниқ ҳаракатлар шакли ва усулидир.

Стратегиянинг асосий масалалари:

– қайси маҳсулотни қандай ассортиментда ва баҳода бозорга олиб кириш керак;

– маҳсулот қандай истеъмолчиларга мўлжалланган, келгусида қайси имкониятли истеъмолчиларни жалб этиш мумкин;

– режалаштирилган даражадаги маҳсулотни сотиш учун қандай шароитлар зарур;

– товарлар қайси йўллар орқали ва қанча ҳажмда бозорга киритилади;

- сотишни раббатлантириш ва талабни шакллантиришда қайси воситалардан фойдаланиш мумкин;
- сервис хизмати қандай ташкил этилиши керак, у ким томонидан амалга оширилади;
- қандай иқтисодий натижалар кутилмоқда ва бунинг учун қанча харажат талаб этилади.

Тадбиркорлик фаолиятининг моҳияти товарларни тез ишлаб чиқариш ва тез истеъмолчиларга сотишдан иборат. Натижада ҳар бир маҳсулот бирлиги эвазига кўпроқ сармоя ишлаб олиш ва уни тезроқ қайта оборотга кўшиш ҳисобига каттароқ фойда олиш, ишлаб чиқариш ва тижоратни янги циклини бошлашдан иборат.

### **2.1.2. Тадбиркорликда ҳамкорлар билан муносабатлар**

Ҳозирги замон бозорида ишлаб чиқарувчилар, истеъмолчилар ва мол етказиб берувчиларнинг ҳеч бири якка ҳолда иш олиб бормади. Шунинг учун тадбиркорлик фаолиятини амалга ошириш жараёнида, тадбиркор ҳамкорлари билан ишбилармонлик алоқасида бўлади. Ҳамкорни топиш унча мураккаб эмас, аммо бу ерда шундай савол туғиладики ҳамкорни қандай топиш ва баҳолаш мумкин.

Шу мақсадда тадбиркорларга ўз фаолиятларини бошлаш олдидан бир неча маслаҳатлар берамиз:

- ўз мижозлари орасида, сизнинг имкониятли ҳамкорингиз қандай мавқега эга;
- бозордаги ҳолатини ўрганинг (ишлаб чиқарилган маҳсулот ва олинган фойдадаги улуши бўйича);
- ҳамкорингизни ташкилоти ҳозирги замон талабига мос келадими?
- дебиторлик ва кредиторлик ҳолатини текширинг;
- раҳбарнинг шахсий фазилатини текширинг, қўл остидаги ходимларга қандай муносабатда, уларга ишонадими?

Шуни унутманг, агар ҳамкорингиз нобоб бўлса, у сизга кўп муаммо туғдиради.

Ҳар қандай ҳолатда бўлғуси ҳамкор қуйидаги талабларга жавоб беришлари лозим:

- катта молиявий имкониятга эга бўлсин;
- бозорни яхши билиши керак;
- унда сиз билан ҳамкорликда бўлиш учун, хоҳиш бўлсин.

Кўп ҳолатларда ҳамкорнинг ёшини танлаш мақсадга мувофиқдир. Ҳамкорлар орасидаги муносабат — эркин ахборот алмашуви муносабатлари асосида ташкил этилиши лозим; улар умумий муаммоларни ҳал этишда, янги турдаги товарлар ишлаб чиқиш, янги лойиҳани ишга туширишда ҳамкорликда иштирок этиши зарур.

Ҳамкорлик турли соҳаларда, жумладан, ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, савдо соҳасида бўлиши мумкин.

**Ишлаб чиқариш соҳасидаги ҳамкорликнинг асосий шакли шартнома асосида майда ва йирик корхоналар орасидаги алоқалар ҳисобланади.** Бунга йирик корхоналар майда корхоналарни узоқ муддатли шартномалар асосида зарурий манбалар билан таъминлаб туриши мисол бўла олади. Ҳамкорлар орасида шартномалар аниқ тузилади. Унда товар сифати, хизмат кўрсатиш баҳоси, муддати ва мол етказиб бериш шартлари аниқ кўрсатилади. Бу майда корхоналар учун қулай, сабаби уларни бозорда мустақам ўрин олиш имконияти паст. Бундан ташқари айрим мураккаб технологияга асосланган маҳсулотни ишлаб чиқиш ва сотишда катта миқдорда молия ва техник шартлар талаб этадиган ҳолатларда майда корхона имкониятларга эга эмас. Йирик корхона уларга бир қатор имтиёзлар беради: ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни катта қисмини сотиб олиш; ишлаб чиқариш воситаларини ижарага бериш; хом ашё ва материалларни сотиб олишда имтиёзли шароит яратиб бериш; савдо марказидан фойдаланиш ва ҳоказо шулар жумласидандир.

**Хизмат кўрсатиш соҳасида ҳам ҳамкорлик амалга оширилади.** Бу ерда йирик ва майда корхоналар орасида мураккаб хўжалик муносабатлари мавжуд бўлади. Кўпчилик йирик корхоналар аста-секин ёрдамчи ва тайёрлов цехларидан озод бўлмоқда, қурилиш ва таъмирлаш цехларини ёпмоқда, натижада юқоридаги функцияларни ихтисослашган корхоналарга топширмоқда. Майда корхоналар йирик корхоналарни машина ва қурилмаларни муддатли ва жорий таъмирдан чиқариш учун шартномалар тузиши мумкин. Йирик корхоналар бир неча майда корхоналар билан юқоридаги ишларни бажариш мақсадида шартномалар тузиши мумкин.

Шундай қилиб майда корхоналар олдиндан белгиланган шартлар асосида ўзларини молиявий ва ташкилий мустақиллигини сақлаб қолган ҳолда ҳаракат қилади. Бу кўп ҳолларда бош корхона ва филиал орасидаги муносабатни эслатади.

**Савдо соҳасидаги шартнома асосида ҳамкорликнинг майда ва йирик корхоналар орасидаги муносабати жаҳонда ҳаммага**

маълум бўлган «франчайзинг» номи билан юритилади. «Франчайзинг» французча сўздан олинган бўлиб имтиёз маъносини англатади. Бунинг моҳияти шундан иборатки йирик корхона (франчайзер) майда мустақил корхоналар билан шартнома тузади. Бу шартномага асосан майда корхонага белгиланган бозорда йирик корхона номидан маҳсулотларни сотиш ҳуқуқини беради. Йирик корхона майда корхонага барча шароитларни яратиб бериши мумкин. Айрим ҳолларда майда корхонани банкдан кредит олишни ҳам кафолатлайди.

Қоида бўйича шартномада сотишдан олинган тушумнинг майда корхонага ажратиш миқдори ҳам кўрсатиб қўйилади. У одатда ойлик сотиш ҳажмининг 2-3 фоизи миқдорида белгиланади. Кўп ҳолларда шартномада ҳамкорнинг бинони, қурилмани, лом ашё ва материалларни ижарага олиши кўрсатиб қўйилади.

Ҳамкорнинг мажбурияти товар сифатига ва савдо маркаси софлигига жавоб беришидир. Ўз навбатида корхона ҳамкорга ҳисоб-китобда ёрдам кўрсатади, сотиш стратегияси бўйича маслаҳатлар беради, ходимларини ўқитади ва ҳоказо. Томонлар орасидаги шартнома 5-10 йилга тузилади. Агар ҳамкор бош корхона андозаларига риоя этмаса, шартнома зудлик билан бекор қилинади.

Тадбиркорликда фаолият бошламоқ учун мулоқотни ҳамюртдан бошламоқ мақул.

Чет эллик тадбиркорлар ҳамкорларни қандай топади ва баҳолайди? Бу уч босқичда амалга оширилади:

- бозорни ўрганади;
- шу корхонада ишловчи маҳаллий вакилни танлайди, у филиални ташкил этишдан кўра арзонроқ тушади;
- ўз филиалини ташкил этиш ёки маҳаллий ҳамкор иштирокида қўшма корхона очиш масаласини ўрганади.

Тадбиркор ўз харидорини қандай топиши керак?

Ҳозирда харидорни топишнинг иккита усули мавжуд?

1. Харидор ўзи тадбиркор билан ёки унинг вакили билан алоқага чиқади.

2. Ташаббус тадбиркорга таклиф этилади.

Тадбиркорликка харидорларни жалб этиш мақсадида рекламадан, ўз хизмати ва маҳсулоти ҳақидаги маълумотлардан кенг фойдаланиш зарур. Яхши реклама қиммат бўлсада, харидорларни жалб этишда катта аҳамиятга эга.

Тадбиркорларга имкониятли харидорларни топишнинг сигналган усулларини тавсия этиш мумкин:

- харидорга маълум бир партия товарни сотиб олиш юзасидан почта орқали ёзма равишда мурожаат қилиш;
- товарларни намойиш этиш, пештахталарни безаш, кўргазмалар ўтказиш;
- имкониятли харидорларга янги товарларни таништириш;
- товар ишлаб чиқарувчи корхонага саёҳат уюштириш;
- товарни бозорга кириши шарофати билан матбуот конференцияси ўтказиш.

Ишлаб чиқарувчилардан ҳозирги харидорлар нимани кутади?:

- улар ўз пулига яхши сифатли товар ва хизматлар олишни;
- катта қулайлик яратилишини;
- ўзлари қийин уддалайдиган муаммоларни ечишни;
- яроқсиз маҳсулотларни қайтариб олиш имкониятлари мавжудлигини.

Агар тадбиркор ўз мавқеини мустаҳкамлашни хоҳласа куйидагиларни ёдда тутсин:

- доимо кўзда тутилгандек маҳсулот ишлаб чиқишни;
- истеъмолчиларга сарфланган харажатларни узоқ муддатли ва юқори самарали капитал маблағ деб ҳисоблашни;
- доимий равишда ўз харидорлари доирасини кенгайтириб боришни;
- ҳар қандай шароитда қарор қабул қилиш ҳуқуқини ушбу операцияни бажарувчига беришни;
- харидорлар билан алоқани мустаҳкамлаш борасида ғамхўрлик қилишни;
- харидор тадбиркорга боғлиқ эмас, балки тадбиркор харидорга боғлиқ тамойилга амал қилишни;
- мижоз билан тортишмаслик, унинг хоҳишини бажариши, бу ҳар икки томонга ҳам фойдали бўлади;
- бизнеснинг мақсадини янги мижоз ва янги бозор орттириш (кенгайтириш) деб ҳисоблашни;
- харидор билан шахсий мулоқотда (алоқада) бўлишни;
- кўрсатилаётган хизмат ва товар сифатини шахсан ўзи назорат қилишни ва ҳоказо.

Харидорларга муносабат бўйича бир неча «олтин» қоидалар мавжуд:

- сотилаётган товар сифати сертификатланган бўлиши керак;
- олди-сотди шартномаси имзолашдан олдин харидорни товар нусхаси билан танишиш имкони бўлсин;

- агар товар буюртма асосида тайёрланган бўлса, давлат андозалари аниқ кўрсатилган бўлиши шарт;
- тасдиқланган нусхасини танланган ҳолатда товар қисмлари билан таққослаш имкони бўлсин;
- товарлар олди-сотди операциясидан олдин барчасини назорат қилиш имкони бўлсин;
- синов учун сотиб олиш ҳам мумкин бўлсин.

Харидор аниқлангандан сўнг олди-сотди жараёнига тайёргарлик ва уни амалга ошириш босқичи бошланади.

Бу ерда олдиндан музокара олиб борилади ва барча шартлар келишиб олинади. Тўлов шарти ва шартнома баҳоси алоҳида келишиб олинishi лозим.

Олди-сотди шартномаси — бу тижорат, ҳуқуқий ҳужжати бўлиб, унда сотиш шартлари, амалга ошириш тартиби ва томонлар жавобгарлиги ёритилади.

Шартномани тавсиявий мазмуни қуйидагича:

- етказиб бериш предмети ва ҳажми;
- товар миқдори ва сифатини аниқлаш усули;
- етказиб бериш шарти, муддати ва жойи;
- баҳо;
- валюта тури ва тўлов шартлари;
- товарларни топшириш ва қабул қилиш тартиби;
- зарарни қоплаш тартиби;
- томонлар келишувлиги ҳолатларида арбитраж;
- форс-мажор ҳолатлари;
- шартномани тарқатиш ва тўхтатиш тартиби;
- томонлар манзилгоҳи ва бошқа реквизитлари;
- тасдиқловчи ваколатли шахс;
- табиийки шартномада барча вазият ва кутилган масалалар кўрсатилмаслиги мумкин. У сотиб олиш жараёнида амалга оширилади.

Сўнгра товарларни етказиб бериш, йўлда уларни хавфсизлигини таъминлаш масалалари кўрилади.

### **2.1.3. Б: банкротликдан чиқиш йўллари**

Ҳеч бир тадбиркор, ўз фаолиятини суғурта қилган бўлса ҳам, танглик (банкротлик) ҳолатидан кафолатланмаган. Шунинг учун юқоридаги ҳолатга тушиб қолганда, эсанкираб

қолмаслиги зарур. Тангликдан чиқишнинг ҳар хил йўллари бор. Улар билан таништирамиз:

- бизнесни ишлаб чиқариш ташкилий тузилишини қайта кўриб чиқиш;
- тўлов қобиляти йўқлигини бартараф этиш;
- молиявий-ҳуқуқий дастаглардан фойдаланиш аҳолини пулини жалб этиш, лизинг имкониятлардан фойдаланиш;
- ишлаб чиқариш харажатларини камайтириш ҳисобига маҳсулот таннархи пасайишига эришиш, меҳнат, молия ва материал манбаларидан оқилона фойдаланиш;
- баҳо сиёсати, яъни харидор эътиборини жалб этиш мақсадида маҳсулот баҳосини пасайтириш;
- юқори солиқлардан эҳтиёт бўлиш, яъни солиқ борасидаги қонунчиликни доимо кузатиб бориш, улардан иқтисодий сиёсатга мос равишда фойдаланиш.

Бундан ташқари бизнес равнақи йўлида инвесторларга мурожаат қилиш, тажрибали тадбиркорларни ҳам сотиб олиши мумкин.

#### **2.1.4. Тадбиркорлик ва бизнесда пул топиш қондалари**

Бозорда ўз ўрнига эга бўлиш – бу ишнинг ярми холос. Пул ишлашни билиш керак. Пул ишлашни билиш жаҳон бизнес амалиётида ишбилармон кишининг энг яхши тавсифномасидир.

Уни ўрганиш мумкин мисол тариқасида Герберт Ньютон Кэссоннинг ғоясига асосланган пул топишнинг ўнта қондасини келтириш мумкин:

1. Пулни фақат ўзингиз яхши билган товар ва хизматларга қўйинг.
2. Тазийқ остида пул қўйманг.
3. Пулни мулк учун сарфланг, режа учун эмас.
4. Қайта сотиш мумкин бўлган товарларга пулни сарфланг.
5. Фойда олишнинг барча имкониятларини қўлдан бой берманг.
6. Товарни баҳо тушиши жараёнида сотиб олиб, ортиши жараёнида сотинг.
7. Пулни доимо муомалада ушланг.
8. Бизнесга зарур бўлган миқдорда қарз олинг.
9. Маблағни фаолиятни юксалтириш учун олинг, мақтаниш учун эмас.
10. Қарз беришда эҳтиёт бўлинг.

### **2.1.5. Тадбиркорлик (бизнес)да рақиблардан ўзиб кетиш ва тижорат сирини сақлаш**

Тадабиркорликда асосий омиллардан бири тадабиркорни ўзини қандай билса, ўз рақибларини ҳам шундай яхши билишга ҳаракат қилишдир.

Рақобат — бу энг қулай шароитда маҳсулотлар ишлаб чиқариш ва сотиш борасидаги айрим ишлаб чиқарувчи ва мол етказиб берувчилар орасидаги тортишув (кураш)дир.

Рақобат доимо томонлар орасида иқтисодий мунозаранинг, харидорлар учун курашнинг ва бозорда ўз ўрнини топишнинг бир шакли бўлиб келган ва бўлиб қолади. Рақобат асосан харидор учун фойдали, чунки кураш жараёнида у катта имкониятга эга бўлади. Шунинг учун рақобат — юқори баҳодаги товарларни ўта паст баҳоларда сотиб олиш шартидир.

Рақобат жараёнида иккита усулдан фойдаланилади:

1. Баҳоли усул;
2. Баҳосиз усул.

Баҳоли усул моҳияти ишлаб чиқариш ва сотиш харажатларини камайтириб юқори фойда олиш, маҳсулот ассортименти ва сифатини ўзгартирмай баҳони пасайтиришдир. Баҳонинг пасайиши бозорни бир қисмини эгаллаш имконини беради. Японлар янги бозорга кириб боришда баҳони 10%га камайтиради. Бунда бошқа корхоналар ҳам баҳони камайтириши мумкин, шунинг учун маълум захирага эга бўлмоқ шарт.

Баҳосиз рақобат бу маҳсулот хусусиятларини ўзгартириш, унга янги сифат фазилати бахш этиш, эҳтиёжни таъминловчи янги маҳсулот яратиш, хизматни такомиллаштиришдан иборат.

Бозорда рақобатнинг қайси воситасидан фойдаланилмасин, шунини эсда тутмоқ лозимки, ҳар бир йўқотилган мижоз (харидор) фойдани бой беришигина бўлиб қолмай рақибни бозорда имкониятларини оширилишига ҳам олиб келиш мумкин.

Рақиблардан ўзиб кетиш учун иложи борица кўп маълумотлар ишлаб чиқаришга ҳаракат қилмоқ зарур. Бу борада ҳар хил усуллардан фойдаланиш мумкин. Уларнинг асосийлари қуйидагилар:

1. Тенг имкониятли ҳолатда сезилмаган миқдорда янгилик киритишга эришиш.
2. Бозорга ўта тақчил бўлган маҳсулотни олиб кириб, баҳони қисқа муддатга камайтириш.
3. Бозордаги ҳолат ва олиб борилаётган ишни сир сақлаш.



4. Акциялар сотиб олиш, рақибларга кредит бериш, корхоналарни бирикиши ҳақида шартнома тузиш.

5. Юқори малакали мутахассисларни бизнесга жалб этиш.

6. Аниқ рақобат шароитида ўз имкониятларидан фойдаланишни билиш.

7. Рақобат шароитида маҳсулот сотишни кўпайтириш энг асосий кўрсаткич, хўжалик фаолиятини баҳоловчи бош мезон ҳамдир.

8. Корхонани бошқаришни такомиллаштириш.

9. Доимий равишда корхона ва маҳсулот баҳоси рақобатбардошлигини ошириш.

10. Товарлар жўнатиш муддатини қисқартириш ва хизмат тезлигини оширишни билиш.

Тадбиркорлик тажрибасида рақобатнинг виждонсизлик (фирром) усуллари ҳам мавжуд. Улар:

– иқтисодий ва саноат шпionлиги;

– харидорларни алдаш;

– ҳисоботларда айёрлик;

– коррупция;

– ноқонуний йўллар билан ходимларни ўзига ағдариб олиш.

Тадбиркорликда Париж конвенциясининг 10-моддасига биноан:

– рақибларни ишлаб чиқариш ва савдо фаолияти, товар ва корхонага нисбатан олиб борилган барча турдаги чалғитишлар;

– савдо-сотик фаолиятини амалга ошириш жараёнида нотўғри кўрсатма беришлари мутлақо тақиқланади.

Тижорат сири. Тадбиркорликда тадбиркор учун энг зарури тижорат сирини сақлаш бўлиб бу рақибга нисбатан юқори ўсиш имкониятини беради.

**Тижорат сири – бу тадбиркорларнинг қонунда кўрсатилган ва ҳимояланган хўжалик фаолиятидаги бир қатор молиявий маълумотларни яширинишидир.**

Буларга, саноат сирлари, илмий техник, технологик ва бошқа ишлаб чиқариш сирлари, ноу-хау, ихтиролар ва янгиликлар киради.

Тадбиркорлик сирларини сақлаш ўз ишини ташкил этиш вақтидан бошланиши керак.

Маълумотларни ташқарига чиқиб кетиш йўллари қуйидагилар:

– очиқ рекламалар, савдо тадбирлари ва оммавий чиқишлар;

– иш юзасидан музокаралар;

– бошқа корхоналарга ходимларни хизмат сафарларига жўнатиш;

– норасмий (дам олиш жойлари, спорт ўйинлари) ва бошқа ижтимоий тадбирлар;

– ходимларнинг бошқа корхоналарга ўтиши.

Корхонага текшириш юзасидан давлат ходими келди. Осон тушиниш учун уни аудитор деб атаймиз. Бундай ҳолатда унинг ваколати доирасидаги маълумотларни беришимиз шарт. Бу ерда тижорат сирини сақлаш жуда зарур.

## **Ўз-ўзини текшириш**

1. Тадбиркорлик фаолиятини танлашда кўзда тутиладиган асосий масалалар нималардан иборат?

2. Ҳамкорлар ва уларга қандай талаблар қўйилади?

3. Банкротлик ва унинг сабаблари нималардан иборат?

4. Банкротликдан чиқиш йўллари қандай?

5. Тадбиркорлик ва бизнесда пул топшиш қоидаларини айтиб беринг.

6. Тадбиркорликда рақиблардан ўзиб кетиш учун нималарга эътибор бериш керак?

7. Тижорат сирини – бу нима?

## **2.2. Кичик бизнесда меҳнатни ташкил этиш**

### **2.2.1. Кичик бизнесда ишга қабул қилиш қоидалари**

Биринчи навбатда тадбиркорликда муваффақиятни таъминловчи муҳим омиллардан бири – қатъий, ҳамфикр, бир-бирини яхши тушунадиган меҳнат жамоасини ташкил этиш вазифасини қўйинг. Бунинг учун қуйидаги қоидаларга амал қилиш муҳимдир:

– юқори малакали, тажрибага эга бўлган ходимларни ёллаш;

– бирор бир участка ишониб топширилган маълум бир кишига ўз ишчи командасини шакллантиришда тўла эркинлик бериш.

Тажрибали, қобилиятли ходимларни ишга олиш, бир томондан, корхонанинг юқори самара билан ишлашини таъминлайди, иккинчи томондан, рақобат таваккалчилигини кучайтиради. Шунинг учун унутмаслик керакки, айрим, ходимлар ўзлари ишлаб турган корхонани ишлаб чиқариш, тижорат сирлари билан танишиб, ўзига тажриба орттиргандан сўнг, ўзининг корхонасини очиб мумкин. Бундан ташқари ходимларни, мижоз ва ишчиларни ўз томонига оғдириб олиш ҳам мумкин. Кўп ҳолларда янги корхона, эскининг иш

---

услугига асосланади ва хавфли рақобатчи ҳисобланади. **Ундан қандай қутилиш мумкин?** Шунинг учун ишлаб чиқариш жараёнларидаги майда ва энг нозик томонларни сир сақлашга ҳаракат қилиш зарур.

Ушбу муаммони ҳал этишнинг муҳим бир томони — малакали ходимларни бир-биридан фарқ қила олиш қобилиятига эга бўлишидир.

Шуни унутмаслик керакки, энг яхши ходим бу оилали, ўзининг молиявий ва ижтимоий ҳолатидан қониққан кишидир. Энг ишончсизлари эса ёшлар, оилавий ишлар билан боғланмаганлардир. Аммо улар нисбатан актив, янгиликка интилувчан бўлсада, айрим ҳолларда нисбатан пастроқ иш ҳақиға ҳам рози бўлаверади.

Яхши ходимларни танлаш жараёни ҳеч қачон тўхтамайди. Айниқса бу муаммо корхона янги ташкил топаётган даврда ўта долзарб ҳисобланади.

Тажрибалар шуни кўрсатадики, янги тез ривожланаётган корхоналар фаолиятининг бошланғич даврида ўз ходимларининг ярмини йўқотади. Учинчи йилнинг охирига келиб қўнимсизлик 25 фоизга камаяди, бешинчи йилга бориб бу кўрсаткич 10 фоизни ташкил этади. Биринчи йилдаги қўнимсизликни юқори бўлишининг сабаби — ходимларни корхонанинг келгусидаги ривожланиш истиқболларини тўла тушунмаслиги, шу жумладан ўзининг келажак истиқболларини тўла тасаввур эта олмаслиқдир.

Ишга қабул қилишнинг асосий қонуниятларини ўзлаштиришда, олди-сотди принципидан фойдаланиш муҳимдир. Ишга ёлловчи (сотиб олувчи)га, ёлланувчи ўз ишчи кучини сотади. Бу ерда ёлловчининг вазифаси «товаршунос» вазифасига, яъни товар сифатини назорат қилувчига ўхшаб кетади. Ишга қабул қилиш жараёнида бир қатор ҳужжатлар таҳлил этилади ва тегишли ишлар амалга оширилади. Ушбу ҳужжатлар таркибига қуйидагилар киради:

I. Олдинги иш фаолиятига қисқа тавсифнома;

II. Анкета;

III. Ёзма тест;

IV. Тавсия хати(тавсиянома);

V. Суҳбат ёки интервью натижалари.

Барча йирик чет эл фирмаларида ишга қабул қилиш кўп босқичли, узоқ давом этувчи жараёндир. Масалан, АҚШнинг

«Маккей Энвиллоуп» фирмасида ишга қабул қилиш ўн босқичида амалга оширилади.

**Биринчи** босқичда номзод суҳбатга таклиф этилади. Бу суҳбат кадрлар бўлимининг тажрибали ходими томонидан, олиб борилади. Агар номзод салбий тасаввур қолдирсада, бу вақтнинг ўзида уни ишга қабул қилинмаслик ҳақида хулоса чиқарилмайди.

**Иккинчи** босқичда номзод маъмуриятнинг 7-8 ходими билан суҳбат ўтказилади. Ҳар бир суҳбат олиб борувчи, суҳбат натижаларини ёзма равишда кадрлар бўлимига илова тариқасида топширади.

**Учинчи** ташрифда корхона (фирма) раҳбари номзод билан суҳбат куради ва унга фирманинг келгусидаги истиқболлари ҳақида гапириб беради.

**Тўртинчи** босқичда номзод билан раҳбар шахсан учрашгандан сўнг у телефон орқали суҳбатлашади. Бу ерда номзодни ўз фикрини тўла етказиб бера олиш қобилиятини текшириб кўради.

**Бешинчи** босқичда Номзоднинг ташқи ахборот манбалари аниқланади. Унинг бизнес билан қай даражада таниш эканлиги ўрганилади. Бу ерда одамларни яхши фарқлай оладиган ва ишончли ходимлар хизматидан фойдаланилади.

**Олтинчи** босқичда номзод билан оиласи даврасида суҳбат ўтказилади. Ушбу ҳолат ишга қабул қилинаётган ходим ҳақида қимматли маълумотлар беради, унинг шахсий ҳаёти шу ерда аниқ намоён бўлади. Унинг тўғри кўнгиллигини текшириб олинади.

**Еттинчи** босқичда номзод норасмий ҳолатда мулоқотда бўлиш учун оиласи билан концертга ёки кинотеатрга таклиф этилади. Номзод одамлар орасида ўзини қандай тутди деган қимматли саволга жавоб олинади. Бу айниқса савдо агентларини танлашда яхши самара беради.

**Саккизинчи** босқичда номзодни шу шаҳардаги рақобатчи ҳисобланмаган бир ёки икки корхонага ташрифи тавсия этилади. Бу ташриф қоидага кўра узоқ давом этмасида, кўп нарсаларни аниқлаб беради.

**Тўққизинчи** босқичда мутахассис фикрини билиш мақсадида шу соҳадаги корхоналарнинг юқори малакали мутахассисларига номзодни таклиф этилади.

**Ўнинчи** босқичда номзод консултант-психолог қабулидан ўтади. Сўнгра юқоридakilарни тўла таҳлил этиш асосида ходимнинг ишга қабули юзасидан тегишли қарорлар қабул қилинади.

Ҳозирги замон Ўзбекистон тадбиркорларига юқоридаги ҳолат кўп жиҳатдан тўғри келмайди. Ишга қабул қилишнинг асосий мезони этиб «Агар ушбу одам менга эмас, меннинг рақибимга хизмат қилганда мен ўзимни қандай ҳис эта оламан» деган саволга жавобни олишимиз мумкин. Тўғри ишга қабул қилишни суҳбатсиз ўтказиш мумкин эмас. Аммо уни тўғри ўтказиш, хатолардан йироқ бўлиш, зарур ҳисобланади. Бу ерда, суҳбат мақсадини унутмаслик, ишга қабул қилинаётганларни ишбилармонлик фазилатларини тўғри баҳолаш зарур. Суҳбат бошланғич ва асосий босқичда ўтказилиши мумкин.

Суҳбатнинг бошланғич босқичи номзодни таклиф этилаётган мансабга, шартга ва талабларга лойиқ эканлигини аниқлаб берса, асосий босқич эса — ундаги ушбу мансаб учун зарурий шахсий фазилатларни аниқлаш имконини беради.

Асосий суҳбат номзод билан яккама-якка, қулай шароитда ўтказилади. Уни телефон орқали ўтказиш қатъиян ман этилади. Иш берувчи ва номзод орасидаги тўғри мулоқот, бир-бирини тўла тушиниш суҳбат натижасига боғлиқ бўлади. Ишга қабул қилиш учун номзод ҳақидаги фикрларни ойдинлаштиради.

Суҳбат бир-бирини тушиниш муҳитида ўтказилиши шарт. Номзодни қўллаб-қувватлаш зарур. Тушунтириш, унга тузатмалар киритиш мақсадга мувофиқ эмас. Иложи борича номзодни ўзи гапириши лозим, фақат уни тинглаб эшитиш керак. Суҳбатдошни таржимаи ҳоли билан қизиқиш, мавжуд маълумотларни аниқлаш, у ёки бу сифат фазилатлари ҳақидаги тасаввур (гипотезалар)ни текшириш фойдалидир. Зарур ҳолатларда номзодни меҳнат шартлари, имтиёзлари, ҳуқуқлари, жавобгарлиги билан хабардор қилиш, агар уни салбий ҳолатлари бўлса яшириб ўтирмаслик зарур. Шундан сўнг уни келгусида ишга қабул қилиш ҳақида ҳулоса қилинади.

Суҳбат қуриш чоғида учта асосий элементни фарқлашни лозим:

1. Суҳбатга тортиш;
2. Эшитишни билиш;
3. Айтилган фикрлардан тўғри ҳулоса чиқариш.

Суҳбатга тортишнинг асосий йўли масалани тўғри қўйиш, вақти-вақти билан пауза бериш ва айтилганларни тасдиқлашдир. Масалани қўйишда ёндошма саволлар самарали таъсир этади. Улардан суҳбат чоғида фойдаланиш мумкин.

Номзод фикрларини тўла эшитиш, фикрларини бўлмаслик лозим. Чидамсизлилик, эшитишни ёқтирмаслик, ортиқча эмоцияга берилиш суҳбатни бузади. Бу яхши одат эмас.

Суҳбатни таҳлил этишда мақсад талабларидан келиб чиқиш лозим. Агар номзоднинг айрим характерли томонлари тўғрисида салбий фикрлар юзага келса, у, унинг келгуси иши олдида иккинчи даражали бўлиши мумкин. Энг кўпол хато бу бевақт хулоса чиқаришдир. Ходимнинг айрим хато ва камчиликлари ходимнинг унинг ижобий томонлари билан ювилиб кетиши ҳам мумкин.

Шунинг учун суҳбатга алоҳида эътибор берилмоғи лозим.

Суҳбатга тайёрланишнинг энг қулай йўлларида бири унинг дўстона руҳда ўтказилишидир. Бу ерда энг кўп учраб турадиган саволларни бериб кўриш мумкин.

Масалан:

1. Нима учун Сиз бизга ишга киришга мурожаат қилдингиз?
2. Корхона ва бу мансаб ҳақида нималарни биласиз?
3. Нима учун фақат шу касбни танладингиз?
4. Сиз ўзингизни қандай характерлаб берасиз?
5. Ўз ҳақингизда гапиришга нима мажбур этди?
6. Ўзингизни кучли томонларингизни қандай баҳолай оласиз?
7. Сизнинг кучсиз томонларингиз нималарда?
8. Қайси турдаги ишларни кўпроқ ёқтирасиз?
9. Ишдан ташқари қизиқишингиз?
10. Қайси турдаги ишларни ёқтирмайсиз? Нима учун?
11. Қандай натижалар кўпроқ сизни қаноатлантиради?
12. Сизнинг энг кўпол хатоингиз?
13. Ўзингиз танлаган касбни ўзгартиришни хоҳлайсизми?
14. Ҳаммадан кўпроқ Сизга нима ёқади?
15. Олдинги иш жойингизда нимадан қаноатланмагансиз?
16. Нима учун олдинги ишдан кетдингиз?
17. Ҳаётдаги Сизнинг мақсадингиз?
18. Қандай иш ҳақида розисиз? (ойлик маош миқдори)

Демак, мана шу шартларда ишга қабул қилиш мақсадга мувофиқдир. Ҳар иккала томон учун қулай йўл «шартнома» асосида ишга қабул қилиш ҳисобланади. Бу ерда иш берувчи, келгусида ўзига мустақил ҳолат яратиш мақсадида иш олувчига нисбатан кам мажбуриятларни олиши мумкин.

Бошланғич даврда ишни қисқа муддатга тавсия этиш ва бу даврда қатъий талабчанлик муҳити яратиш, шу жумладан эришган ютуқларга қараб рағбатлантириш кўпроқ самара беради.

Ходимни ишдан бўшатиш даврида, ҳаддан ташқари талабчанлик ярамайди. Шундай сабаб топингки, ишдан кетаётган ходимни шахсиятига салбий таъсир этмасин.

### 2.2.2. Кичик бизнесда бошқарув қарорларини қабул қилиш

Ўз бошқарув вазифасини муваффақиятли ҳал этиш учун раҳбар «етакчи»лик фазилатига эга бўлиши керак. Бу нимани англатади? Унинг моҳияти раҳбарни ўзи мустақил қарор қабул қилиши ва уни бажарилишини назорат қилишини англатади. «Етакчи» ўз вақтида ходимнинг айрим муаммоларни аниқлашда, уларни кейинчалик ҳал этишда ёрдам кўрсатади. Етакчи ўз ходимларининг ишига ҳам жавобгарликни ўз зиммасига олади.

✓ Раҳбар ва ходимлар ўз ҳуқуқ ва имкониятларидан келиб чиқиб мустақил ҳаракат қилиши лозим. Ўз вазифасини ҳамкасбларига ошириб қўйиш яхши эмас. Агар масалани ҳал этилиши ходим ҳуқуқ ва имкониятлари доирасидан ташқарида бўлса, у ўз вақтида раҳбарни хабардор этиши зарур. Ходимлар фикри раҳбарнинг фикрига мос келмаса улар маслаҳатлашиши ва фикрини очиқ айтишлари мумкин.

Раҳбар ходимни ишбилармонлик фазилатларини аниқлаб олганда сўнг унга мустақил ишлашга имконият яратиб бериши, зарур ҳолатларда унинг фаолиятига аралашishi мумкин. Бунинг учун раҳбар олдин уларга тегишли вазифалар белгилаши, уларни бажарилиш муддатини кўрсатиши сўнгра ходимлар фаолиятини назорат қилиши, тартибга солиши мумкин.

Ҳар қандай ходимни ўз таклифи бўйича энг юқори ҳуқуққа эгаллигини унутмаслик керак.

✓ Куйида бошқарувнинг бир қатор асосий вазифаларини кўриб чиқамиз.

1. Айтайлик, Сиз хизмат сафари ёки таътилдасиз. Шу вазиятдан фойдаланиб, Сиз ўзингизни мижозингиз бўлиб қолдингиз. Ўз корхонангизни бирор-бир бўлимига телефон қилиб ёрдам сўранг. Шу вақтда кутилмаган вазият бўлиб қолиши мумкин, яъни сизни хафа қилиб қўйиши, жаҳлингизни чиқариши мумкин. Ҳовлиқиб (шошилиб) кетманг, тузатишга ҳаракат қилинг, аммо кескин чора кўрманг.

2. Охириги натижага асосланинг. Тугалланмаган ишга баҳо берманг. Агар Сиз қандайдир муаммога дуч келсангиз, нима учун деб сўраманг, яхшиси келгусида нима қилсак бўлади деб сўранг. Қаршилиқ кўрсатишга уриниб кўрманг. Кимки ҳаракат қилишга тайёр бўлмаса, уларга чора кўришга қодир эканлигингизни тушунтиринг.

3. Бирор-бир муаммони тез ҳал этиш зарурати юзага келганда кучни бир жойга тўплаш, эътиборни фақат ушбу муаммони ҳал этишга қаратиш, агар зарурати бўлса уни қисмларга ажратиш зарур.

4. Корхона бош раҳбарида коллективда ишлаб чиқариш жараёнидаги ҳақиқий ҳолатни билиш истаги пайдо бўлса кутмаслик, тегишли чора-тадбирлар кўриши керак, чунки бўлим бошлиқлари унга ўз ишлари ҳақида очиқ ахборотлар бермаслиги, ўз камчилигини бартараф қилишга интилиши мумкин.

5. Коллективда вазият кескинлашган ва бу ҳолат узоқ давом этиши мумкин ҳолатда ҳар хил кўнгил очар тадбирлар уюштириш яхши самара беради. Одамлар доимо сезгир бўлади. Уларни кайфиятига эътибор бериш муҳимдир.

6. Шахсий намуна тартибига риоя қилиш. Йиғилишларни ўз вақтида бошлаш, ёмон иллатларга йўл қўймаслик муҳимдир.

7. Яна бир ҳолат, раҳбарнинг бирор-бир ходим билан яқин шахсий алоқада бўлишида, қариндош уруғларни, ўртоқларни ишга қабул қилишда эҳтиёт бўлиш зарур. Агар раҳбар бир ходимга алоҳида эътиборда бўлса ўз обрўсини йўқотади, коллективда салбий муҳит юзага келиши мумкин.

8. Ходим билан суҳбатлашаётганда унинг кўнглидагини топиб гапиришга ҳаракат қилиш лозим. Одамлар билан ўз тилида мулоқотда бўлиш мақсадга мувофиқдир.

Фирманинг молия-ҳисоб ишларини ким олиб бориши ҳар бир тадбиркор учун жуда зарур. Бу кўп ҳолларда охириги молиявий натижаларга боғлиқ бўлади. Унча катта бўлмаган корхоналарда молия-ҳисоб масалаларини ташкилотчи ёки бухгалтер ҳал этади. Ишлаб чиқариш фаолиятини кенгайиб бориши қўшимча ишчи жалб этиш ёки янги мансаб киритишга олиб келади.

Масалан: **Режа бўлими** бошлиғи (бош иқтисодчи) унга молиявий фаолиятни истиқболли режаларини тузиш, барча молиявий ҳужжат ва хулосаларни таҳлил этиш, вазифаси юклатилади.

**Иқтисодчи** корхона ҳўжалиқ фаолиятини таҳлил этувчидир. У кўрсаткичларни ишлаб чиқиш, таҳлилдан ўтказиш, молиявий смета тузиш, молиявий ишларни такомиллаштириш тадбирларини амалга оширади.

**Бош молиячи** қимматбаҳо қоғозлар ва пул маблағлари бўйича операцияларни амалга ошириш, шу жумладан саздо операцияларини назорат қилиши керак. Унга корхона чекига



имзо чекиш ҳуқуқи берилиши мумкин. Унча катта бўлмаган миқдордаги нақд пул унинг ихтиёрида бўлиши мумкин.

Бош молиячи корхона иқтисодий фаолиятига тўла жавоб беради. Шунинг учун ҳам «Вице-президент» деб юритилади.

**Бош ҳисобчи** функцияси бухгалтерия ҳисобини юритиш, молиявий ва статистик, ҳисоботларни тайёрлашга раҳбарлик қилишдир. Айрим ҳолларда бош бухгалтер иқтисодчи вазифасини ҳам бажариши мумкин.

**Аудитор (ревизор)** корхона ҳисоб ва ҳисоботлари юритишни тўғрилигини текшириб боради. Директорлар кенгашига аъзо бўлади ва компания билан ташқи аудитор (ревизор) орасида боғловчи вазифасини бажаради.

**Солиқ бўйича молиячи**, бош молиячи ихтиёрида бўлади ва солиқ ҳисобларини амалга оширади.

Йирик корхоналарда соф молиявий масалалардан ташқари номолиявий муаммоларни ҳал этувчи бўлимлар ҳам мавжуд. Масалан: товар зағасларини назорати, вақтни ҳисобга олиш ва ҳоказо. Бу бўлимларни ташкил этиш олдиндан режалаштирилмайди, аммо корхона фаолияти давомида зарурат юзасидан шаклланади.

Йирик компанияларда молия қўмитаси тузиш мумкин. Корхона ҳажмига қараб молия қўмитаси доимий ҳаракат қилувчи ёки вақтинчалик орган бўлиши мумкин. Қўмита функцияларини компания молия сиёсатини аниқлаш, аудиторлик назорати хулосаларини кўриб чиқиш, таклиф этилган лойиҳани баҳолаш, баҳони шакллантириш юзасидан таклифлар бериш ва ҳоказолар киради. Унча катта бўлмаган компанияларда уларга ходимларни мансаб, иш ҳақларини белгилаш вазифаси ҳам юклатилиши мумкин.

Яна бир муҳим масалани кўриб чиқамиз. Мажлис ва йиғилишлар корхона бошқаришда қандай ўрин тутади, у керакми ёки йўқми?

Ҳаммага аён, мажлис ва йиғилишларни камроқ ўтказиш, уларда қатнашчиларни камроқ бўлиши, бу яхши. Аммо умуман мажлиссиз иш бўлмайди. Авваламбор, уни ўтказишдан олдин, асосий масалани ҳал этиш зарур. Юзага келган муаммо йиғилишда ҳал этилиши зарурми? Агар масала оператив ҳал этилиши зарур бўлмаса уни хат орқали тегишли қатнашчиларга етказиш мумкинми?

Одатда йиғилишлар икки кўринишда ўтказилади: оператив (тезкор) ва хафталик йиғилиш. Бу барча бўлим бошлиқларига маълум бир ахборотни тезда етказиш ва муҳокама қилиш

мақсадида ўтказилади. Хафталик йиғилиш корхонанинг хафта давомида амалга ошириши зарур бўлган масалаларга бағишланади ва доимий характерга эгадир. Бу йиғилишлар доимо бир вақтнинг ўзида ва бир жойда ўтказилиши мақсадга мувофиқдир. Шу билан бир қаторда, унинг ўз вақтида бошланиши ва муддатида тугатилиши ижобий ҳолатдир.

Йиғилишлар мазмунига кўра бир-биридан фарқланиши мумкин:

1. Таништирувчи — маълум бир бўлимни бошқа бир раҳбарга ўтказиш чоғида, ҳар хил гап сўзларни олдини олиш мақсадида ўтказилади. Бу ҳолдаги йиғилишлар янги раҳбарга муаммони тез ҳал этишда ёрдам беради. Таништирув йиғилишда ҳолатни аниқлаб олиш, ҳар бир ходим фикрини эшитиш мумкин бўлади.

Таништирув йиғилишларини ўтказишда олдин тегишли ахборотлар тўпланиб, сўнгра қатнашчилар таклиф этилади. Ахборотни тўплашни суҳбат, анкета ўтказиш, ходимлар билан мулоқотда бўлиш орқали амалга ошириш мумкин.

Анкета ўтказишда ва ходимлар билан мулоқотда бўлганда куйидаги саволларга алоҳида эътибор бериш лозим:

- олдинги раҳбар фаолиятини қандай баҳолайсиз?
- раҳбарнинг қайси бошқарув усуллари фойдали ва ишлашга ёрдам беради, қайсилари ҳалақит беради?
- тез кунда ҳал этилиши зарур бўлган асосий вазифалар қайсилар?

Ишдан кетаётган раҳбар олдида куйидаги саволларни кўйиш мумкин:

- қайси асосий ишларни бажариб улгурмади?
- ўз олдидаги кўйган вазифаларни ҳал этишда ходимлар қай даражада тайёргарликка эга?
- ходимларнинг қайси бири билан янги раҳбар эътиборли бўлиши мумкин?

Янги раҳбардан куйидагиларни сўраш мақсадга мувофиқдир:

- раҳбарликни қабул қилишда сиз ўз олдингизга қандай вазифаларни кўйдингиз?
- сиздан бўлим ходимлари қандай ёрдам кутиши мумкин ва ҳоказо?

2. Корхонанинг умумий йиғилиши. Бу ерда иш берувчи раҳбар қўл остидаги ходимлар билан эришилган натижаларни баҳолаши, бўлимнинг қандай ижобий натижаларга эришганлигини аниқлаши, нима учун ундан кўпроқ ишлар қилинмаганлигини муҳокама қилиши яқин кунлар ва келгусида бажарилиши керак бўлган ишлар

юзасидан маслаҳатлашади. Оддий ходимлар келгусида амалга оширилиши лозим бўлган ишлар тўғрисида қисқача ҳисобот берадилар. Раҳбарлик усули ҳақида фикрини (ютуқлари ва камчиликлари) айтадилар.

Йиғилиш қатнашчиларига, сўров ва анкета ўтказиш ёрдамида олинган маълумотлар атрофлича ёритиб берилали, сўнгра, оллинги раҳбар йиғилишини тарк этганидан сўнг, янги раҳбар ўз иш юритиш услубини баён этиш имконига эга бўлади. Тез кунларда ҳал этилиши керак бўлган вазифаларни белгилайди.

Йиғилишини унумли утишида раислик вазифасини бажарувчи шахс, мулоқот ўтказиш механизмини яхши билиши лозим. Мавзунини кузатиб бориши, ким сўзга чиқди, яна ким ҳали сўз олгани йўқ, ким ўта кўп вақт гапирди ва ҳоказо. Йиғилишда мавзудан йироқлашувга йўл қўймаслик, тартиб ва регламентга риоя қилиш муҳим. Шахсий мунозара пайтида ўз сўзининг асоссиз ўтказишдан воз кечиш фойдалидир. Ҳолатни тўғри баҳолаш, тортишув нимадан келиб чиққанлигини билишга ҳаракат қилиш зарур. Асосий тушунчаларни тўғри аниқлаш, ҳар хил масалалар бўйича ўринсиз тортишиб юрмаслик керак. Тортишув мавзулари иккала томон учун ҳам тушунарли бўлиши шарт.

Тайёрланмаган ҳолда мулоҳаза ва тортишувга бормаслик керак. Рақибнинг фикрларини тўла ва охиригача эшитиш, ўйлаш ва баҳолаш, ўз фикрларини таҳлил қилиш, унинг кучли томонларини топиш ва мустаҳкамлаш мақсадга мувофиқдир. Иш юзасидан тортишувларда ўз фикрини асоссиз соддалаштириш иккинчи томон учун қўл келади, бунга йўл қўймаслиги зарур. Мунозара асосланган бўлиши керак. Иш юзасидан мунозарали фикрларни бир-бири билан боғлиқлигини доимо талаб қилади. Агар иккинчи томон фикрлари аниқ ва равшан бўлса, беҳуда тортишмаслик лозим.

Ҳар қандай бошқарув қарорини қабул қилишда қуйидаги асосий қоидаларга риоя қилиш муҳимдир:

1. Мавзунини айрим элементларини таҳлил қилишдан олдин, унинг тўла моҳиятини англаб олиш;

2. Барча вариантларни тўла ўрганмай туриб қарор қабул қилмаслик;

3. Иккиланмаслик. Барча умумий қабул қилинган ҳақиқатлар ҳам иккиланишни уйғотиши мумкин;

4. Олдинда турган муаммони, муваффақият даражаси кам бўлсада, атрофлича кўриб чиқиш керак;

5. Ҳал этилиши керак бўлган муаммони тўла тушиниш мақсадида унинг бошқа бир шакли ва кўринишини қидириб топиш муҳим;

6. Иложи борича кўп саволлар бериш керак. Тўғри берилган савол, жавоб мазмунини тубдан ўзгартириши мумкин.

7. Дастлабки қабул қилинган қарор билан қансатланиб қолмасдан, бошқасини қидириш, ҳар икки қарорни кучсиз томонларини аниқлаш, бир-бири билан таққослаш, қулайини танлаш лозим.

8. Якуний қарор қабул қилишдан олдин кимлар биландир гаплашиш, бошқалар фикрини доим эшитишга одатланиш лозим.

9. Ўз ҳиссиётларингизга берилиб кетмаслик керак.

10. Ҳар бир инсон ҳаётга ва ундаги юзага келаётган муаммоларга ўз нуқтаи назардан қарайди. Буни унутмаслик керак.

### 2.2.3. Кичик бизнесда моддий ва маънавий рағбатлантириш тизими

Рақобатлантириш иқтисодий дастагларнинг бири ҳисобланади. Шунинг учун кичик бизнесда ижодий активликни рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқиш муҳимдир. Булар ичида моддий ва маънавий рағбатлантиришнинг меҳнатга, қилинган ишнинг натижаларига қараб рағбатлантириш усули асосий ўрин эгаллайди.

Иш ҳақи доимо меҳнатга ундовчи муҳим омил ҳисобланиб келинган. Шундай экан меҳнатга ҳақ тўлашнинг тўғри тизимини танлаш муҳим. Бу уларни ҳаётийлиги ва рақобатбардошлигини оширади. Меҳнатга ҳақ тўлаш даражаси инсонларнинг ҳаёт эҳтиёжи ва корхонани молиявий ҳолатидан келиб чиқиб тартибга солиниши керак.

✓ Меҳнатга ҳақ тўлаш тизими бир неча омилларга асосланади: касб, малака даражаси, иш стажи, бажарётган иш ҳажми, ишнинг мураккаблиги, ходимлар жавобгарлиги, иш жараёни давомийлиги ва ҳоказо.

Аmmo ҳар қандай моддий рағбатлантириш тизими ходимларда ишонч ва ҳимоя туйғусини туғдириши керак. Ходим миҳоз билан корхона номидан алоқада бўлаётган пайтда, фақатгина олдига кўйган мақсадни бажаришни ўйлаши керак. Оилани боқиш, кийинтириш, яшаш шароитини яратиш каби ҳаёллар билан фикрини бўлмаслиги зарур. Бу масалаларни кафолатланган иш ҳақи даражаси ҳал этиши керак. Бунда рағбатлантириш ва меҳнатга ундашга ажратилган қўшимча маблағ самарадорликнинг ортишига актив таъсир этади.

Ҳозирги кунда меҳнатга ҳақ тўлашнинг бир неча тури мавжуд:

1. Фақат маош ёки иш ҳақи;
2. Вақтбай иш ҳақи;
3. Бажариладиган иш тўлови;
4. Тақдирлаш;
5. Мукофотли маош.

Ҳозирда меҳнатга ҳақ тўлашнинг ишбай ва вақтбай шакллари кенг тарқалган. Биринчи шакл ишлаб чиқариш нормаларига асосланган бўлса, унинг иккинчи шакли мансаб мажбуриятларига асослангандир. Бу иккала шакл ҳам пировард натижага қаратилган ва доимий равишда такомиллаштирилиб боришни тақозо этади.

Бозор муносабатлари кенг ривожланган мамлакатларда меҳнатни рағбатлантириш одатда икки қисмдан иборат бўлади: базис (қатъий маош) ва ўзгарувган (фойдада қатнашуви). Базис иш ҳақи корхонага керакли ходимларни жалб этиш учун етарли бўлади. Уларнинг юқори ишлаб чиқариш натижалари унумли ташаббуси ва малакаси, фойдадан кўшимча ҳақ тўлаш эвазига рағбатлантирилади.

Меҳнат натижаларига қараб иш ҳаққи тўлашда, биринчи навбатда ҳар бир ходимнинг кўшган ҳиссасини тўғри баҳолаш: ютуқлар ва юқори унум даражаси мезон қилиб олиниши лозим. Меҳнатга ҳақ тўлаш тадбиркор билан унинг қўл остидаги ходимлар муносабатларининг энг сезгир элементи ҳисобланади. Бу ерда ҳеч қачон бировни биров устидан устун кўйиш ҳолатларига йўл қўймаслик зарур. Базис иш ҳақининг даражаси эгаллаб турган лавозими, корхонадаги иш стажи, ходимлар иш сифатига боғлиқ. Ходимларнинг малакасини ошириб бориши уларнинг иш унумдорлигига тўғридан-тўғри таъсир этади. Демак, юқоридаги ҳолатни қўллаб-қувватлаш зарур, яъни ўз устида ишловчи ходимни рағбатлантириш фойдадан ҳоли эмас.

Ходимларнинг фойдадаги иштироки уларнинг сотиб олинган акция қийматига узвий боғлиқ бўлади. Фойда ўз корхонаси доирасида аниқланади, аммо ходимлар орасида фақат меҳнат унумдорлиги ортиши ва маҳсулот сифати яхшиланиши эвазига олинган кўшимча фойда тақсимланади.

Ҳозирда замонавий тадбиркорликда фойдада қатнашишнинг бир неча тизимлари кенг тарқалган:

**Скэнлона тизими** — бу тизим моҳияти шундан иборатки ҳар бири киши ҳисобига ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг кўпайиши эвазига олинган иш ҳақи фонди иқтисоди, ишчи ва корхона орасида тақсимланади. Бу иқтисод корхона ва ишчи орасида 1:3 нисбатда. Ходимларга ажратилган рағбатлантирувчи сумманинг 20% захира

фондига, қолган қисми эса ходимларга ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажми ортишига қўшган ҳиссасига қараб тақсимланади.

**Ракер тизими** – 1 доллар иш ҳақиға нисбатан соф норматив маҳсулот ҳажми ўсишиға қараб рағбатлантирилишидир.

**Ипрошар тизимида** – белгиланган маҳсулот ҳажмини бажаришда иқтисод қилган иш вақтиға қараб рағбатлантириш тушинилади.

Ҳар қандай рағбатлантириш тизими ўзининг ютуқ ва камчиликларига эға. Аммо ҳар қандай ҳолатларда ҳам мукофот миқдори маълум бир иқтисодий кўрсаткичларға асосланади. Чунки ходимларни рағбатлантириш тизими уларни меҳнат унумдорлиги ортишини, кадрлар қўнимсизлиги пасайишини, корхонада келгусида юқори иқтисодий натижаларға эришишни таъминлаши зарур.

Демак, иш ҳақи тайинлашда ходимнинг малака, тажриба, фаолият натижалари ҳисобға олинар экан, моддий рағбатлантиришда бу кўрсаткичларни ҳисобға олиш тақозо этилади. Табиийки, юқори малака ва тайёргарлик даражаси, юқори меҳнат ҳаққини талаб қилади. Юқори малакали инженер малакали ишчидан кам ҳақ олмаслиги зарур. Масалан, Япония компаниялари президентлари янги ишға келган ходимдан 8 баробар ортиқ иш ҳаққи олади. АҚШда эса бу фарқ 1:20 ташкил этади.

Меҳнатни моддий рағбатлантиришнинг яна бир кўриниши иш ҳаққиға нисбатан устама белгилашдир. Бунинг белгиланган тариф ставкасидан фарқи, у иш ҳаққининг доимий, мажбурий элементи эмас. Унинг бош мақсади ишлаб чиқаришға янги техника ва технологияни жорий этиш, меҳнат унумдорлигини ошириш ва маҳсулот сифатини яхшилашдан иборатдир. Бу унумли меҳнатни қўшимча натижаларини иқтисодий жиҳатдан баҳолашидир. У корхона фаолияти охириги натижаларига қўшган ҳиссасига қараб белгиланади. Шартли равишда устамани тариф ставкаси билан мукофот орасида турувчи иш ҳаққининг муҳим элементи сифатида келтириш мумкин.

Тунги ва муддатдан ташқари меҳнат учун устама, байрам, дам олиш кунлари, қўшимча мажбуриятларини бажариш, оғир ва зарарли меҳнат шароити учун устамалар қонунда кўрсатилади ва барча ишчилар учун мажбурий тартибда тўланади. Уларнинг даражаси ишлаб чиқаришнинг охириги натижасига боғлиқ бўлмайди.

**Меҳнатдаги қўшимча натижалари учун устама**, мутахассислик ва мансабни биргалиқда бажариш, бажарилган иш ҳажмини ошириш, касб малакаси, меҳнатдаги эришган юқори натижалари ва

корхонадаги меҳнат стажига қараб тўланади. Бу ерда устама даражаси ҳар бир ишчи учун алоҳида ишнинг охириги натижаларига ёки қўшган ҳиссасига қараб белгиланади.

Умуман иш ҳақиға устама белгилашда жуда эҳтиёткор бўлиш керак. Унинг қўллаш доирасини сунъий ошириб юбормаслик керак. Шу жиҳатдан белгиланган устама тариф ставкасидаги иш ҳақини 1:4 қисмидан ортиқ бўлмаслиги шарт.

Моддий рағбатлантиришнинг яна бир кўриниши мукофот ҳисобланади. Энди унинг моҳиятини кўрамыз. Мукофот қатта характерга эга бўлмасдан, белгиланган режа топшириқлари орттириб бажарилган ҳолатларда тўланади ва ишлаб чиқаришнинг охириги натижасига узвий боғлиқ бўлади. Шунинг учун мукофот ходимларни мажбурий бажариши шарт бўлган ишлари учун тўланмайди, чунки улар бунинг учун ойлик маош оладилар. Айрим ҳолларда меҳнатга боғлиқ бўлмаган мукофот бериш учрайди. Масалан, ходимни қариллик нафақасига кузатиш жараёнида ёки оилавий шароитига қараб ва ҳоказо. Бу усулни тўғри деб бўлмайди. Агар корхона алоҳида мукофотлашни амалиётда қўлланилаётган бўлса, уни ҳажми ўта сезиларли бўлмаслиги, ходимлар кенг доирасини қамраб олмаслиги керак, чунки у ишга бўлган қизиқишни сусайтиради.

Мукофотлаш тизими унумли меҳнатни ҳақиқатда рағбатлантириш ва меҳнат коллективида нормал муносабатни сақлашга қаратилиши зарур. Бу тизим мукофотлаш мезони кўрсаткичлари, шартлари, доираси ва мукофот миқдорини ўз ичига олиши шарт.

Мукофот ҳисоблаш учун асос бўладиган кўрсаткичларни танлашда инсон руҳияти тадқиқотларига асосланиш керак. Инсон фаолиятида мантиқий шартларнинг оптимал сони тўрттадан ортмаслиги лозим. Агар бу кўрсаткичлар сони ортиб кетса, хатоликка йўл қўйиш эҳтимоли ҳам кескин ортади. Бундан ташқари одамнинг оператив хотираси ҳам чегараланган. Мукофотлаш кўрсаткичларини кўп миқдорда танланиши уни бажарилмаслик эҳтимолини ҳам оширади, оқибатда бу нарса ходимларни мукофотдан маҳрум бўлишига, уларни моддий манфаатдорлигини пасайишига олиб келади.

Раҳбар, мутахассис ва хизматчиларнинг рағбатлантиришини оптимал кўрсаткичлар сони икки учта, ишчиларни эса бир-иккита бўлиши мақсадга мувофиқ.

Меҳнатни ижтимоий рағбатлантириш сифатида эркин вақт омилининг қуйидаги вариантларидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир:

**Биринчидан**, қўшимча бўш вақт бериш, яъни таътил муддатини ўзгариши, уларни қисмларга бўлиб, ёз ва қиш вақтларида бериш, иш вақтини қисқартириш, тўлиқсиз иш куни ёки иш ҳафтаси ҳуқуқини бериш, энг самарали рағбатлантириш бу ишнинг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқиб ёки иш натижаларини нормадан кескин фарқланишига қараб, масалан: зарарли меҳнат шароити, нормалаштирилмаган иш куни, бир корхонада узоқ муддат хизмат қилиши қўшимча таътил беришдир. Қўшимча таътил ишчиларнинг иш жараёнидаги ортиқча руҳий ва жисмоний толиқишини енгиллатиш учун берилади. У корхонада кадрлар қўнимсизлигини камайишига ва айрим иш турлари бўйича ишчиларни мослашувига олиб келади.

**Иккинчидан**, иш вақтини қайта тақсимланиши. Бу нарса иш тартибини: ишнинг бошланиш вақти, унинг тугаши ва иш куни узунлигини ходимнинг ўзи томонидан аниқлаш имконини беради. Бу ерда белгиланган меҳнат нормасини бажариши ва ишлаб чиқариш жараёнини нормал боришини таъминлаши керак. Ҳозирда кўп жойларда корхона ва ходим манфаатларини максимал даражада мужассамлаштирилган ўзгариб турувчи графиклардан фойдаланилмоқда. Эркин режимда ишлаш ҳуқуқи фақат илғор, тушунган, ташкилотчи ва интизомли ишчиларга берилади.

Ўзгариб турувчи иш графиклари ғарбий Европа мамлакатларида кенг ва самарали қўлланилмоқда. Франциянинг 75%, Нидерландиянинг 62%, Германиянинг 68%, Швециянинг 66% фирмаларида ушбу графиклардан фойдаланилади.

**Учинчидан**, юқори меҳнат унимдорлигига эришиш ҳисобига иш вақти давомийлигини қисқариши. Натижада ишлаб чиқаришга боғлиқ бўлмаган харажатлар камаяди, иш вақтини қисқартириш имконияти вужудга келади. Бу нарса ходимларини маҳсулот сифатини яхшилаш ва иш вақтини йўқотишини камайтиришга қизиқишини ортттиради.

Иш вақтини тежаганлиги учун рағбатлантиришни ишчиларга қулай бўлган вақтда қўшимча таътил бериш ҳисобига амалга ошириш мақсадга мувофиқдир. Бу ерда ишчиларга бўш вақт бериш бўйича қарор қабул қилишда корхона раҳбарининг иштирок этиши жуда зарур ҳисобланади.



Социологик кузатишлар шуни кўрсатдики, иш вақтини йўқотиш иш кунининг тўртдан бир қисмига тўғри келар экан. Кўп экспертлар ходимга бўш туриб қолгани учун ҳақ тўлашдан кўра уларни муддатдан олдин ишдан кетишини афзал деб ҳисоблайдилар.

Ишбилармонлик дунёсида бўш вақт меҳнатни рағбатлантиришнинг энг самарали омили ҳисобланади. Тадбиркорлар уни доимо қўллаб-қувватладилар. Бу улар учун қўшимча ташкилий ташвиш, ишлаб чиқариш ритмини бузиш ва буюртмани ўз вақтида бажаришда маълум таваккалчиликка йўл қўйишга олиб келади. Кўпчиликга бу усулдан фойдаланиш умуман эриш туюлади.

Тадбиркорликда маънавий рағбатлантириш муҳим аҳамиятга эга. Раҳбар ходимларини эътибордан чиқариб қўймаслиги, уларни яхши ишлари учун шахсан миннатдорчилик билдириб туриши мақсадга мувофиқдир.

Корхонада самарали ғояларни, уларнинг келтирадиган фойдасига қараб мукофотлаш, моддий рағбатлантиришни маънавий рағбатлантириш билан узвий равишда амалга ошириш керак.

Моддий рағбатлантиришга янгиликни ишлаб чиқаришга жорий этиш ҳисобига олинган фойданинг бир қисмини жалб этмоқ зарур.

Корхоналарда фойда эвазига янги турдаги маҳсулотларни ишлаб чиқаришга жорий этишни рағбатлантирувчи махсус фонд ҳам ташкил этилиши мумкин. Бу корхонада ижодий муҳитни юзага келишига олиб келади.

#### **2.2.4. Кичик бизнес жамоаларида ижодий муҳит яратиш**

Жамоада моддий ва маънавий рағбатлантириш тизими асосида изланувчанлик муҳити яратилади:

Ташаббус одатда тўсатдан юзага келади. Кўпчилик одамлар қизиқарли ишлар билан шуғулланади. Шундай экан жамоада изланувчанлик муҳитини ташкил этиб, уни рағбатлантириш мумкин. Бу оддий иш бўлмасдан доимий равишда меҳнатни ташкил этишнинг янги шакллари қидириб топиш, эркин ва очиқ мулоқотни таъминлаш, ишбилармон ўйинларни тақдирлаш ва ҳамкорликда ишлаш жараёнида ишчи билан раҳбар орасидаги муносабатни ўзгартиришида намоён бўлади. Бу ерда энг асосийси «Эришган муваффақият билан чегараланиб қолмаслик» доимо ўзгалар фикрини жалб этишга интилишдир. Қандайдир ишлаб чиқариш муаммосини тез ва самарали ҳал этишда бажарувчилар командаси, унинг

етакчисини танлаш, имкониятларни аниқлаш (ишчи кучи, вақт, маблағ); ҳаракат режаси тузиб чиқиш ва «ақл ҳамласи» усули бўйича масалалани ҳал этишга киришиш муҳимдир. У қуйидагича амалга оширилади: Команда барча аъзолари йиғилиб масала тушунтирилади. Уларнинг барчаси ўз фикрини қоғозга ёзиб беради. Етакчи иш боришини назорат қилиб туради. Барча таклиф этилган ғоялар группаларга ажратилади. Улар қуйидагича бўлиши мумкин.

А – бажарилиши мумкин (ҳозирнинг ўзида амалга ошиши мумкин);

В – бажарилиш эҳтимоли бор (яқин кунларда амалга оширилади);

С – бажарилиши мумкин эмас (ёки кейинчалик амалга ошиши мумкин).

Шундан келиб чиқиб, олдинга қўйилган вазифа ва танлаган ғояни ажратиб олинади.

Агар янги вазифалар аниқ ва тушунарли шакллантирилмаган бўлса, улар орасидан айрим бўлимларни ажратиб кўрсатиш мумкин. Унда ходимлардан ўта эҳтиёткорлик, кенг қамровли ижодий ёндашувни талаб этади.

Ишни шундай ташкил этиш лозимки, ходимларнинг куч ва интилишлари охириги бир мақсадга қаратилган бўлиши зарур. Рағбатлантиришда андоза ва сифат талабларга эътибор бериш муҳимдир. У ходимнинг фазилатларини ифодалаш шарт. Юзага келган ғояни пишиб етилиши учун вақт кераклигини эсда тутиш лозим. Масалани мағзини чақишда коллективда ишончсизлик, гумонсираш ва рақобатчиликдан йироқ бўлиши муҳимдир. Онгли таваккалчиликни рағбатлантиришда юзага келган хатоликларга ва эътиборсизликка барҳам бермоқ керак.

Коллективда ижодий муҳитни яратиш мақсадида айрим вақтларда ҳуқуқшунос, руҳшунос (социолог), бошқарувчи каби бошқа мутахассисларни таклиф этиб туриш мумкин.

Ўз-ўзини бошқариш ғояси тарафдорларини рағбатлантириб бориш яхши. Одамлар ўз ташаббуси асосида бошқарилса яхши ишлаши исботланган. Ходим ўз корхонаси баҳосини англай олса, ўз олдида қўйилган вазифани белгилашга қодир бўлса, уни ҳал этиш йўлини топа олади ва ўзини назорат қила билади. Шунинг учун ходимнинг ўзига таъсир ўтказгандан кўра унга аниқ мақсади ва ҳаётини қийматини тушунтириш зарурдир. Сабаби, у орқали ходимлар руҳий ҳолатига таъсир этиш мумкин. Шундай экан тадбиркор олдида мураккаб вазифа

туради. Яъни ўзи билан ишлаётганлар эҳтиёжни, заруратни, улар кутаётган натижаларни яхши ўрганишидир. Шахсий қизиқишларидан келиб чиқиб, ҳар бир ходим олдига алоҳида мақсад ва вазифа қўйиш ҳам мумкин. Бу вақтда ходимларнинг мустақиллиги ва шахсий фазилатларини рўёбга чиқаришга имкониятини яратиш бермоқ даркор. Одатда ходимларга ўз-ўзидан қониқиш ва касбга интилиш туйғусини уйғотадиган ишларни топшириш яхши самара беради. Малакали ходимга унинг жавобгарлиги, имкониятлари ва билимларини жалб этишни талаб қиладиган масъулиятли ишларни топшириш мақсадга мувофиқ.

Ишчилар ташаббускорлигини таъминлашнинг асосий шартларидан бири уларнинг малакасини ошириш ҳисобланади. Шунинг учун корхонада тажриба алмашувини жорий этиш, ходимларни қайта тайёрлаш, турли қарашларга эга бўлган мутахассислар орасида ижодий мулоқотлар олиб боришга шароит яратиш катта аҳамиятга эгадир. Ходимларда ижодий фикрлашни шакллантиришда, уларни илмий-техник конференциялар, семинарлар ва йиғилишларда иштирокини таъминлаш, корхонада махсус библиотекалар ташкил этиш, уларни янги нашр этилган материаллар, видео-аудио кассеталар билан тўлдириб бориш мақсадга мувофиқдир. Корхонани четдан мутахассис жалб этишдан кўра, ўз ходимини касбга йўналтириш ва қайта тайёрлаш афзал. Кадрлар тайёрлаш ва қайта тайёрлаш харажатлари, энг унумли капитал ҳисобланиб, энг қулай инвестиция сиёсати ҳамдир.

### **Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:**

1. Ишга қабул қилишда қандай тартиб ва қоидаларга риоя қилиш керак?
2. Кадрлар танлаш ва жой-жойига қўйиш борасида жаҳон тажрибалари билан танишмисиз?
3. Бошқарув қарорлари ва уларни қабул қилишда қандай масалаларга кўпроқ эътибор бериш керак?
4. Бошқарув қарорларини қабул қилиш усуллари қандай.
5. Моддий рағбатлантириш, уларнинг турлари ва мезонларини кўрсатиб беринг.
6. Маънавий рағбатлантириш турлари қандай.
7. Жамоада ижодий муҳит деганда нимани тушунасиз?

## 2.3. Улгурувчи тадбиркор (бизнесмен)

### 2.3.1. Тадбиркор (бизнесмен)нинг асосий фазилатлари

Ходимларга эътиборли бўлиш, яхши раҳбарнинг ажралмас фазилатидир. Улар ҳар томонлама ахборот ва фикр алмаша билиши ҳамда ходимларни тушуниш қобилиятига эга бўлиш лозим.

Бизнесменнинг муҳим бир фазилати — жавобгарликни ўз зиммасига олиш ва таваккалчиликка таъсирчан бўлишидир.

Таваккалчилик — ўйламасдан қилинган иш эмас, балки у қатъий ҳисоб-китобдир. Гарчи у айрим ҳолатларда муваффақиятсизликка олиб келсада, ўйлаб қилинган таваккалчилик бизнеснинг ажралмас қисми бўлиб қолаверади. Таваккалчиликни англаш бу — вазиятни олдиндан кўра билиш, таҳлил қилиш ва уни қўл остидаги ходимларга тушунтиришдир. Улар бир-бири билан узвий боғлиқдир. Тадбиркор юқори малакали ва ижобий фазилатларга эга бўлиши керак. Кўп ишлаши, катта физик юкламани кўтара билиши, хоҳлаши ва буни оддий ҳолат деб ҳисоблаш керак. Одатда одамлар дам олаётганларида (сайр қилаётганида, овқатланаётганида, бошқа ишлар билан машғул бўлган пайтларида) ҳам ишлайдилар.

Ўз сўзида туриш, ҳалоллик ва ишончни оқлаш тадбиркорнинг энг асосий сифат белгисидир. Ўзига топширилган вазифани ёки бировни илтимосини дарҳол бажариш имконияти бўлмаган тақдирда, рад жавобини бермасдан ўйлаб кўрай деб айтган маъқул. Берилган ваъдани муддатидан олдин бажариш имкони бўлган тақдирда ҳам, хавфсиз вақт захирани яратиш фойдадан холи эмас.

Тадбиркор ўз бизнесини ҳар томонлама чуқур ўрганиши ва унга алоҳида эътибор бериши керак. Бу ерда бизнеснинг фақат асосини билибгина қолмай, балки унинг аниқ техник, молиявий ва маркетинг сиёсатини билиш ҳам шарт.

Ўз устида ишлаш бу энг яхши фазилатдир. Улгурувчи бизнесменнинг яна бир қимматли сифат фазилати ҳар томонлама самарали шартнома туза билишидир. Агар сиз зудлик билан шартнома тузишга интилсангиз, унинг бошланишида шерикка ҳамкорликда ишлашга тайёр эканлигингизни билдириш. Шундан сўнг сизнинг музокара олиб бориш қобилиятингиз кучга киради. Ўта тез амалга ошириш, одатда ижобий натижа бермайди. Бу ҳолатларда бир ёки иккала томоннинг тайёр эмаслиги ҳам сезилиб қолади.

### 2.3.2. Улгурувчи тадбиркор (бизнесмен)

Ҳар қандай яхши, ишбилармонлик фазилатларига эга бўлган кишилар улгурувчи тадбиркор бўлиши мумкин. Ҳақиқий тадбиркор, амалдаги кўп белгилари билан, жумладан, шахсий сифат белгилари билан фарқ қилади.

Инсоннинг тадбиркорлик қобилиятини текшириш учун куйидаги саволларга жавоб олиш мақсадга мувофиқдир:

1. Тадбиркор етарли даражада актив ва ташаббускорми ёки юқоридан кўрсатма олувчи маъмуриятчими?

2. Тўсатдан юзага келган муваффақиятсизлик ва бахтсизликни тузатишга қодирми?

3. Ўз муваффақиятсизлигини, ютуққа айлантира оладими?

4. Барчасини йўқотиб яна бошидан бошлай оладими?

5. Доимий ва айрим ҳолдаги қизиқишларидан ўз бизнесида фойдаланиши мумкинми?

6. Бир томонлама ва очиқ характерга эгами?

7. Етарли даражада жаҳлдорми?

8. Мураккаб муаммоларни ҳал этишда, мосланувчан бўла оладими?

9. Ақл омборига эгами?

10. Табиатдан савдогарми? Савдо қилишни биладими? Қачонлардир бирон-бир нарсани сотганми?

11. Фирма манфаатлари йўлида ўз шахсий буюмини сарфлаб юборишга тайёрами? Масалан, шахсий маблағидан ишчиларга иш ҳаққи бера оладими?

12. Ижодкор шахсми? Ўз тасаввурига эгами?, ўйлаб топишга қодирми?

13. Тиришқоқ ва мақсадга эришувчанми?

Бирор бир шахс агар юқоридаги саволларнинг барчасига ижобий жавоб бера олса, унда тадбиркорлик қобилияти бор. Доимо инсонларда тарбиялаш, ўзи устида ишлаш, ёқтирмаган нарсани ёқтириб қолиш, табиатингизда бўлмаган нарсаларни ўрганишга қобилият бор. Тадбиркор табиатан оптимист бўлиши шарт ва ўз бизнесининг охириги муваффақиятига ишониши керак. Тадбиркорда ўз ишида юқори ютуқларга эришиш хоҳиши бўлиши керак. Ким олдига юқори мақсад қўймаса, табиийки у ўз малакасини ошириш ва фаолиятини такомиллаштиришга интилмайдди. Бир сўз билан айтганда, доимий равишда ўз устида ишлаш ва изланиши керак. Бу муваффақиятни бир томони ҳолос. Бошқа бир томони одамлар билан ишлашни билиш, яхши ходимларни танлай олиш, уларга

кенг имкониятлар яратиб бериш ва уларни функционал мажбуриятлари бўйича бошқаришдир. Тажрибали раҳбар ходимларни олдида мақтайди, якка ҳолда танқид қилади. У одамларни якка ҳолатда бошқаради, биладики ҳар ким ўз тақдирига эга, уларнинг кучли ва кучсиз томонлари мавжуд. Дўқ пўписа ва кўрқитиш бошқарувни билмаслик белгисидир. Раҳбар ходимларни тушуниши ва олдида қўйилган вазифаларни ҳамкорликда ҳал этиш умидида бўлиши керак.

### **2.3.3. Музокаралар олиб бориш қондалари**

Музокара олиб боришдан олдин шахсан учрашинг ёки телефон, почта ва факс орқали боғланинг. Тўла ўйлаб олинг: нимани ва қандай гапириш керак. Суҳбатдан олдин ўзингизни бир неча ҳолатларда тасаввур қилиб кўринг ва ижобий жавоб олиш учун умид боғланг. Ўзингизни таништиргандан сўнг, имкониятли мижозингизни бир сўз билан жалб этиб олишга ҳаракат қилинг. Масалан, биз сиз билан шартнома имзолани хоҳлардик. Чунки сизнинг фирмангизни биз жуда яхши деб ҳисоблаймиз. Агар сиз рози бўлсангиз мен ўзим кузатиб бораман, иложи борица сизга яхши хизмат кўрсатаман. Суҳбат чоғида аниқ, мулойим бўлишига ҳаракат қилинг. Агар зарурати бўлса кейинги учрашувни таклиф этинг. Шартнома тузишга қулай муҳит яратинг ва ўйлаб кўринг. Агар сиз мижоз билан бошқа бир жойда учрашмоқчи бўлсангиз, таниқли қаҳвахонани танланг. Тўлов талабномасини бергунга қадар, олдиндан тўлаб қўйинг. Қаҳвахонада шундай жойни танлангки, сизларнинг суҳбатингизга ҳалақит беришмасин.

Музокара тартибини шундай танланг: саломлашув, муаммони таништириш ва унга кириш, муаммо тавсифи ва музокара давомидаги фикрлар, ўз позициясини тўла ифодалаш, диалог, муаммони ҳал этиш юзасидан шартнома ва суҳбат якуни.

Унутманг: суҳбатни муваффақиятли олиб бориш учун ақлингизда ёки қоғозда ҳаракатнинг бир неча вариантлари бўлсин. Шунинг учун суҳбат мақсадини, ўзингизни аниқ таклифингизни ва муаммони оптимал ҳал этиш йўллари олдидан ўйлаб қўйинг. Шерикнинг аргументларини олдиндан кўриш ва кучсиз томонларини топишга ҳаракат қилинг. Мажбурий қарор қабул қилиш ҳолатни ва унинг асоратини ўйлаб кўринг.

Белгиланг: сизнинг мижозингизда маҳсулотингизга аниқ эҳтиёж борми? Шу жумладан сотиб олиш ҳуқуқи ва унга ҳақ тўлаш қобилиятини ҳам.

Сизнинг партнерингиз (ҳамкорингиз) ҳам музокарага яхши тайёрланган бўлса, муҳокама мавзусини тўла билса, ҳамкор ҳолати, унинг мақсадини тўла англаса ўз фикрларини аниқ маълумотлар билан асосласа ва сизнинг қармоғингизга илинмаса шундай қилинг. У ҳам сиз сингари фирма манфаатини кўзламоқда, сизнинг таклифларингизни ижобий ва салбий томонларини чуқур ўйламоқда. Сўхбатнинг шу йўсинда олиб борилиши, сизнинг мулоқотда бўлишнинг номаъқул йўлларида сақлайди. Масалан, музокарани тенг олиб боришда уни чўзишга интилиш ва ҳоказо. Чунки музокара муваффақиятли ўтиши, бошланишдан оқ ҳамкор билан умумий позиция топишдадир.

Муҳокамани мавзунинг асосий томонларидан бошлаш яъни асосий масалаларга ўтиш ва ундан сўнг қисмлар бўйича кўриб чиқиш. Фақат ўз манфаатларингиз билан чегараланиб қолманг – иккинчи томон вакиллари ўзларига ҳеч қандай афзаллик қолмасликни билиб қолади. Ҳамкорга ўз соҳаси мутахассиси сифатида мурожаат қилинг. Аммо буни таъна юзасидан таъкидламанг. Музокара муҳитига сўхбат олиб бориш йўли катта таъсир этади. ўта қаттиқ ва тез гапирманг, сўхбатдошингизда уни ўз фикрингиз билан боғлаб олаётгандай фикр тугилади. Агар сиз жуда секин ва тушунарсиз гапирсангиз сизни тўғри тушунганлигига ишонч ҳосил қилиш мақсадида унда сизга савол беришга мажбур бўлади. Қачонки музокара ўта катта бўлмаган бинода ўтказилса, бунда алоҳида услубдан фойдаланиш керак, "ярим овозда ва аниқ". Шошилманг, сиз янги маълумот берганингиздан сўнг сўхбатдошингиз ўйлаб олиши шарт. Айтайлик сиз маҳсулотни кўргазма қилиш ёки ундан фойдаланиш йўлини кўрсатмоқчисиз. Мижозга имкониятли истеъмолчи сифатида ва ўзи ҳаракатини англашишга имконият беринг. Ушбу маҳсулот оддий ва мураккаб бўлишидан қатъи назар, кўргазманинг мақсади таништиришдир. Кўриш жараёнида мураккаблигига қарамасдан қизиқиб қолиши мумкин.

Музокарани кенг муҳокама талаб қилувчи масалалардан бошламаслик лозим, у тўсиққа олиб келиши мумкин.

Музокара чоғида турли усуллардан фойдаланиш мумкин:

– таъкидлаш шаклида(мен шуни тушундимки қурилмани етказиб келишни ўз зиммангизга оласиз);

– мулоҳаза шаклида (айтайлик, транспорт масаласи ҳал этилди);

– қўшимча савол бериш шаклида (ҳамкор таклифига аниқлик киритиш мақсадида "қўшимча воситалардан қандай фойдаланиш мумкин").

Таклифни ишончли бўлиши учун, фикрни қисқа ва аниқ мисолларда ёритиш, кераксиз ваъдалардан йироқ бўлиш, ҳамсуҳбат фикрини тинглаш лозим. Зарур ҳолларда ўз фикрини ифодалашда ҳамкор фикрларидан ҳам фойдаланиш, қўшимча саволлар билан ҳамкор фикрини тўғри тушунганлигини текшириб олиш мумкин. Инсон шахсиятига тегиш ва камситишга йўл қўймаслик керак. Музокарада боши берк кўчаларга кириб қолиш ҳоллари бўлади. Муаммони бундай ҳолларда қайта кўриб чиқиш, «психологик» қулай шаклда бошлаш, яъни муаммога бошқа томондан ёндашиш зарур. Музокара чоғида суҳбатни ривожланишига ҳалақит бермаслик учун, фикрлар тарқоқлигига эътиборни қаратиш, асосийни сақлаб қолган ҳолда майда масалаларни тушириб қолдириш, улардан қутулиш яхши самара беради. Музокара чоғида томонлар асосий масала бўйича ягона фикрга келмасдан айрим мунозарали ҳолатлар вужудга келса, бу ҳолатда эришилган бош натижаларни тартибга солиш ва шу асосда келгусида муҳокама этилиши керак бўлган ҳолатларни аниқлаш, талаблардан қисман воз кечиш, келишган ҳолатда шартнома тузилишига ҳаракат қилиш керак. Таклиф ҳамкорга умуман тўғри келмаган ҳолатда унга ўйлашга вақт (имконият) бериш керак. Қачон шартнома яқунланади? Жавоб фақат битта қачонки ҳамкор унга тайёр бўлса. Айрим ҳолларда ҳамкорга имтиёз ёки қисман ён бериш мумкин. Шартномани тузилишида ҳамкорга унинг фойдалигини исботлашда керак бўлади. Бу ерда мижознинг қаноатлантирадиган тасдиқловчи ёзма гувоҳномадан фойдаланиш жоиз. Бу мижоз иккиланаётган ҳолларда энг кучли восита ҳисобланади.

Олди-сотди бўйича музокара жараёнида сотувчи доимо тезроқ сотиб олишини тавсия қилади, агар сиз рози бўлсангиз, улар яна қулай шароитни таклиф этади.

Музокарага қайтиш учун имконият бор бўлса, музокара столидан хоҳлаган пайтда туриб кетишга тайёр туриши лозим.

Чет эллик ҳамкорлар билан музокара олиб бориш жараёнида, унинг миллий услубига эътибор бериш муҳимдир. Ҳар бир халқ ўз урф-одати, маданияти ва анъанасига эга, буларнинг



---

ҳаммаси музокара жараёнига узвий боғлиқ. Миллий услуб маълум бир элатга эмас, балки мамлакатга хосдир.

**Масалан:** музокара олиб боришнинг Америкача усули қуйидагича тавсифланади: Америкаликлар ҳар қандай масалаларни ҳал этишда фақатгина умумий томонлар билан чекланиб қолмайди. Унинг барча деталлари бўйича муҳокама қилишга интилади, музокаралар давомида ҳамкорга нисбатан очиқ кайфиятда бўлиши билан фарқ қилади. Ўта расмиётчиликни ёқтирмайди, очиқ дўстона муносабатда бўлади. Шу ҳолатни ҳамкордан ҳам ўзига нисбатан бўлишини талаб қилади. Шунинг учун музокара олиб борувчи америкаликлар агрессив ва талабчан ҳисобланадилар.

Америкаликлар ўзининг юқори профессионаллиги билан характерланади. Уларнинг делегациялари таркибида музокара масалаларига тааллуқли бўлмаган одамларни кам учратиш мумкин. Делегациянинг ҳар бир аъзоси масалани ҳал этишда нисбатан мустақил ҳисобланади. Ҳар қандай масалаларни комплекс ҳал этишга алоҳида эътибор беради, музокарани оммавий ахборот воситаларида ёритишни хоҳлайдилар.

Французлар услубининг хусусияти шундан иборатки, улар масалаларни "бирга-бир" муҳокама қилишдан қочишга ҳаракат қилади. Музокара чоғида ўзларининг мустақиллигини таъминлашга интилади, аммо охири қарорни қабул қилишда делегация азолари америкаликларга ўхшаб ўта мустақил эмаслар.

Французлар олдиндан келишиб олишни ижобий ҳисоблайди. Музокарага қадар айрим масалаларни муҳокама қилиб олади. Музокараларни қаттиқ, ўз она тилларида олиб боришга интилади ва ёқтиради. Умуман французлар музокара чоғида ҳазилни ёқтирувчи ва мулоқим бўладилар.

Хитойликлар музокарани бошланғич, муҳокама қилиш ва якуний босқичларини аниқ чегаралаб олади. Бошланғич босқичда хитойликлар ҳамкорнинг ташқи кўринишига ўзини тута билиши ва хулқ-атворида эътибор беради. Шу асосда ҳар бир қатнашчининг мавқеи аниқлаб олади, сўнгра юқори мавқега эга бўлган қатнашчига расмий ва норасмий ҳолатларда асосий фикрни қаратади. Бундан ташқари хитойликлар ҳамкорлар орасида уларга хайрихоҳ бўлган кишиларни ажратиб оладилар. Шулар орқали қарши томонга ўз таъсирини ўтказишга интиладилар.

Музокара охирида ён берилади, ундан сўнг қарши томон имкониятини баҳолайди. Музокара чоғида ҳамкор томон хатоликка йўл қўйса, хитойликлар ундан онгли фойдаланади.

Хитойлик делегация таркибини асосий қисмини экспертлар ташкил этади. Охирги қарорни стол атрофида эмас, балки, ўз уйларида қабул қилади. Амалда доимо натижа қандай тугатишдан қатъи назар, юқори раҳбар иккала томонга келишилган натижаларни маъқуллаганини айтади.

Японлар расмий музокаралар вақтида масалалар бўйича тўқнашув ва тортишувлардан ҳолис бўлишга интилади. Агар уларга кўп ён берилса, улар ҳам шу билан жавоб беради. Дўқ-пўписадан фойдаланиш самара бермайди деб ҳисоблайди. Японлар кам гап бўлиб, шахсий алоқаларни ривожланишига алоҳида эътибор берадилар. Шунинг учун норасмий музокараларда масалани кенгроқ муҳокама қилишга интиладилар.

Японларнинг характерли томони жамоа фикрини тез англаб олиши ва барча масалалар бўйича аниқ ҳаракат қилишидир. Японлар томонни фикрини эшитишга алоҳида эътиборини қаратади. Бу масалани таклиф этаётган нуқтаи назардан рози бўлиш эмас, балки томонни муҳокамага қўзғатиш усули холос.

Венгерлар музокара чоғида кўп тортишувни ёқтирмайди, ён беришга хайрихоҳ, эвазига ҳеч нарса талаб қилмайди. Булар учун миллат гурури ва ўз-ўзини англаш ҳиссиёти барчадан юқори туради. Улар асосий масалаларни расмий музокаралар давомида ҳал этишни хоҳлайди. Қаҳвахоналарда иш юзасидан гаплашувни ёқтирмайди.

Немислар одатда ўз йўналишини олдиндан, чуқур ўйлаб олади. Музокарада масалаларни тартиб билан ҳар тамонлама муҳокама қилишни ёқтиради.

Инглизлар музокарага тайёргарлик масалаларига кам эътибор беради. Улар ҳисоблайдики томон позициясидан ташқари музокара вақтида бошқа яхши бир имконият топилиши мумкин. Шунинг учун ўзларини етарли даражада мосланувчан ҳис этади, қарши томон таклифларига хоҳласа жавоб беради. Ўткир бурчакдан қочишни билиш, инглизлар учун доимий одатдир.

Арабларнинг музокарадаги асосий элементларидан бири томонлар орасидаги ишонч ўрнатилишидадир. Араблар одат бўйича ўтган даврга таянади улар учун ислом традициялари катта ҳамият касб этади. Улар музокарада муҳокама қилиниши бўлган масалаларни барча деталларини кўриб чиқишни хоҳайди. Аммо араб дунёси барчаси бир хил эмас, бу музокара сезилиб қолади.

Египет миллати мустақиллик масалаларига жуда эҳтиёткор. Кимлардир уларни ички ишларига аралашадиган бўлса, шавқатсиз жавоб беради.

Ишбилармонлик дунёсида музокаралар мазмунини ёзма равишда қайд этиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Меҳмондўстлик ва яхши қабул учун миннатдорчилик ҳам унутилмайди. Ёзишмада жавоб бериш муддатини бузишга йўл қўйилмайди.

Музокара муваффақиятли ёки натижасиз ўтишидан қатъи назар у албатта муҳокама қилиниши шарт.

### **2.3.4. Ишбилармонлик хатлари**

Ҳар бир тадбиркор хоҳласин-хоҳламасин фаолияти давомида ёзишмалардан фойдаланади. Шунинг учун у хат ёзиш ва унга жавоб бериш йўлини билиши керак.

Шунинг учун иш юзасидан хат ёзишда ишбилармонлик ахборотлари усули ва лексикасидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ.

Сўров мазмунидаги хизмат хатларида сўровни долзарблигини асослаш, унинг мазмунига эътибор бериш, ҳамкорга алоҳида миннатдочилиқ билдириш муҳимдир.

Кузатув хати икки қисмдан иборат бўлади: Жўнатилаётган материал ҳақида хабар бериш ва маълумотларга аниқлик киритиш.

Илтимосни белгиловчи хатларда илтимоснома моҳияти ва сабабини тушунтириш, агар илтимос қондириладиган бўлса, улар билан келгусида ҳамкорликка тайёрлиги ифодаланиши керак.

Жавоб хатида илтимосга рад жавоби берилса, таклиф қаноатлантирилмаса унда илтимосни қаноатлантирмаслик ёки қабул қилмаслик сабаблари ёритилиши керак.

Талаб ёки норозиликни билдирувчи хатлар. Одатда улар "Илтимос" ёки "Илтимос қиламиз" сўзлари билан бошланиши, гапларни тузишда оддий сўз бўғинларидан фойдаланиш содда ва тушунарли ёзилиши мақсадга мувофиқдир.

### **2.3.5. Кўргазмалар ўтказиш ва матбуот конференцияларини ташкил этиш**

Тадбиркор ўз фаолияти даврида, кўргазмаларни, очилиш маросими, матбуот конференциялари ўтказишга дуч келади.

Бу тадбирларни ташкил этишнинг бош мақсади янги мижозларни жалб этишдир. Шунинг учун уларни ўтказишдан олдин савдо агентлари, корхона ва фирма тижорат хизмати

томонидан хабардор қилиб қўйилиши керак. Бунда энг яхши ва қулай усул кўргазма ташкил қилишдир. Уни самарали ташкил этиш, унинг ҳар бир босқичи тўла режалаштириб олишни талаб этади.

Агар кўргазма бир неча фирма томонидан ўтказиладиган бўлса, бунда ҳар бир иштирокчи ўз иштирокини онгли режалаштириб олиши керак. Режалаштиришда "сетевой" усулдан фойдаланиш энг қулай ҳисобланади. Бу барча турдаги ишларни босқичма-босқич ўтказиш ва назорат қилиш имконини беради.

Ундан сўнг кўргазма мақсади шаклланади, унинг режаси ишлаб чиқилади. Экспанатлар тартиби ва жойлашуви, томошабинлар ҳаракати йўли белгиланади. Корхоналар кўргазмани ҳамкорликда ташкил этаётган бўлса, барча ташкилий элементларни ташкилотчилардан олади. У билан танишгандан сўнг бошқа қатнашчилар билан уйғунлаштиради.

Демак, кўргазма ўтказиш харажатлар сметаси бор, уни ўтказиш ва назорат шакли бўйича аҳолида ҳуқуққа эга бўлган ташкилотчи ажратилган, экспанатлар ўрнатиш майдонига буюртма жўнатилган. Экспозиция мавзуси ва плани ишлаб чиқилган. Барибир энг асосий вазифа олдинда. Бу экспанатларни жойлаштириш, бадиий тус бериш ва жиҳозлашдир. Реклама материалларини тайёрлаш ва энг асосийси қўйиладиган тайёр маҳсулотлар партиясини таъминлашдир. Шартнома имзолаш учун етарли ҳажмда маҳсулот бўлиши керак.

Кўргазманинг асосий ташкилий ишлари нимадан ташкил топиши керак? Бу кўргазма мавзу ва режаси. Бунга қуйидагилар киради: кўргазмаларнинг номи жойланиш тартиби ҳимоялаш тадбирлари, ёзувлар матни, моделлари ва натура нусхалари, кўрсатиш хусусиятлари ва усуллари, қўшимча хизматлар тартиби, томошабинлар таркиби ва бошқалар. Тадбиркор учун ишлаб чиқарилган маҳсулотни рекалама қилиш муҳимдир. Унда муваффақият қозониш учун маҳсулотни ишлаб чиқариш жараёнини кўрсатиш, рақиблар маҳсулотига нисбатан сифати, кучли томонларини белгилловчи имкониятларни топиш муҳим аҳамиятга эга. Қуйидаги 12-чизмада кўргазмалар залида тадбиркорга ажратилган стенд майдонидан самарали фойдаланиш схемаси тасвирланган:

Кўргазманинг ютуғи уни тайёрловчиларни ва безовчиларни тўғри танлашга ва уларнинг тайёргарлигига боғлиқдир. Уларга қўйиладиган талаблар ўта юқори бўлиши керак.

Улар фақатгина экспанатларни яхши фарқлабгина қолмай, балки кўргазма ўтказилаётган давлат тилини билиши, хушфёъл, мулойим суҳбат олувчи, техника хавфсизлигини биладиган, фирмани мавқеини ҳам яхши билиши, хизмат сирларини сақлаши, рақобатчилар материаллари билан танишиши, зарур ҳолларда улар руҳсати билан расм ва кинога ола билиши лозим.

Музокара зонаси: стол, стуллар, реклама ва ахборот адабиётлари. Шартнома имзолаш учун зарурий ҳужжатлар	Хўжалик зонаси сувинирлар, кийимлар, музхона ва ҳар хил салқин ичимликлар.
<b>Э К С П А Н А Т Л А Р</b>	

### 12-чизма. Кўргазмалар залининг стенд майдони жойланиш схемаси.

Кўргазма ўтказилгандан сўнг унга яқун ясашда безовчилар фикрини эшитиш муҳимдир. Бу эса тадбиркорга ўз натижаларини рақобатчилар натижаси билан таққослаш имконини беради.

Матбуот конференцияси — бу одатда куннинг қулай пайтида газета, журнал, радио ва телевидения журналистлари иштирокида ўтказилади. Кўргазмада иштирок этиш учун таклифнома бошланишидан бир ой олдин жўнатилади. Бунда таклиф этилган шахслар рўйхати аниқланади. Матбуот конференцияси программаси тузиб чиқилади, ахборот материаллари, доклад тезислари, тарқатма материаллар, сувинирлар тайёрланади. Булар мавзуга киришишга қулайлик туғдиради.

Презентация энг тез таъсир этувчи рекламадир. Презентациянинг мақсади ишбилармон кишиларга фирманинг эришган ютуқларини таништириш, корхона имкониятлари тўғрисидан гапириб беришдан иборат. Кўргазма ўтказиш сингари презентацияга ҳам алоҳида тайёргарлик кўриш керак.

Презентацияда реклама қилиниши керак бўлган хабарнинг мавзуси кичкина "Заготовкa" шаклида тасвирланиб эришилган ютуқлар ва афзалликлар кўрсатилиши керак.

Янги иш бошлаётган ёки улгурувчи барча тадбиркорлар учун Амстердам маркетинг бюроси директори Анна Шардарнинг шу соҳадаги қуйидаги маслаҳатларини келтирамиз. У ушбу соҳадаги бир қатор нуфузли ишлар автори ҳисобланади. Унинг маслаҳатлари фақатгина мамлакат ичидаги бизнесда фойдали бўлибгина қолмай, балки, халқаро доирада олиб борилаётган бизнесга ҳам ёрдам беради.

1. Сотиш имкони бўлган маҳсулотларни ишлаб чиқариш. Маҳсулотга эҳтиёж бўлмаса уни ишлаб чиқариш тўғрисида фикр ҳам бўлмаслиги керак. Сотиш тўғрисида тўла фикрга эга бўлмасдан, уни ишлаб чиқаришга ҳаракат ҳам қилмаслик. Одамларга нима кераклигини бозорлардан ўрганиб олиш, бу жараён вақт ва катта маблағ талаб қилади ва келишувда юз беради. Қаерда нимага эҳтиёж бор эканлигини билиш.

2. Тайёргарликсиз ҳеч нарса қилмаслик, аввал ўз юртидаги, сўнгра, жаҳон бозори ҳақида маълумотга эга бўлиш.

3. Алоқа — мулоқотнинг зарурий канали. Ҳамкорлар билан шартномалар имзолашдан аввал, улар сиз билан алоқа қилишга имкониятини билиш.

4. Юзага келган қизиқишга тезда жавоб бериш. Фарб бизнесменларининг асосий муаммоларидан бири, шимолий Европа мамлакаталари билан алоқанинг қийинлигидир. Айрим ҳолларда ҳамкор билан алоқа тиклансада, хоҳиш йўқ бўлиб қолади. Икки кун ичида жавоб бериб, кетидан ҳаракат бошлашни исботлаш.

5. Фирма образини қандай яратишни ўйлаш, визит карточкалари, фирма бланкалари, конвертлар чиқариш. Уларни ташқи кўриниши олувчига таъсир этишини тўла баҳолаш.

Фирма репутацияси қандай, у ҳақда чоп этилган китоб ёки қўлланмалар борми.

6. Контрагентлар танлаш, суҳбатдан-суҳбатни фарқ қила билиш, кимни қабул қилиш ёки қабул қилмасликни ҳал этиш.

7. Бирор нарсани тавсия этиш имкони бўлса музокара олиб бориш.

8. Совға қилиш, яхшиси ҳамкор хуш кўрадиган кичкина нарсани, ҳадия этиш.

9. Ўз фикрини ифодалай олиш.

10. Тилни билмаса музокарага киришмаслик, таржимон орқали музокара олиб бориш ҳар доим ҳам яхши вариант эмас.

### **2.3.6. Тадбиркор (бизнесмен) иш куни ва уни режалаштириш**

Вақтни қадрлаш — самарали бошқарувчининг энг ижобий томонидир. Тажрибали бизнесмен мансаби қанча юқори бўлса, у ижодий ишга шунча кўп эътибор қаратади: истиқболни белгилаш, режалаштириш қарор қабул қилиш, мунозара олиб бориш, ходимларни бошқариш ва ҳоказо. Мутахассислар фикрига

раҳбарнинг 20% дан ортиқ иш вақти юқорида санаб ўтилган мақсадларга сарфланади.

Вақтдан унумли фойдаланишнинг энг муҳим йўли, бу ҳал этиладиган масалаларни мазмуни, моҳияти ва аҳамиятига қараб классификациялаш гуруҳларга бўлиш ҳисобланади.

Биринчи гуруҳ, у зудлик билан кўриб чиқиладиган ва вақт топилишини кутиб ўтирмайдиган масалалар. Иккинчи гуруҳга, маълум бир вақт кутиб туриш мумкин бўлган ёки бугунлай қолдириб ташласа ҳам бўладиган вазифалар киради. Вақтдан тўғри фойдаланишни режалаштириш, уни қандай сарфланаётганлигини таҳлил этиш имконини беради. Ҳафта давомида барча бажарилиши зарур бўлган ишларни таҳлил қилиш мақсадида кунига унча кўп бўлмаган маълум бир вақтни ажратиш мақсадга мувофиқдир. Бу бизнесга боғлиқ бўлмаган, кераксиз иш, йиғилиш ва учрашувларни аниқлаб олиш имконини беради. Куннинг қайси қисмида иш унуми юқори бўлишини ҳисобга олиш мураккаб муаммоларни ҳал этишда ёрдам беради.

Кўпчилик тadbиркорлар иш кунини режалаштириш ортиқча деб ҳисоблайди ва бунга вақт ажратишни хоҳламайди. Улар жуда катта хато қиладилар. Иш кунини режалаштириш кўпроқ вақтни тежаш имконини беради. Шу асосда иш кунини режалаштиришни кўриб чиқамиз:

Биринчи навбатда ишни вақт доимийлигини (квартал, ярим йиллик, йиллик) аниқлашдан бошлаш ва шу давр ичида бажарилиши зарур бўлган ишларни аниқлаш қўйилган вазифаларни ҳал этишда юзага келадиган тўсиқларни ўрганишдан бошлаш зарур.

Сўнгра бажарилиши керак бўлган ишлар тартибини ўрганиб, мураккаблиги, хажми бўйича бўлакларга ажратилади ва уларни бажарилиш муддатлари ва бажарувчи шахслар белгиланади.

Агар кун тартибига ўта кўп масалалар (ишлар) киритилган бўлса, уларни зарурлиги ва тезлиги нуқтаи назаридан қайта кўриб чиқиш мумкин. Иш кунининг қандай бошланиши одатда унинг унумини белгилайди. Иккинчи даражали ишлардан, асосий масалалар ажратиб олингандан сўнг қуйидаги саволларга жавоб олиш зарур:

- бу ишни унумли бажарса бўладими? Агар бажарилмаса нима бўлади?
- бу вазифани бировга топширса бўладими? Кимга? Тўлиқми ёки қисман?
- қўзланган харажатга арзийдими? Уни соддалаштириш мумкинми?
- ушбу масалани ҳал этилиши қандай натижа беради?

Иш календаридида биринчи ўринга тезлик билан ҳал этилиши қайд этилган масалаларни жойлаштириш лозим. Энг аҳамиятли

масалаларни эътиборсиз қолдирмаслик даркор. Масалан: янги стратегия ишлаб чиқиш, корхона реконструкцияси, қимматбаҳо қоғозлар сотиб олиш ва ҳоказо. Мутахассислар юқоридагилар қаторига ходимлар билан ўтказилган ноўрин суҳбатларни ҳам киритишни маслаҳат берадилар.

Иккинчи даражали ишлар қаторига оддий функцияларни бажариш билан боғлиқ, бўлган вазифалар киради.

Учинчи гуруҳга бажарилмаслиги корхона фаолиятига ҳеч қандай салбий таъсир этмайдиган (кам аҳамиятли телефон чақирқиқлари, оддий лойиҳа бажарилишини назорати ва ҳоказо) ишларни киритиш тавсия этилади.

Иш кунини режалаштиришда ходимларга ўз имкониятларини ҳисобга олиш тавсия этилади.

Ишни оддий масалалардан мураккабга қараб бажарилиши мақсадга мувофиқ деб топилса, эрталабга майда ишларни режалаштириш, агар унинг тескариси бўлса ишни муҳим ва асосийларидан бошламоқ керак. Аммо уч ва ундан ортиқ асосий ишларни бир кунга режалаштирмаслик мақсадга мувофиқ. Олдинги бошлаган ишингизни тугатмасдан янги ишни бажаришга уринмаслик керак.

Янги режа тузиш — ярим иш холос. Бу ерда ҳар бир иш кунининг ҳар бир минутидан самарали фойдаланишни билиш ҳам керак. Бунга қандай эришилади? Бу ерда бир неча фойдали қоидаларни билиш фойдадан ҳоли бўлмайди. Буларнинг асосийлари қуйидагилар:

1. Телефон билан ишлашни қуйидагича ташкил этиш мумкин: эрталаб, сизга кимлар қўнғироқ қилса ҳам, фақат котиба жавоб берсин. Зарур бўлса сизни ишда йўқ деб қўйса ҳам бўлади. Соат 11 дан сўнг ўзингиз қўнғироқ қилинг. Агар котиба нима ҳақда қўнғироқ бўлганлигини сўраб олган бўлса, сиз суҳбатга тайёрланишингиз мумкин. Айрим масалалар бўйича котиба мижозларни бошқа ходимларга йўллаб ҳам юбориши мумкин. Шу билан бир қаторда котибага сизни зудлик билан боғлаш зарур бўлган кишилар исмини айтиб қўйинг. Соат 11 дан сўнг қўнғироқларга қисқа ва мазмунли жавоб беринг. Зарурий шароитда телефонли автоответчикдан фойдаланинг. Бу сиз уйда бўлган чоғингизда ҳам фойдасиз суҳбатларга вақт сарфлашингиздан ҳолис этади.

2. Қисқа вақт ичида хатларга жавоб беринг. Келган барча хатларни ўқишга одатланманг. Қўпчилик хатларни ходимларга қўриш ва жавобни бошланғич вариантини тайёрлашга беринг.



Айрим хатларга сизнинг кўрсатмангиз асосида котиба жавоб тайёрлаши мумкин. Агар хатларга сиз ўзингиз жавоб тайёрлайдиган бўлсангиз, блокнот тутинг, унинг ҳар бир бетида сизнинг исм-фамилиянгиз, манзилгоҳингиз ва телефонингиз кўрсатилган бўлсин. Жавобни содда, қўл билан ёзишингиз мумкин. Ҳар қандай ҳужжатни бир мартада тузатишга ҳаракат қилинг. Сўров ёки хат ёзишга ўтиришдан олдин барча зарурий материалларни тайёрлаб олинг. Агар зарур бўлса ўйланг, фикрларни жамлаб олинг. Зарурий ҳолларда қўл остингиздагилар фикрларини сўранг.

3. Қабул сонини қисқартиринг. Агар сиз биров билан учрашмоқчи бўлсангиз олдин кўнғироқ қилинг, учрашув вақти ҳақида келишиб олинг. Ишбилармон шахслар фақатгина энг зарур масалаларни биргаликда муҳокама этади.

4. Ўз иш жойингизни тўғри ташкил этинг (ёзув столи, шкаф, телефон, компьютер).

5. Йиғилишлар сонини қисқартиринг, уларга қатъий ва эътибор билан тайёрланинг. Агар у телефон орқали суҳбатлашишдан кўра самарали бўлса йиғилиш чақиринг. Йиғилиш кунига қадар, қатнашчиларга кун тартибини жўнатинг ва асосий масалаларни кўриш билан чекланинг. Йиғилиш вақтини қисқартириш мумкин, кўп вақтларда масалани тик туриб муҳокама этиш мақсадга мувофиқдир.

6. Қўл остингиздагиларга аввал ўз хулосаларини ва таклифларини қисқа изоҳлашга имкон беринг, сўнгра эшитишни давом эттирса бўладими ёки йўқми? ҳал қилинг. Бу ўз навбатида кам вақт ва сўз сарфлаган ҳолда қарор қабул қилишдир. Бошқаларга қарор қабул қилинган ишлар билан шуғилланишига йўл қўйманг. Ўз фикрини қисқа ва тулик изоҳлаган ходимни мақтанг, бунини уддалай олмаган ходимларга нисбатан норозилигингизни ифодаланг.

7. Сизни фармойишингизни тайёрлаётганларни алфавит тартибидан фойдаланишга мажбур этинг.

8. Унумсиз ўқишдан йироқ бўлинг. Ўта зарур бўлмаган хатларни йўлда ва дам олиш вақтларида ўқинг. Доимо ўзингиз билан ўқиш учун фойдали материал олиб юринг.

9. Машинангизни шундай жойга қўйингки, эркин чиқиб кетиш кафолатлансин. Автомобилда касетали магнитофондан фойдаланинг. Сизга ниманидир ўрганиш зарур бўлса, эшитасиз.

10. Агар сизга кимдир илашиб қолса, ҳеч хавотир олманг. Кечирасиз мен сизни ва ўз вақтимни жуда қадрлайман. Сиз

айтаётган фикрлар менга керак бўлиб қолиши ҳам мумкин. Сизга соғлиқ ва муваффақият тилайман деб уни сўзини бўлишингиз мумкин.

11. Ёқимсиз ишларни ҳал этишдан олдин, уни нима сабабдан ёқимсиз эканини билишга ҳаракат қилинг. Бундай масалаларни бир қатор майда қисмларга бўлиб ва уларни бажаришга ўзингизни унданг. Бажаришни муддати, чегарасини белгилаш фойдали. Биринчидан у аниқ бўлсин, ортиқча ташвишсиз ишларни бажаришга вақт етарли бўлсин, иккинчидан муддат доимо кўз олдингизда турсин.

Ёқимсиз ишларни ўз вақтида ва муваффақиятли ҳал этганингиз учун ўзингизга мукофот белгилашингиз мумкин. Бундай мукофот сизнинг яхши кўрган машғулотиңгиз бўлгани яхши. Одатда у билан шуғилланиш раҳбар ҳаётини ёқимли ўтишига олиб келади ва ўзиниң эътиборсизлигига қарши курашишда ёрдам беради.

### **2.3.7. Тадбиркор (бизнесмен)нинг суҳандонлик санъати**

Улгурувчи тадбиркор, яхши суҳандон бўлиши керак, аудитория олдида ишончли ва билимли сўзлай олиши шарт. Суҳандонлик бу санъат, бу талант, ҳар кимга ҳам берилмавермайди. Шундай бўлсада чиройли сўзлаш усули ва йўллариңи ўрганиб олиш мумкин. Одатда ҳар қандай одам ўз фикрини аниқ, қизиқарли ифодалаш ҳисобига аудиторияни ўзига жалб қила олиши мумкин. Шунинг учун нутқ сўзлаш санъатига алоҳида эътибор бермоқ зарур.

Нутқ мавзусини танлаш ва унга тегишли материал йиғиш учун қуйидаги саволларга жавоб бериш мақсадга мувофиқдир:

1. Қандай аудитория олдида нутқ сўзлаш керак?
2. Нима учун ушбу аудитория сизни нутқ сўзлашга таклиф этди?
3. Сизни шу аудитория олдида нутқ сўзлашга таклиф этишдан ташкилотчилар ўз олдиларига қандай мақсадларни кўймоқда?
4. Охири бор ушбу аудитория олдида ким нутқ сўзлаган ва уни аудитория қандай қабул қилинган?
5. Охири вақтда қайси суҳандонлар ушбу аудитория олдида кўпроқ муваффақиятли нутқ сўзлаган? Улар муваффақиятга эга бўлганми ва нима учун?

6. Мавжуд аудиторияга мос келиш учун, материалларни қандай етказиб бериш керак? Қайси турдаги юмордан фойдаланиш мумкин?

7. Ушбу аудиториянинг норасмий «лидер»лари кимлар? Улардан кимлари йиғилишда қатнашади? Улар билан қандай тил топишиш мумкин?

8. Аудитория билан сизни ким таништиради? Сизни қандай тавсифлаб бериши керак?

9. Қарши саволлар қутиладими? Қандай саволлар берилиши мумкин? Ёқтирмаган (Хоҳламаган) саволлар берилиб қоладими?

10. Ушбу аудиторияда ким "ўзимизнинг одам" ҳисобланади, у маъруза устида ишлашга ёрдам бериш қобилиятига эгами?

Маъруза материаллари янги, иложи борича характерли, қизиқ, фактларга бой бўлиши ва оқибатда ҳаммани ҳаяжонлантириши керак. Материалларни йиғиб олгандан сўнг, режа тузишга киришиш лозим. У қисқа ифодаланган саволлардан шаклланган бўлиши керак. Бу ерда асосий ва қўшимча саволларни моҳияти чуқур ёритилган, мантиқан бир-бирига боғланган ва тартибли бўлишига эътибор бериш зарур. Сўнгра маъруза матни ёки унинг тезисини ёзишга киришилган маъқул. Тезисларни қаттиқ қоғозга, алоҳида карточкалар ҳолида тайёрлаш керак. Ёзувларни етарли даражада тушунарли, кенг интервалда бўлгани маъқул. Таянч иборалар ва асосий фикрлар шаклланишини рангли фламастерлар ёрдамида ёзиш лозим.

Айрим ҳолларда ўз маърузани "охиридан" бошласа ёмон бўлмайди. Бу мавзуга қисқача шарҳ бўлади. Ўз навбатида бу ечилиши керак ҳолат юзасидан аудиторияга савол ва аниқ ҳаракат бўйича чақириқ ҳам бўлиши мумкин. Маъруза матни тайёрлашда диктофон ёрдамида ёзилган ёзувлардан ва видеоманитофондан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Бу тезда қовушмаётган ортиқча маъносиз фикрлардан қутилиш имконини беради.

Ҳозирги вақтда иш юзасидан ўтказиладиган йиғилишларни мунозара шаклида олиб бориш усули кенг тарқалди, бу шароитда барча иштирокчилар маъруза матнларини олдиндан оладилар. Шунинг учун доимо мулоқотдан фойдаланилади, ҳар бир маърузачи саволларга жавоб бериш учун 5 минут вақтдан фойдаланилади. Бу ерда ўз мавзусини қисқача мазмунини ёритади. Зарур бўлса мавзунини банкка томонга буриб, воқеа тарихи ҳақида маълумот бериши мумкин. Бошланғич пункт сифатида қандайдир бир воқеани олиши мумкин. Уни оддий белги сифатида амалга ошириш зарур.

## Ўз-ўзини текшириш

1. Тадбиркорнинг асосий сифат фазилатлари нималар?
2. Музоқаралар олиб бориш қоидалари қандай?
3. Музоқаралар олиб боришда жаҳон тажрибаларининг ўрни қандай?
4. Ишбилармонлик хатлари, турлари, тузилиши ва уларга қандай талаблар қўйилади?
5. Иш кунини режалаштириш тартиби қандай?
6. Суҳандонлик санъатига доир маслаҳатлар беринг.
7. Қўрғазмалар залини ташкил этиш учун қандай қоидалардан фойдаланиш мумкин?

### 2.4. Кичик бизнесда ходимлар одоби

#### 2.4.1. Ходимлар билан мулоқотда бўлиш қоидалари

Иш кунининг қандай ўтиши унинг бошланишидан олдинги кайфиятга боғлиқдир. Шунинг учун тадбиркор ишга келгандан сўнг ўз шериклари билан илиқ саломлашиш керак. Уларга янги иш кунини улар билан биргаликда бошлашдан хурсандлигини намоён қилиши керак.

Демак, иш кунини саломлашувдан бошланади. Саломлашув вақтида, алик олувчининг юзига қараб дўстона ва хушфەъл бўлиш, каттазанглик қилмаслик керак. Эркаклар аста-секин эгилган ҳолда, аёллар эса майин бош эгиш билан саломлашиши мумкин. Умуман таъзим қилиш яхши одат, айниқса у кириб келишда ва илтимос билан мурожаат этаётган вақтда.

Эркаклар хоҳ аёл, хоҳ эркак билан бўлсин, саломлашув даврида ўринларидан туришлари шарт. Аёллар ёши катта қариялар ва аёллар билан саломлашиш пайтида ўринларидан турадилар. Эркаклар ўз тенгқурлари билан саломлашгандан сўнг ўтириши мумкин. Агар у кексалар ёки бошлиқ билан саломлашганда, улардан кейин ўтириши лозим. Агар аёл киши эркакни ўтиришга рухсат этиб, ўзи тик турган бўлса, эркак ҳам ўтирмаслиги керак. Хонада бўлганда, эркаклар олдидан қария ёки аёл ўтиб қолса, ҳар сафар туриш шарт. Улар ўтиргандан сўнг ўтириши керак. Аёллар ёнларидан катта ёшдаги одамлар ўтса ўтирган ўрнидан қўзғалиши керак.

Қўл бериб кўришишда эркаклар кириб келаётган инсоннинг жинси ва ёшидан қатъи назар ўринларидан туришлари лозим.

Саломлашув одатда куйидаги сўзлар билан амалга оширилади. "Салом", "Сизга салом бердик" ёки "Хайрли тонг", "Хайрли кеч", "Хайрли кун". Ушбу сўзлар аниқ ва ровон айтилиши зарур.

Саломлашувнинг одатий белгиси бу — қўл бериб кўришишидир. Европаликларда олдинга узатилган очиқ ўнг қўл «тинчлик мақсадларни қўллаб-қувватлаймиз» деб ҳисоблаш белгисидир. Бу қўлда қурол йўқлигини билдиради. Қўл бериб кўришишда ўта қисиб юбориш ёки ўта майин бўлмаслик керак. Қўл эркин ва ишонч ҳолатида узатилади. Агар кўпчилик билан кўришиш зарур бўлса қўл узатиш шарт эмас, таъзим қилинса бас. Агар улар орасидан ким биландир қўл бериб кўришиш керак бўлса, у ҳолатда одатга кўра барча билан қўл бериб кўришиш шарт. Қўлни стол устидан узатишга, остонада туриб кўришишга ва хайрлашишга маслаҳат берилмайди.

Кўчада қўл бериб кўришганда аёл киши қўл қопини ечиши шарт эмас, эркаклар эса ечишга мажбурдир. Эркаклар бир-бирлари билан қўлқоп орқали сўрашишлари мумкин. Олдиндан сақланган одат бўйича аёл кишини қўлини ўпиш мумкин, қиз болани эмас. Ушбу ҳолатни символ тарзида амалга ошириш, айрим ҳолатларда лабни аста тегизиб қўйиш мумкин. Кўчада учрашиб қолганда қўлни ўпиб кўришиш қатъиян ман этилади.

Саломлашишда бош кийимдан фойдаланиш мумкин. Бу ҳолатда шляпа ёки шапкани кўтариб қўйиш зарур. Шляпани юқори қисмини ўртасидан, шапкани эса айвончаси олди қисмидан ушлаб кўтарилади. Қоида бўйича қаршидан келаётган одам чап томондан ўтади, шунинг учун бош кийимни ўнг қўл билан кўтариш керак. Эркакларнинг бош кийими кийилиши қийин бўлса, уни олиши шарт эмас (масалан қулоқчин, тўқилган шапка ва ҳоказо). Одатга, кўра ходим раҳбарга биринчи бўлиб салом бериши шарт, қўл бериб кўришишда эса раҳбар олдин қўл узатиши керак.

Аёл кишига раҳбар биринчи бўлиб салом беради, агар у аёл раҳбарнинг шахсий котибаси бўлса ҳам. Бу ерда ҳам мустаснолик ҳолати мавжуд, ёш қизчалар ўз раҳбарлари билан биринчи бўлиб саломлашадилар.

Агар раҳбар ўзидан катта ёшдагилар билан биринчи бўлиб саломлашса, бу яхши одат. Агар икки жуфтлик учрашганда аввал аёллар билан аёллар, эркаклар билан эркаклар, сўнгра улар бир-бирлари билан саломлашадилар. Бу ҳолатда қўлни қаттиқ сиқиб сўрашишга йўл қўймаслик керак. Биринчи бўлиб кўпчилик эркаклар орасида келаётган аёл салом бериши керак.

Агар сиз тез юриб ўз танишингиздан ўтиб кетаётган бўлсангиз биринчи бўлиб тенглашган пайтда салом беришингиз лозим.

Шундай ҳолат бўладики адашиб умуман нотаниш одам салом бериб юборди, елкани қисмаслик, ҳайрон бўлганликни билдирмаслик ва оддий ҳолатда жавоб бериш, у одамга адашиб салом берганлигини сездирмаслик керак, сабаби у ноқулай ҳолатга тушиб қолиши мумкин.

Кафе ёки қаҳвахонада столга ўтиришдан олдин бегона одам ўтирган бўлса, бош билан таъзим қилган ҳолда саломлашган маъқул. Ўз навбатида ўтирган одам ҳам саломга алик билан жавоб бериши керак. Поезд вағони кўпеси ёки бирор-бир ташкилот раҳбари қабулхонасига кираётганда барча қабулдошлар билан саломлашиш шарт. Қайтиш пайтида хайрлашишни унутмаслик керак. Такси ва узоққа қатновчи автобус ҳайдовчисига ҳам салом берилади.

Кўпчиликка бир одам таништирилаётган бўлса, унинг исми, фамилияси ва отасини исми юқори овоз билан айтилиши керак. Таништирилувчи барчага енгил таъзим қилиши шарт. Чет элларда одам таништирилаётган бўлса, исми фамилиясини билдирилса бас. Танишувчи ўз исмини ҳурмат ва эҳтиром билан танишаётган одамга ойдин тушунарли қилиб айтади. Одамларни бир-бирини ноқулай ҳолатга қўйиб ва танишинг деб айтиш яхши одат эмас. Бу ҳолатда улар бир-бирларига ўз исмларини айтишга мажбур бўлади, бу эса ододдан эмас. Агар бировга мурожаат қилмоқ керак бўлса, аввал кечирим сўраб, ўз номи ва мансабини айтиш керак, сўнг ҳурмат эҳтиром ила илтимос билан мурожаат қилаётганлик сабабини айтиш мумкин. Кўп вақтини олмасликни ҳам таъкидлаб қўйиш мақсадга мувофиқдир. Оила аъзоларини таништиришда уларни фамилиясини айтиш шарт эмас. Масалан, рухсат беринг таништирай, бу менинг ўғлим «Фаррух» ёки «Менинг оилам», «Менинг синглим» ва ҳоказо.

Танишганда кўпчилик "жуда хурсандман", "жуда яхши", "танишганимдан хурсандман" деб жавоб беради. Айрим "Менга сиз ҳақингизда кўп айтишувди" ёки "Мен сиз ҳақингизда кўп эшитганман" ибораларни қўллашда эҳтиёт бўлиш керак, бошқалар уни ҳар хил тушинишлари мумкин.

Кўчада таништиришнинг ўз қоидалари мавжуд. Масалан: қисқа учрашув ҳолатида йўлдошга ўзини таништиришни маслаҳат бермаймиз. Бу ҳолатда йўлдош оз-моз четга ўтиб кутиб туриши шарт. Агар суҳбат чўзилиб кетадиган бўлса,

суҳбатга йўлдошини таклиф этиш ва у нотаниш одамларни олдиндан таништириш лозим.

Таниш бўлмаган одамлар бир-бирларига "жаноб", "ўртоқ", "ходим" деб муурожаат қилиши мумкин. "Эркак" ёки "Аёл" деб муурожаат қилиш мақсадга мувофиқ эмас. Ҳамкасблар орасидаги мулоқот уларнинг шахсий муносабатларига бориб қадалади. Улар дўстона ҳолатда бўлса доимо "Сиз" деб муурожаат қилади. Раҳбар ўз қўл остидаги ходимга фақат "Сиз" деб муурожаат қилиши керак. Бу меҳнат интизоми ва хизмат муносабатларини нормал таъминлаб туришнинг асосий воситасидир. Барчага "Сиз" деб муурожаат қилиш ҳам талабчанликни сусайтиради. Бировга "Сен" ва бошқага "Сиз" дейилиш, яқинлашганликни билдиради.

Раҳбар қўл остидаги одамлар ва ҳамкасблар билан иложи борица хушмуомалада бўлиш лозим. Бошқаларни тинглаб эшитишга ўрганиш улар ҳақида номақбул гап айтмаслик керак. Агар унинг фикрига рози бўлмаган тақдирда дарҳол таклифни рад этмаслик, фикрини тўла билдиришга имкон бериш лозим.

Одам жисмининг энг таъсирланадиган қисми бу унинг юзи. Лаб ва қош шаклига қараб туриб инсоннинг кайфиятини билиб олиш мумкин.

Иш давомида қўл остидаги ходимларга муурожаат қилишда нималардан фойдаланиш маъқул? Буйруқми ёки илтимосми? Буйруқсиз бошқариб бўлмайди. У мажбурий ҳолатда керак бўлади. Масалан: асосий масалани бажарилмаслик ҳолати юзага келганда, техника хавфсизлиги бузилганда ва ҳоказо.

Бошқаришда эслатишнинг қатъий шаклини, мажбурий буйруқбозлик усулига айлантириб юборишга маслаҳат берилмайди. Бу ерда қўл остидаги ходим вақти-вақти билан раҳбарнинг ҳолатини сезишни йўқотади. Буйруқ қўл остидаги ходимларга тўғридан-тўғри топшириқ беришда зарурдир.

Топшириқ, раҳбарга тўғридан-тўғри бўйсинмайдиган ходимларга бўлса, уни илтимос тариқасида бериш қулайдир. У доимо буйруқча нисбатан яхши қабул қилинади.

Аммо барча ҳолатларда ўзбилармонликдан сақланиш зарур. Ишчиларнинг активлигини оширувчи воситаларнинг асосийси чора кўриш ва мукофотлаш ҳисобланади. Тажриба шунини кўрсатадики, мукофотлаш чора кўришга нисбатан одамларга кучли таъсир этади. Шунинг учун кўпроқ мукофотлашдан фойдаланиш лозим.

Агар иш фаолияти давомида йўл қўйган хатолари учун огоҳлантириш, чора кўриш, тақиқ қилиш зарур бўлса, у адолатли тўғри бўлиш керак. Чора шакли ва ўлчовини танлашда ходимларнинг жинси, ёши ва характерини ҳисобга олиш керак. Кекса ва аёл кишиларга камчиликларини якка ҳолатда мулоим сўз билан айтиш, ёш аёл ва дангасаларга очик ва қаттиқ айтиш мумкин.

Қабулга келганларга тўғри муносабатда бўлиши зарур.

Шахсий масалалар бўйича фуқароларни қабул қилиш жараёнида, бошқа ишларга фикрни бўлмаслик ва танқидни тўғри қабул қилишга одатланиш муҳимдир.

Танқид қилишда қуйидагиларни унутмаслик керак:

– инсон қадрини камситмаслик, қаттиқ танқидни, оддий жанжалга айланиб кетишига йўл қўймаслик;

– ўз-ўзини танқид қилишга одатланиш.

Бу фақат раҳбарнинг обрўсини ортишига олиб келади.

#### **2.4.2. Телефонда суҳбатлашув маданияти**

Ишбилармон шахслар ҳаётининг кўп вақтини телефон орқали суҳбатлашиш эгаллайди. Бу жараён ҳам одоб қоидаларини сақлашни талаб этади.

Агар хонада бир неча ходим ишлайдиган бўлса, телефонга жавоб бериш навбат билан амалга оширилгани маъқул. Трубка иккинчи чақириқ олтидан олган маъқул. Трубка и тўғри олиб, тўғри ўрнига қўйиш керак. Чақириқга босиқ овоз билан жавоб бериш лозим.

Трубка и олгандан сўнг "Ҳа" ёки "Алло" "Мен сизни эшитяпман" деб жавоб бериш керак. Биласизми "Ҳа" сўзи одатда қуруқ ишбилармонликни англатади, айрим ҳолатларда унда эсанкираш сезилиб қолади. Бу томон билан руҳий мулоқот юзага келишида қийинчилик туғдиради. Телефон трубкасини олган шахс ўзининг ким эканлигини аниқ айтиши лозим. Кўпроқ интернационал сўз "Алло"дан фойдаланилади. У аниқ ва ҳамма учун хосдир. Агар трубка и олганингиздан сўнг суҳбатни 2-3 минут кечиктириб туриш керак бўлса, суҳбатдошга "Кечирасиз бир оз кутиб туринг" деб айтиш лозим. Зарур ишни яқунлагандан сўнг ва иккинчи маротаба суҳбатни бошлашда "Эшитаман" деб айтиш керак. Эсда тутиш керак, хатто иш шароитида бўлса ҳам суҳбатни «Эслаяпсизми», «Ким



қўнғироқ қилмоқда», «Топингчи сиз билан ким гаплашмоқда» деб бошлашга йўл қўймаслик зарур.

Агар қўнғироқ қилганда саломлашувдан, сўнгра илтимос билан мурожаат қилиши лозим бўлса, сўзни бошида қилган қўнғироқни ҳалақит бермаганлигини сўраш ва иложи бўлса бир неча дақиқа вақтингизни ажрата оласизми деб сўз бошлаш фойдалидир.

Телефон трубкасини олган одамдан кимнидир телефонга чақириб беришни илтимос қилганда, уни исми ва фамилиясини айтиш даркор. У оиласининг иш хонасига қўнғироқ қилганда ҳам худди шундай йўл туган маъкул.

Қўнғироқ қилган одам ўзини таништириши шарт, ўзига керакли одамни топа олмаган бўлса хабарни етказиб қўйишни илтимос қилиши мумкин. Уйланган (турмушга чиққан) кишининг хонадонига қўнғироқ қилганда трубкани турмуш ўртоғи олган ҳолатда ҳам ўзини таништириш керак. "Ким қўнғироқ қиляпти" деб сўраш яхши эмас. Бу кишини ҳақорат қилишга ўхшаб кетади ва қўнғироқ қилувчи объект йўқдек туйилади. Ананим қўнғироққа жавоб бермасдан трубкани қўйиб қўйиш керак. Агар бошқа номерга тушиб қолса, трубкани индамасдан қўйиб қўймасдан безовта қилганлиги учун кечирим (узр) сўраш зарур.

Одоб бўйича телефон орқали суҳбатни қуйидаги тартибда яқунлаш зарур: Эркак киши, аёл киши трубкани қўйгандан сўнг қўйиши керак. Ёшлар ўздан ёши ва лавозими бўйича катта бўлган кишилар билан телефон орқали суҳбатлашганда улар ўз фикрини айтиб бўлмаганча алоқани узиб қўймаслиги лозим. Суҳбат яқунлангандан сўнг хайрлашиш керак. "Фойдали маслаҳатларингиз учун раҳмат", "Ёрдам учун миннатдорчилик билдираман", "Безовта қилганим учун узр (кечирасиз)" каби сўзлар билан миннатдорчилик билдирилади. Агар суҳбат чоғида телефон узилиб қолса, ким қўнғироқ қилаётган бўлса, ўша одам қайтиб қўнғироқ қилади.

Қоида бўйича телефон орқали тўсатдан юзага келган ҳолатлардан ташқари эрталаб 9<sup>00</sup> дан кеч соат 22<sup>00</sup> гача суҳбатлашиш мақсадга мувофиқдир.

Раҳбар бировни қабул қилаётганда телефонга чақириб қолди, нима қилиш керак? Кўпроқ бу ҳолатларда эътиборни телефон чақиривчига қараатишни маслаҳат берамиз. Бу ерда қўнғироқ қилган одамга кутиб туришни илтимос қилиш, қайта телефон қилишни айтиш ёки "Кечирасиз ярим соатдан сўнг бўшайман ва қўнғироқ қиламан" деб айтиш керак. Агар раҳбар шундай қилмаса, олдинги одамнинг суҳбати узилади.

Телефон орқали ким билан гаплашса ҳам мулойим, хушмуомала ва суҳбатдошга эътиборли бўлишга ҳаракат қилиш лозим. Фикрларни тез англаш ва таҳлил шакли инсоний нормаларига мос келиши шарт.

Агар раҳмат айтса, одат бўйича "Марҳамат "деб қўйиш лозим. "Миннатдорчилик билдириш шарт эмас эди" ёки "Мен фақат ўз вазирамни бажардим" деган баланд парвоз сўзлардан йироқ бўлиш керак.

Телефон орқали суҳбатни битта хусусиятли томони мавжуд. Агар бир суҳбатдош телефон орқали узоқ гапирса иккинчи томон жим туради. Шу ҳолатда гапирувчи фикрни бўлиб, "Алло эшитяпсизми?" деб қўйса бўлади. Суҳбатни эшитаётганингизни исботлаш мақсадида "Ҳа", "Тушунарли", "Тўғри" деб таъкидлаб туриш мумкин.

Қўнғироқ қилганда, эшитиш хоҳиши йўқлигини сездириб ва чидамсизлик қилиб суҳбатни тугатишга ҳар хил йўللар билан ҳаракат қилиш ёмон одат.

Телефон суҳбати орқали хайрлашаётганда табрик ва яхши учрашув учун миннатдорчилик билдириш даркор. Доимо қўнғироқдан хурсанд эканлигингизга суҳбатдошни ишонтириш, шахсан учрашув хоҳишида эканлигини ҳам билдириш, уни хурсанд қилиб қўйиш керак. Агар у масалани ҳал этолмаган бўлса ҳам инсон ўзини тутиб яхши хайрлашиш лозим.

Телефон автоматдан фойдаланганда белгиланган муддатдан орттириб юбормаслик керак. Агар телефон номерингиз жавоб бермаётган бўлса, кабинадан ташқарига чиқиб ва бошқаларга қўнғироқ қилиш имконини бериш керак. Ундан сўнг қўнғироқни қайтариш мумкин. Телефон орқали суҳбат чўзилиб кетса, навбат кутиб турганлардан кечирим сўраш, ҳеч нарсани сезмаганга ўхшамаслик керак.

Иш юзасидан мулоқотда кўпроқ визит карточкаларидан фойдаланилади. Раҳбар бировга ўз визит карточкасини топшириши билан келгусида шахсий ва иш юзасидан алоқада бўлиши мумкинлигини билдиради.

Визит карточка ўлчами ва ундаги маълумотлар олдиндан қатъий белгиланмайди, аммо 9х5 ўлчамдаги қоғозга типографик усул билан исми, фамилия, отасининг исми, ундан сўнг эгаллаб турган лавозими, чап бурчакнинг қуйи қисмига керакли манзилгоҳи ва ўнг томонига иш телефони рақами ёзиб қўйилади. Зарур ҳолларда уй телефони рақами қўл билан ёзиб қўйилади. Аёллар учун визит карточка ҳажми нисбатан кичикроқ бўлиши керак.

Курьер ёки почта орқали визит карточкани жўнатиш, хат ёки табрик откриткаларини ўрнини алмаштириши мумкин. Визиткалардан гул ёки совғалар жўнатишда фойдаланиш мумкин, унга яхши кайфият сўзлари ёзиб қўйилади, масалан, "Яхши тилаклар билан" ёки "Табрик учун миннатдорман". Бу ҳолларда умум қабул қилинган қисқартиришлардан фойдаланилади. Булар визит карточкани пастки чап қисмига ёзилади.

р.ф. - байрам билан табриклайман.

р.ф.N.a. - янги йил билан табриклайман

р.г. - миннатдорчилик билдираман

р.с. - ҳамдардлик билдираман.

р.р.с. - узоқ муддат сафарга отланганда сиртдан хайрлашув.

Иш юзасидан бўлган муносабатларда ҳар бир ишчининг ҳиссиётларини ривожлантиришга, улар ташаббускорлигини қўллаб қувватлашга эътибор берилади.

Ҳар қандай ҳолатда ўз хатти-ҳаракатларини бошқаришни билиш, мулойим, серсалом бўлиш, инсонларга кулиб туриш, ўзи ва атрофидагиларни яхши кайфиятда бўлишига ҳаракат қилишни эсда тутиш лозим.

Корхона мавқеи мустаҳкамланиши бозорда истеъмолчилар ва шериклар орасида унинг роли ортиши раҳбарликнинг ўйлаган ижтимоий сиёсатига боғлиқ. Раҳбар қўл остидагилар маъмуриятни ходимларга қулай маънавий-руҳий шароит яратиб беришга интилишини сезади ва баҳолайди. Ходимлар ўртасида яхши муносабатда бир бири билан киришиб боришини таъминлайди.

#### **2.4.3. Тадбиркор (бизнесмен) эркаклар ва аёллар ташқи қиёфаси**

Маълумки, тадбиркорлар бир-бирлари билан чиройли кийинган ҳолда учрашадилар. Шунинг учун ташқи қиёфа, дидли кийиниш тадбиркорлик фаолиятини муваффақиятли бўлишининг заруратидир.

Демак, ишбилармон эркакларнинг ташқи қиёфаси қандай бўлиши керак:

Биринчи навбатда, босиқ, ялтирамайдиган ва ишбилармонлик дунёсига мос ўта модага берилмаган бўлиши керак. Бизнесмен ташқи қиёфаси бўйича ўз обрўсини (мавқеининг) сақлаб қолиш мақсадида кийиниш маданиятига ҳам маълум даражада эътибор беради. Булар ичида энг зарури устбоши, оёқ кийими тоза ва тартибли бўлиши кераклигидир.

Иш вақтида ишбилармонлик дунёсида ўта рангли кийимлар

кийиш қабул қилинмаган. Қора ёки рангсиз кўйлак кийишга ҳам маслаҳат берилмайди. Кўйлак оқ ёки рангли бўлиши шарт. Ўта ялтироқ галстук танланмайди. Инглиз классик услуби бўйича галстук пайпоқ ёки дастрёмол рангига мос келиши лозим.

Иш шароитида костюм кийганда енгил қалта кўйлак кийишга ҳам тавсия этилмайди, чунки кўйлак енгининг 1-2 см қисми костюмдан чиқиб туриши шарт. Тўқ кўк ёки тўқ қулранг костюм ингичка йўлак ҳар қандай ҳолат учун кенг тарқалган ҳисобланади. Бундан ташқари спорт формасига ўхшаган костюм кийиш мумкин. Шим билан костюм ранги бир биридан фарқ қилсада, бири-бирига мос туриши шарт. Масалан: катак ва йўлаккли костюм бир хил рангдаги шимга мос келади, катак ва йўлаккли шимларга эса бир хил рангдаги костюмлар мос келади.

Ёз даври учун ип газламадан тайёрланган енгил костюм кийган маъқул. Аммо байрам костюми тўқ бўлиши керак. Бунга мос равишда оқ кўйлак, қора туфли ва қора пайпоқ кийилади. Чўнтақдан оқ дастрёмол бурчаги чиқиб туриши лозим.

Ўта қатъий костюмларга яна шляпа ва қўлқоп зарур. Куннинг иссиқ шароитида уларни қўлга ушлаб олиниши мумкин.

Аралаш рангдаги костюмлар, масалан, қора пиджак ва қулранг шимларга оқ кўйлак, қулранг галстук, қора туфли ва тўқ пайпоқ кийилади.

Қора туфли ҳақида гап кетганда у кўпроқ барча рангдаги костюмларга мос келади. Жигар ранг туфлилар, жигар ва тўқ қаймоқ рангдаги костюмларга мос келади.

Пайпоқни ўта ранглилиги яхши эмас. Масалан: Қулранг ва қора рангдаги пайпоқларга оч жигар ранг кийимлар ва жигар ранг туфли бўлгани яхши (2-жадвалга қаранг).

Ҳар қандай ранглар аниқ ташқи гавдага мос келиши мақсадга мувофиқдир. Тўла одамларга рангдор кийимлар мос келмайди, чунки совуқ очиқ ранглар жуссани (фигура)ни кучайтириб кўрсатади. Қора ранглар қоида бўйича тантаналарга тавсия этилади, у кўпроқ оқ рангли одамлар ва оқ рангли сочилиларга мос келади. Қора ранг оқ, сариқ, қизил ранглар билан қулай келишади. Бу ёшларга маъқул, ўта катта ёшдагилар ушбу кўринишдан йироқ бўлгани маъқул. Улар жигар рангли жун газламаларда яхши кўринади, «шоколад»-«каштан» ранглари оқ танага мос келади. Кўк рангни кўпчилик ёқтирмасада, у одамнинг юзларини табиий рангини ёшартиради. Зангори ранг кунлик кийимларга мос келади. Уларни оқ ранг билан биргаликда кийилиши, ҳар қандай ёшни ёшартиради.

Умуман оқ ранг, бу рангларнинг подшоси ҳисобланади. Сарик ранг ёз учун яхшидир.

Ўрта ёшдаги ва нормал гавдадаги эркакларга кийим кийишда ҳеч қандай чегара йўқ. Улар фақат безаш ва қўшимчаларни ошириб юбормаса бўлгани. Узун бўйли, келишган кишиларга ўта рангдор бўлмаган силлиқ газламалардан тикилган кийимлар кўпроқ мос келади. Агар расм бўлса ингичка вертикал йўлакли бўлгани маъқул.

2-жадвал

### Эркаклар кийимларининг элементларини ранглар бўйича мос келиши

Костюм	Кўйлак	Галстук	Туфли	Пайпоқ
Кулранг	Оқ, ҳаво, пушти, фил суяги ранги	Барча ранглар	Қора ранг	Галстук рангида
Тўқ-кулранг	Оқ, очиқ пушти, фил суяги ранги	Қизил-қора ранглар	Қора ранг	Қора рангга
Тўқ ҳаво ранг	Оқ, фил суяги ранги	Жигар, қизил, тўқ қизил ранг	Қора, тўқ жигар ранг	Жигар, тўқ қизил ранг
Тўқ кўк ранг	Оқ ранг	Оқ, қизил, ҳаво ранглар	Қора ранг	Тўқ ҳаво, тўқ қизил ранг
Тўқ зангори	Фил суяги оч, пушти ранглар	Қизил, зангори, жигар ранглар	Жигар ранг	Жигар ранг
Қум ранг	Оч ҳаво ранг	Тўқ ҳаво ранг	Оч жигар ранг	Оч ҳаво ранг
Оч жигар ранг	Оч пушти нос ранг	Зангори, қизил, қора, тўқ қизил ранглар	Кофе, қизил, жигар ранглар	Тўқ қизил ранг
Тўқ жигар ранг	Оқ, қаймоқ, оч пушти ранглар	Зангори, жигар қизил, қора ранглар	Жигар ранг	Кофе, тўқ қизил ранглар
Қора ранг	Оқ ранг	Кумуш ранг, кулранг, қизил қора	Қора ранг	Тугун (бўғиқ) қора тўқ сиёҳ ранг

**Галстук ҳақида.** Бу ерда қоида оддий галстук костюм ёки кўйлак рангига мос келиши шарт. Бир хил рангдаги кўйлакларга расмли галстук мос келади, катак ёки йўллик кўйлакларга бир хил рангдаги. Рангли костюмларга очиқ рангдаги галстукларни тақийш яхши. Катак ва йўллик костюмларга галстукни мос келтириш қийинроқ. Бу ерда костюм расмлари билан галстук расмла-

ри такрорланмаганлиги маъқулдир. Йўлакли кастюм жуссани кўримли қилади, катаклиги эса тўлдиради.

**Эса тутинг:** расмий шароитда, йиғилишларда, минбарда ўтирганда, маъруза қилаётганда костюмнинг тугмаси доимо ечилган бўлиши керак. Тижорат музокаралари ва учрашувларда, атрофидаги ўтирган аёллардан рухсат сўрамасдан пиджак (кастюм)ни ечиш ва чекиш яхши эмас.

**Ишбилармон аёллар ташқи қиёфасини** яратиш мақсадида, ишда ва шахсий ҳаётда муваффақиятларга эришиш учун, бир неча қодаларга амал қилиш шарт. Биринчи бор ишга ўта ўткир модалаги кийимда келиш керак эмас. Аёллар эркаклар билан ишлаётган бўлса ҳам шим кийиш, эркакларча кийиниш қатъиян ман этилади. Энг яхшиси юпка билан кастюм кийгани маъқулдир.

Ўртача товондаги туфли кийиш, пайпоқни эса тана рангида танлаш яхши. Палто ёки плаш, юпка ёки кўйлакни босиб туриши керак. Иш кўйлагининг энг яхши ранглари қуйидагилар ҳисобланади: тўқ яшил, қаймоқ, сарик, жигар ранг, тўқ жигар ранг, оч яшил ранг, кулранг. Иш кўйлакларига камроқ мос келадиган ранглар кўк, оч кўк, пушти, майин ҳаво ранг, рангдор қизил ранг. Бундан ташқари ишдан сўнг, ишга тааллуқли бўлмаган учрашув ва маданий тадбирларда тўқ жигарранг ёки қаймоқ рангли кийим кийиш тавсия этилади.

Иш услубидаги кийимларда гуллар босилган майин бўялган газламалардан ташқари кул ранг, тўқ кул рангдаги катак ва йўлакли материаллардан фойдаланиш мумкин. Геометрик фигуралар туширилган газламалардан иш кийимларида фойдаланиш керак эмас.

Аёллар иш кийимларига бир хил рангдаги жакет ва кўйлак жуда мос тушади. Блузка ёки блезер билан кўйлак рангидан ажралиб туриши шарт. Ишга умуман свитир кийиш керак эмас.

Қуйидагилар аёллар учун маслаҳат эмас, балки мажбурий талабдир:

- соч турмаги ва оёқ кийими доимо тартибли бўлишини таъминлаш;
- маъносиз причёскалардан, сочларни оддий бўлмаган бўяшлардан йироқ бўлиш;
- косметикадан меъёрида фойдаланиш;
- духи нозик ва қимматбаҳо бўлсада ҳиди зўрға сезиларли бўлсин.

Кўз ойнак тақганда оправаси пластмасса ёки суякдан тайёрланган ўрта размерда бўлгани маъқул.

Саргиш одамлар сочи рангига қараб оправани танлаши керак, сариқ одамларнинг эса кўз ойнаги оправаси рангги соч рангидан йироқ бўлиши шарт. Улар учун энг қўлай оправа жигарранг. Қора, ярим қора кўз ойнаклар ва металлдан ясалган оправали кўз ойнаклардан фойдаланманг. Улар аёлларга савлат бағишласада, уларда одамларни жалб қилиш қобилиятини сусайтиради. Шунинг учун ишда кўз ойнак тақиш, бошқа вақтларда эса контакт линзаларидан фойдаланганингиз маъқул.

Якка ишбилармон аёлга бериладиган маслаҳат:

Иложи борича кам тақинчоқ, шунча яхши. Тақинчоқ маълум бир мақсадда ёки функцияга қаратилиши мумкин. Катта тош кўзли яққол ташланувчан ҳалқа (кольцо) тақмаган маъқул. Соат содда, унча катта бўлмаган размерда ва маълум бир миқдорда эркакларникига хос бўлгани яхши. Зонтикни ўта ялтироқ бўлмаган гуллилигидан фойдаланганлик маъқул. Ҳар қандай тадбирларда ручка ва қалам бўлиши шарт. Ручка ишончли бўлиши учун, унинг пероси олтин бўлгани яхши. Раҳбар ҳеч қачон оддий, арзон ручкадан фойдаланмаслик керак. Бу бир томондан қараганда бачканалик бўлсада, унинг салоҳиятига (мавқеига) салбий таъсир этади. Энг қўлай предмет бу визитка (атташе-кейс): оддий тўқ жигарранг теридан тайёрланган ва ялтироқ металл тақинчоқларсиз. Агар киши сумкадан фойдаланадиган бўлса, бу сумка теридан тайёрланган юқори сифатли бўлгани мақсадга мувофиқдир.

Картмон ва қоғоз солиш сумкасини бир хил ранглилиги безаксиз бўлиши мақсадга мувофиқдир.

#### **2.4.4. Норасмий қабулларда кийиниш қоидалари**

Энди бир неча маслаҳат норасмий қабулларда қандай кийиниш тўғрисида.

Эркаклар кундузги норасмий қабуллар, масалан, коктейл ёки нонушта (завтрак) бўлса ялтироқ бўлмаган ҳар қандай костюм кийиши мумкин. Соат 20<sup>00</sup> дан кейин бошланадиган тунги сеансларга тўқ қора костюм кийишни тавсия қилади. Агар таклифномада айтилган бўлса, фрак ёки смокинг кийиши мумкин. Ҳар қандай қабулларга оқ кўйлак кийиш ва ярқироқ бўлмаган галстук тақиш мумкин. Қора галстук фақат мотам белгиси си-

фатида тақилади. Рангли ва трикотаж кўйлақларга галстук тақиш рухсат этилмайди.

Пайпоқни қора ёки жигар ранглисини кийишга маслаҳат берилади, энг қулай оёқ кийим-қора рангли чарм туфлилардир.

Ёзда рангли костюмларга, рангли туфли кийиш мумкин. Фақат смокингга локланган туфли кийилади. Шляпани ёз ва баҳор ойларида ранглисини, қиш ва куз ойларида тўқ қорасини кийиш тавсия этилади.

Аёллар эрталабки ва кундузги қабулларига шойи ёки жун материаллардан (шерстдан) тайёрланган ўртача узунликдаги кўйлақ ёки кўйлақ костюм кийиши мумкин. Шойи-фетрадан тайёрланган унча катта бўлмаган шляпа. У қабул вақтида ечилмайди. Бундан ташқари шойи қўлқоп кийиши ҳам мумкин. Ўзи билан чарм ёки замшдан тайёрланган сумка олиши тавсия этилади.

Тунги (кечки) қабулларга ўта очик ва чиройли ўртача узунликдаги кўйлақ кийиши тавсия этилади: тунги кўйлақ сифатида тўқилган қўлқоп билан шойи кийиш мумкин.

Агар кўйлақ енг калта бўлса, қўлқоп шунча узун бўлиши ёки унинг акси бўлиши мумкин. Сумка шойи ёки парчадан бўлиши керак.

Туфли чарм ёки замш бўлиши, товон баландлиги эса ҳар хил бўлиши мумкин. Шляпа кийилмайди. Ўта кўп тақинчоқлар тақишга маслаҳат берилмайди.

Одамларнинг кийиниши ташқи қиёфасидан ташқари ишда муваффақиятга эришиши товуши ва ўзини тута билишига ҳам боғлиқдир.

Агар ташқи қиёфада камчилик бўлса, тузатилиши ва одамлар томонидан кечирилиши мумкин, аммо сўзлашдаги камчиликлар доимо эшитиш қобилиятини бузади. Ёқимли товуш, уни чиройли айтилиши, гапни тўғри тузилиши атрофдагиларда яхши таассурот қолдиради. Сўзлаётган одам нерв системасини тинчлантиради, унга ишонч беради, кайфиятини яхшилади, ўзига яраша қиёфа бағишлайди.

#### **2.4.5. Ишбилармон шахс иш жойи**

Энди ишбилармон одам иш жойи қандай бўлиши тўғрисида тўхталамиз. Ташкил этилган ҳолат фақатгина ходимнинг иш қобилиятини оширибгина қолмай, унга маълум бир қиёфа, айрим ҳолатларда савлат ва ишонч туғдиради. Бу катигория биз-



несда охирги ролни ўйнамайди. Чунки одамлар яхши шароитдаги мақсадга қаратилган ишдан қониқиш ҳосил қиладилар.

Энг яхшиси кабинетни безашда дизайнерлар хизматидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Шундай фирмалар мавжудки, улар мебелларни хоналар бўйича оқилона жойлаштириш тўғрисида бир неча вариантда компьютер программалари ва ҳисобларини тайёрлаб берадилар. Уларга ушбу масала бўйича мурожаат қилиш мумкин. Агар ишбилармон ўзи шуғулланмоқчи бўлса, биринчи навбадга мебелларни тўғри жойлаштириши керак. Столни шундай жойлаштириш керакки, дераза унинг чап томонида қолсин. Доимий равишда фойдаланадиган барча буюмларини девор қирғоғига қўшимча стол ўрнатиб жойлаштириш лозим.

Офисларнинг ҳозирги замон мебеллари қуйидаги кўринишда бўлгани маъқул: стол ўта баланд бўлмаган (1,5 метрдан ортмаслиги) катта доира шаклида қирғоқли ва ғилдиракли кресло.

Сўнг хонани ранг безашини ўйлаш керак. Бу ишлаётган одамга ёруғликни яхшилабгина қолмай, яхши кайфият ҳам бағишлайди. Оч кўк ва ҳаво ранглари танлашга маслаҳат берилмайди. Агар ишлаётган кабинетда қизил ранг ортиқ бўлса, тез толиқади, қабулга келувчилар ўзларини ёмон ва ишончсиз тутадилар. Кабинетда нохуш ҳолат ҳукмронлик қилаётгандай сезилади. Энг яхшиси яшил рангдаги оттенкадан фойдаланганлик маъқул. Хонага ўз характери ва табиатини ҳисобга олувчи картиналарни осиб қўйиш яхши. Ўзини шиори ёки 2-3 та яхши маслаҳатларни ҳам осиб қўйиш мумкин.

Офиснинг мажбурий детали бу яшил дарахтлар ҳисобланади. Бу ерда энг яхшиси сунъий дарахтдир. Бу кабинетни безайди ва маълум ҳам кайфият яратади. Ҳар қандай шовқинлардан сунъий муҳофаза қилишга интилмаслик керак. Бунда фақат тескари самара олинади: тез чарчайди, иш унумдорлиги паст бўлади. Товушли жиҳозлашга ҳам қайғуриш яхши. Социологик изланишлар бир неча “меню” яратдики, бир неча товушларни жамлаш, ақлий меҳнатдан толиқишни енгишга ёрдам берар экан. Масалан, энг кенг тарқалган композиция қуйидагилар ҳисобланади: тоғ дарёлари сувини шарқираши, денгиз тўлқинлари жилоси, ёмғир товуши, ўрмон қушларини сайраши, асалари товуши ва ҳоказолар. Буларни ҳаммасини товуш ёзувчи аппаратлар ёрдамида қайта яратиб олиш мумкин.

Хонада ҳаво тозалагични бўлиши шарт эмас, бўлса яхши. Уни аквариум яқинига жойлаштириш керак.

Ўта қиммат мебеллар билан кабинетни жиҳозлаш, иш ва-зияти яратишга ёрдам бермайди, ташриф қилувчиларда маълум бир ишончсизлик уйғотади холос.

Бу борада бир неча фойдали маслаҳатлар берамиз:

– гул столга қўйилмайди, у котиба қабул хонасида бўлгани мақсадга мувофиқдир.

– кабинетдаги шкаф ичида алмаштириш учун доимо кос-тюм туриши керак (у кўринарли бўлмасин);

– кресло ўта юмшоқ бўлмасин, ўтирган одам унда кўринмай қолмаслиги мумкин;

– агар кулдон ушлаб турилса, аёллар хонасида кичикроқ, эркаклар хонасида каттароқ бўлсин;

– расмлар ва бошқа хона безаклари нейтрал бўлишини таъминлаш лозим. Қолган барчаларини табиати ва заруратига қараб олиш мумкин.

### Ўз-ўзини текшириш

1. Саломлашув: тартиб ва қоидалари қандай.
2. Телефонда суҳбатлашув маданияти қандай.
3. Тадбиркор эркак ташқи қиёфаси қай кўринишда бўлади?
4. Тадбиркор аёл ташқи қиёфаси қай кўринишда бўлади?
5. Кийиниш маданияти қандай?
6. Тадбиркор иш жойи қандай бўлиши керак?

## 2.5. Қабуллар ўтказиш қоидалари

### 2.5.1. Расмий ва норасмий қабуллар

Ишбилармонлик дунёсида расмий ва норасмий қабуллар ўтказилади. Расмий қабуллар, одатда йирик кўргазмалар, кон-ференциялар очилиши ва савдо шартномалари имзолаш давр-ларида уюштирилади. Норасмий қабулларга иш юзасидан ўтказиладиган нонушталар, кундузги ва кечки қабуллар киради.

**Нонушта**, одатда соат 8<sup>00</sup> га белгиланади ва бир-бир ярим соат давом этади. Стол олдиндан тузатилади. Нонуштада сок, мевалар, творог, пишлоқ, колбаса, ёғ, нон, чой ёки кофе тано-вул қилинади.

Кундузги қабуллар ичида «шампан виноси» ва «ланч» бир-биридан фарқ қилади. Биринчиси, одатда тадбир ўтказиладиган бинода, соат 12<sup>00</sup> да меҳмонлар жўнаб кетиши олдидан

ўтказилади. Тадбир қарийб 1 соатгача давом этади. Ичимлик ва газакини официант келтиради. "Сухой" ёки "полосухой" шампан виноси тортилади. Кўпчилик чет элликлар ичимликнинг бошқа навларини тан олишмайдилар.

Бакал бошқа хонада 2/3 қисмидан тўлдирилади. Шампан виноси ўрнига оқ "белое" ёки қизил "красное" винолари тортиш мумкин. Оқ "белое" вино музлатилган ҳолда, қизил "красное" вино эса уй ҳароратида тортилади. Шампан ёки винони бакалга қайта қуйилмайди. Шампан винодан сўнг кофе ёки чой, печенье ёки конфет билан биргаликда тортилади.

Иккинчи нонушта "ланч" соат 12<sup>00</sup> ва 14<sup>00</sup> оралиғида ўтказилади. "Ланч" даврида газак ва асосий овқат тортилади, айрим ҳолларда газак ўрнига шўрва тортилиши мумкин. Нонушта олдидан меҳмонларга ичимликлар таклиф этилади (пиво, вино, виски ва ҳоказо). Энг яхшиси ланч вақтида спиртли ичимликлардан воз кечиш мақсадга мувофиқдир.

Кечки қабулларга коктейл, фуршет, расмий тушлик, чой, журфикс киради. Коктейл давомида энгил газак ва спиртли ичимлик тортилади.

Фуршет французча сўз бўлиб, «вилка» маъносини англатади. Бу тадбир кўп миқдорда газак ва спиртли ичимликлар тортилади. Бу қабуллар одатда соат 17<sup>00</sup> ва 19<sup>00</sup> оралиғида хоҳлаган вақтда ўтказилади. Столга ўтирилмайди ва бир-бир ярим соат давом этади. Мезбон меҳмонларни биринчи ўттиз дақиқасида (минутда) кутиб олади. Агар меҳмон кеч қолган бўлса, мезбонни ахтармай залга киради. Ўз таниш билишларингизни топади ва меҳмон бўлади, суҳбатлашади. Агар меҳмон кетмоқчи бўлса, билдириб, аста чиқиб кетиши мумкин. Бундай қабулларга аниқ шароит ва таклифнома кўрсатмасига қараб костюм ёки смокинг кийиш мумкин.

Қабулнинг асосий тури "тушлик" ҳисобланади. У расмий ва норасмий тушлик, обед-буфет ва кечки овқатга бўлинади.

Расмий тушлик соат 20<sup>00</sup> га белгиланади. Меҳмонлар аниқ белгиланган соатга келиши шарт. Уй эгаси ва бекаси меҳмонларини кутиб олади, қўл бериб кўришади.

Мезбонга таништириш шарт эмас, ўз юрти ва фирмани номини айтса, бас. Катта қабулларда олдиндан рўйхат тузилади, таклифномалар тарқатилади. Унда номи ва жой номери кўрсатилади. Тушлик икки ярим соат давом этади. Қабулнинг биринчи соатида меҳмонлар ўзларини стол атрофига ўтказадилар. Қолган вақтни меҳмонхонада ўтказишади. Мажбурий кийим эркаклар учун қора костюм, аёллар учун тунги куйлак.

Кечки овқат соат 21<sup>00</sup> да бошланади. Айрим ҳолларда унинг бошланишини 22<sup>00</sup> ёки ундан кейинга ҳам суриш мумкин. Тушликдан у фақат бошланиш вақти билан фарқ қилади холос.

"Обед-буфет" тушлик ва кечки овқат сингари унчалик расмий характерга эга эмас. Улар уйда ёз вақтларида эса кўчада ўтказилади. Стол тузалади, унга ҳар хил таомлар, газакни ва спиртли ичимликлар тортилади. Ҳар бир таклиф этилган меҳмон ўз тарелкасига таомларни, газакни ўзи солиб олади. Бу ерда тўрт-олти кишига мўлжалланган столларга ўтирадилар. Бундай қабуллар, концертлар, фильмлар, намоёишидан сўнг ва рақс кечалари танаффузи оралиғида ўтказадилар.

"Чой" одатда уй бекаси томонидан, хўжайиннинг меҳмони шарофатига ўтказиладиган тадбир ҳисобланади.

"Журфикс" норасмий қабулларнинг бир тури ҳисобланиб, юқори амалдор шахсларнинг хотинларини куз ва қиш ойларида ҳафтанинг аниқ бир кунининг, маълум соатида ташкил этиладиган тадбирларидир. Тадбирга таклифнома мавсум бошида жўнатилади ва доимий равишда мавсум тугагунга қадар давом этади. Одатда, тадбир томоша ва адабиёт кечалари тариқасида ўтказилади. Журфиксни чойдан фарқи қолмайди. Айтайлик бу ўтиришга олдиндан келишилган бўлса, эркакларни ҳам таклиф этиш мумкин.

### **2.5.2. Расмий ва норасмий қабуллар ўтказиш тартиби**

Агар қабул ташкил этиш режалаштирилган бўлса, у қайси шаклда бўлишидан қатъи назар алоҳида тайёргарликни талаб қилади. Бу ерда аввал қабул турини аниқланади. Сўнгра тадбирни ўтказишдан кўзланган мақсад, ўтказиладиган жойи, меҳмонлар рўйхати, таклифномаларни тарқатиш тартиби, столлар жойлашуви режаси, уларни жиҳозлаш, меню, айтилидиган тост, нутқлар ва хизмат кўрсатиш масалалари билан шуғулланилади. Шуни назарда тутиш керакки, қабул байрам кунлари ўтказилмайди. Меҳмонларга 1-2 ҳафта олдин таклифнома жўнатилади. Таклифнома типографик усулда тайёрланади. Исм ва фамилия қўл ёки машина ёрдамида ёзилади. Олдин ҳар бир таклиф этилувчига оғзаки маслаҳат солиб кўрилади, рози бўлса таклифнома жўнатилади. Расмий шахслар ва таниқли арбобларга таклифнома ни курьер орқали жўнатиш мақсадга мувофиқдир. Катта эътиборни меҳмонларнинг жойлашувиغا қаратиш зарур. Бу масалада ҳар бир меҳмоннинг хизмат ва ижтимоий ҳолатини қаттиқ назарда тутиш лозим. Уларнинг столдаги жойларини ҳисобга олиш зарур. Зал ёки меҳмонлар тўпланадиган жойда кичик бир

столга меҳмонларни жойланиш режаси қўйилган бўлсин. Эркаклар қабулида энг ҳурматли меҳмонлар мезбоннинг ўнг томонида, аёллар қабулида эса энг ҳурматли меҳмонлар мезбоннинг чап томонидагилар ҳисобланади. Уй эгасидан узоқлашув даражасига қараб пасайиб боради. Барча қабулларда уй эгаси ва уй бекаси меҳмонлар билан бир қаторда ўтиради. Эркаклар қабулида энг ҳурматли меҳмонга столни мезбоннинг қарама-қарши томони тавсия этилиши мумкин. Агар қабулда аёллар иштирок этаётган бўлса, уй эгаси ва уй бекаси столнинг қисқа қарама-қарши томонига жойлашади. Қолган бошқа барча ҳолатларда бир-бири билан ёнма-ён ўтиради.

Қабул даврида барча меҳмонлар учун қизиқарли бўлган воқеа ва ҳодисалар ҳақида гап олиб бориш керак. Иложи бори-ча иш юзасидан суҳбатлашув, тортишувлардан йироқ бўлишга ҳаракат қилиш лозим. Чунки, юқоридаги ҳолат ҳаммага хурсандчилик олиб келавермайди. Агар барча иштирокчилар рози бўлса, иш юзасидан суҳбат олиб бориш мумкин.

Музокара давомида ёки у яқунлангандан сўнг партнерни тушлик ёки кечки овқатга таклиф этиш яхши одат. Олдиндан, у билан доимо узвий алоқада бўлса, уйга фақат кечқурун таклиф этилади.

Бу ерда хатога йўл қўймаслик даркор. Барча мамлакатларда яхши одат аниқликнинг белгиси ҳисобланади. Қабулга 15 дақиқагача кечикиб келишга рухсат этилади. Ундан узоқ вақт кеч қолиб кетиш ўта қўпол ҳурматсизлик ҳисобланади. Агар кечикиб боришингизга узрли сабаб бўлса, олдиндан огоҳлантириб қўйилади, кечирим сўралади. Муддатдан олдин келиш ҳам яхши одат эмас, мезбонларни ноқулай ҳолатга тушириб қўйиши мумкин. Мезбонлар қабул қилишга тайёр эмаслиги ҳақида очиқ айтишлари ҳам мумкин.

Бу ерда ҳурмат юзасидан совға ёки гул олиб келиш ва қўлини ўпиб қўйиш яхши бўларди. Бу шартни бажаришда ўта эгилиб юборилмайди, аёл қўлини аста кўтариб эҳтиёткорлик билан ўз лабига теккизилади. Қабулни эртасига ёзма ёки телефон орқали тунни яхши ўтказганлиги ҳақида мезбонга миннатдорчилик билдириб қўйишни унутмаслик лозим.

Меҳмонларни столга жойлаштириш тартиби қуйидагича. Энг эътиборли меҳмон уй бекасининг ўнг томонида, энг эътиборли меҳмоннинг оиласи уй эгасининг ўнг томонида жойлашади. Қолганлари лавозими, ёши бўйича битта эркак битта аёл тарзида жойлашадилар.

Умуман расмий ёки уйдаги барча қабулларда иштирок этишда ўзини тутишнинг асосий қоидаларига амал қилиш куйидагича:

**Эркалар:** оёқни алмаштириб ўтирмайди, шимни пайпоқ даражасидан юқорига кўтармайди; оёқни очиқ қисми кўринишига йўл қўймайди;

**Аёллар:** ўтирганда кўйлак ва юбкани кўтармайди, паст креслога ўтирганда оёқни алмаштирмайди. Тиззани бир-бирига жуфтлаган ҳолатда бир томонга қаратиб, оёқни бир жойда ушлаб туради.

Машинага ўтириш пайтида аёллар олдин ўриндиққа ўтириб олиб, сўнг оёқни олиб киради. Тушаётганда олдин оёқни аста-фальтга қўйиб олиб сўнг ўриндиқдан қўзғалади.

Қабулнинг бош қоидаларидан бири, бу аниқлик, нафақат ўз вақтида келиши, балки, чиройли, ўз вақтида кузатилиши ҳамдир. Энг яхшиси "инглизча" ҳеч кимга ҳалақит бермаган ҳолда туриб кетиш ва шошилмаслик. Бу ерда уй эгаси ва уй бекаси билан хайрлашиш мумкин.

Агар қабулга биринчи бўлиб лавозими бўйича кичик мансабдор шахслар келса, сўнг катталар. Кузатилиш пайтида унинг тескариси, катталар кичик мансабдагилардан олдин туриб кетадилар. Ҳаммаси бир вақтнинг ўзида эмас, аста-секин тарқалади. Одат бўйича уй эгаси ва уй бекаси билан хайрлашади, қолганларга аста таъзим қилиб қўйиш кифоя.

Ишбилармонлик дунёсида совға қилиш одат тусига кириб қолган. Сувенирлар совға қилинади ёки фирма белгиси бўлган буюмлар. Ўлчамини билиш ва меъёрини сақлаш шарт. Шундай нарсани совға қилиш керакки, у ҳамкасб (шериги) диди ва табаиатига мос келадиган бўлиши керак. Бу билан ўзинини шахсий муносабатини белгиси эканини ифодалайди.

Иш юзасидан четга боришларда бадиий буюмлар совға қилиш яхши. Масалан: китоб, идиш-товоқлар, ҳар хил расмлар ва кўкрак нишонлари ва ҳоказо. Етарли даражада алоқада бўлиш мақсадида миллий ичимликлар, ширинликлар, ҳар хил буюмларни совға қилиш мумкин. Ҳеч қачон оёқ кийими, кўйлак, шляпа, парфюмерия совға қилмаслик керак. Бундан галстук истисно.

Совға беришда одобни сақлаш, қисқа чиройли тилакларингизни билдириш, ҳазиллашиш мумкин.

Агар сизни уйга таклиф қилса, энг яхши совға бу жонли гул. Уни фақат махсус ўралган ҳолда топширилади.

Ўта қимматбаҳо буюмлардан ташқари ишлатилган буюмларни совға қилинмайди.

Совғани тўғри қабул қилиб олиш керак. Миннатдорчи билдирилади, зарурати бўлса яхши ўраб олинади. Бу совға берувчига бўлган муносабати ёки қоникқани били

Агар совғани биров орқали бериб юборилган бўлса, олиши билан телефон ёки қисқа хат орқали миннатдорчи билдирилади.

Совға ноқулай ҳолатга тушириб қўйса, ўта юқори қимматга бўлса ва совға берувчи олдида қарздорликни сезса, совғага воз кечиши мумкин. Аммо совғани қайтариш даврида хат ёки электрон эканлигини ва қайтариш сабабини батафсил тушунтириш керак бўлади.

### Ўз-ўзини текшириш учун саволлар

1. Расмий ва норасмий қабуллар ҳақида тушунчалар бериши?
2. Расмий ва норасмий қабулларни ўтказиш тартиби қандай?

## III БОБ. КИЧИК БИЗНЕСДА БИЗНЕС РЕЖА

### 3.1. Турли мулкчилик шаклларида бизнес режанинг аҳамияти, зарурлиги ва унинг назарий асослари

*3.1.1. Бизнес режа ва бизнес таҳлили.*

*3.1.2. Корхона (фирма) фаолияти.*

*3.1.3. Бизнес режани ким тузади, қачон ва нима учун керак?*

*3.1.4. Бизнес режанинг мақсади. Вазифаси ва тузишдаги ай-  
м алоҳидаликлар.*

#### 3.1.1. Бизнес-режа ва бизнес таҳлил

Тадбиркор бизнесга биринчи қадам қўяётган пайтида ёки янги ир лойиҳани амалга ошириш жараёнида қуйидаги қийинчиликларга

■ **Уч** келади:

Биринчидан — молиявий маблағларнинг етишмаслиги;

■ **Ўп**лиги. Иккинчидан — олдиндан белгиланмаган, қутилмаган ҳолатлар

Булар корхонани танлаган йўлдан боришга имкон бермаслиги мумкин. Бундай нохуш ҳолатдан чиқишнинг йўли олдиндан ўз мақсадини қоғозга белгилаш, баҳолаш ва истиқболни белгилашдир. Бу ўз навбатида ўша бизнес режани тузишдир. Бизнес режа кенг, ҳар томонлама аниқ тизимга туширилган ва чуқур ўйлаб тайёрланган ҳужжатдир. У фирманинг қай мақсадга ҳаракат қилаётганлиги, кўзланган мақсадга қайси йўллар билан эришиши ва кўзланган мақсадга эришгандан сўнг натижа қандай бўлади, деган саволларга жавоб беради. Бизнес режа ўзида олинган лойиҳани имкониятлари бўйича тўла маълумотларни акс эттиради. Бизнес режа корхона (фирма)нинг стратегик истиқболини белгилаб берадиган асосий ҳужжат ҳисобланади ва уни 3-5 йилга тузиш тавсия этилади. Бизнес режанинг биринчи ва иккинчи йилларига кўрсаткичларни (топ шириқларни) кварталларга тақсимланган ҳолда берилиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади ва фақат учинчи йилдан бошлаб йиллик кўрсаткич (топшириқ)лар билан че-



гараланиш мумкин. Бизнес режа куйидаги асосий масалаларни ҳал этади. Яъни:

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

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

- тадбиркорлик фаолиятни амалга ошириш жараёнида тўсатдан юзга келган салбий ҳолатлар юзасидан тадбиркорларни огоҳлантиради ва уларни ўз вақтида бартараф этиш тадбирларини ишлаб чиқишга ёрдам беради;

- тадбиркорлик фаолияти юзасидан банклар, инвесторлар ва қарз берувчиларга тегишли маълумотлар олишга имкон беради.

Бундан ташқари бизнес режа тузиб чиқишнинг иккита асосий сабаби ҳам мавжуд:

- ташқаридаги сармоядорларни, бизнесни мақсадга мувофиқлиги ҳақида ёки осуда беришга ишонч ҳосил қилидириш;

- қўзланган мақсадни сақлаб қолишга ёрдам бериш, тўсатдан юзга келган ҳолатларда танланган мақсаддан воз кечмасликни таъминлаш.

Бу яна режада белгиланган барча вазифаларни тўла бажарилишини ҳам англатади:

Бизнес режа – бошқарувчига корхоналарни танглик ҳолатларини тўғри баҳолаш имконини беради ва ундан олиб чиқиб кетиш йўллари кўрсатади. Бу ўз навбатида бошқарув самарадорлигини ортишини характерлайди ёки таъминлайди.

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

Бундан ташқари бизнес режа тадбиркорларнинг куйидаги саволларига жавоб ҳам беради:

- бизнеснинг жорий ҳолати (Биз қаерда турибмиз?);
- қўзланган мақсад (қайси томонга ҳаракат қилмоқдамиз?);
- энг қулай йўл (мақсадга қандай эришамиз?).

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

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

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

3-жадвал

### Бизнесга таъсир этувчи муҳитлар таркиби

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

Ташқи муҳит таҳлили жараёни бу — бошқарувчи ёки тадбиркорнинг ташқи хавфни имкониятни баҳолаш, кўзланган мақсадга эришишдаги тўсиқ ва муаммоларни олдиндан билиш имконини беради. Ташқи муҳит омилларига қуйидагилар киради: маҳсулот ишлаб чиқариш ва тармоқ ривожланиши истиқболлари; рақобат ҳолати; маҳсулотнинг истеъмолчилари (харидорлар); сотиш фаолияти; макромуҳит ривожланиши тенденцияси киради.

Улар асосан корхонанинг мавжуд имкониятларига боғлиқ бўлмайди.

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

Ички муҳитни таҳлил этиш ёрдамида корхонанинг кучли (ижобий) ва кучсиз (салбий) томонлари аниқланади ва келгусида улардан оқилона фойдаланиш тадбирлари белгиланади. Бундан ташқари муваффақиятсизлик сабабларини ўрганиш имконияти туғилади. Ички муҳит таҳлили ёки ўз-ўзини таҳлил этиш корхонанинг барча фаолиятига услубий баҳо беришдир.

Унинг ёрдамида: Корхонанинг кучли ва кучсиз томонлари аниқланади, унга ёрдам бериш йўли белгиланади, жорий йилда турли вазифаларни баробарига ҳал этиш ва муваффақиятсизлик сабабларини ўрганиш имкони туғилади.

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

### 3.1.2. Корхона (фирма) фаолияти

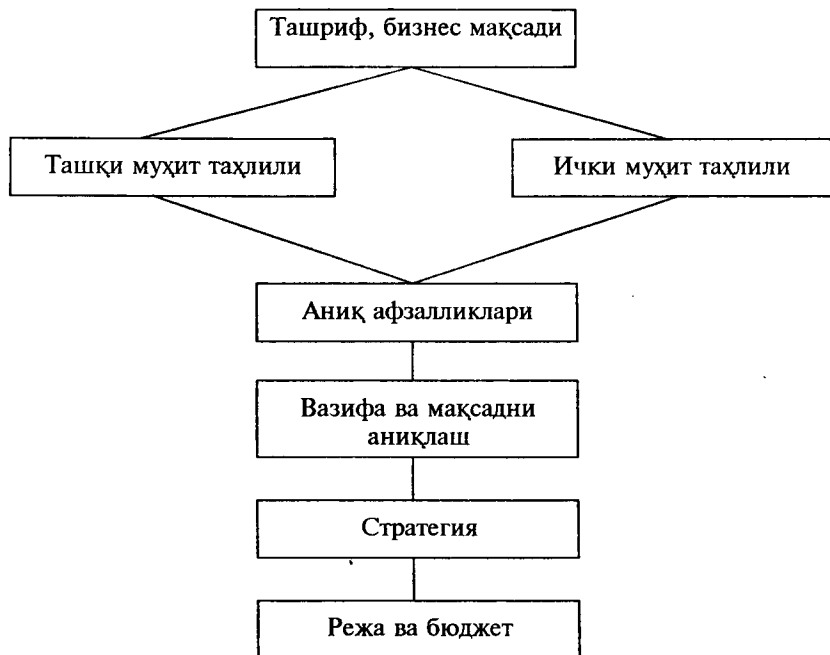
Корхоналар фаолияти таҳлили истиқболли (стратегик) режалаштиришнинг бошланғич босқичи ҳисобланиб, корхоналар ривожланишини ўрганиш ва бизнес режалари ишлаб чиқишнинг асоси ҳисобланади. У сўнги бир неча йиллар учун асосий йўналишни белгилашда ҳам фойдаланади. Сабаби таклиф этилаётган ривожланишнинг йўналишларини сармоядорларга, фирма ходимларига тушунарли, аниқ ва равшан бўлишини исботлашдир.

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

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

Учинчи босқичининг асосийларидан бири, уни мақсадга эришиш ҳисобланади. Бунда, бизнес-режа айрим товар бозорларидаги фирманинг стратегик (истиқболли) фаолиятини ифодалайди. Қуйидаги 13-қизмада бизнес режа тузиш технологияси акс эттирилган.

Бизнес режа тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланаётган корхона (фирма)ларнинг келгуси даврига ишончли асосдир. Чунки бизнес режаларда барча бизнесга оид молиявий ҳужжатлар, фирма тарихи, ривожланиш тажрибалари ва йўл қўйилган ҳолатлари илова қилинган бўлади. Янги ташкил этилаётган корхона (фирма)лар учун юқоридаги иловалар зарур эмас.



**13-чизма. Бизнес режа тузиш технологияси.**

Кўпроқ бу ерда режа тузишни асоси қилиб бозорни ўрганиш натижаларини олишимиз мумкин, яъни маркетинг тадқиқотлари натижалари. Бу ерда биз бир неча саволларга жавоб беришимиз керак. Бу саволлар: Бизнес режани ким тузади? Бизнес режа қачон керак бўлади? Қандай алоҳидалик томонлари мавжуд?

Юқоридаги саволларга жавобни қуйидаги бўлимлар орқали атрофлича билиб оламиз.

### **3.1.3. Бизнес режани ким тузади, қачон ва нима учун керак?**

Одатда бизнес режанинг сифати, уни ким томонидан тузиб чиқишига боғлиқ бўлади. Халқимизда шундай нақл бор “Нима эксанг, шуни ўрасан”. Бу бизнес режа учун тўла тааллуқлидир. Бизнес режани кимлар ишлаб чиқиши борасида ҳар хил фикрлар юради. Айримлари корхона раҳбарининг иши, чунки у бунга мутахассис ва консультантлар ёрдамидан фойдаланиш имкониятига эга деб ҳисоблайди. Бошқа бир фикр шундан иборат:

ки, бизнес режа тузишда корхона ишчиларини кенг жалб этиш мумкин. Агар корхона коллективи ўзлари мустақил ишлаб чиқса «ўзинг туздингми – ўзинг бажар» тамойили асосида анча осон бўлади. Бизнес режани тузишнинг аниқ йўллари бу – мақсадни аниқлаш, режалаштириш даврини белгилаш, раҳбар шахси, корхона ходимларини ишига лойиқлигини баҳолаш, уларни тажрибасига таяниш, билими ва бошқалар ҳисобланади.

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

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

Энди, навбат бизнес режаларнинг тадбиркорлар учун қачон кераклигидадир.

Кўпчилик иш юритувчилар, тадбиркорлар, корхона (фирма) раҳбарлари «Бизнес режа» қачон керак дейилганда, банкдан ссуда ёки сармоядордан пул олишда зарур бўладиган ҳужжат деб ҳисоблайди. Шу сабабли айрим қўшимча маблағ талаб этилмайдиган, корхоналар бизнес режа тузмайдилар. Режалаштириш жараёнини тўлиғича тўғри тушунмайди ва унинг афзаллиги, фойдаси ҳақида етарли тасаввурга ҳам эга бўлмайдилар. Бундай қарашлар нотўғри ҳисобланади. Мулк формасидан қатъий назар барча тадбиркорлик фаолияти учун бизнес режа зарурдир. Бизнес режалар кимларни кўпроқ қизиқтиради? У асосан хўжалик фаолияти юритувчилар ва инвестиция (сармоя)га муҳтож бўлгани учун тузилади:

- иш юритувчилар;
- мулкдорлар;
- сармоядорлар.

Иш юритувчилар одатда бизнес режа ташкилотчиси ва бажарувчиси ҳамдир. Кам эътибор берилсада, иш юритувчининг имконияти бизнес режада эмас, балки, уни режалаштириш жа-

раёнида юқори бўлади. Мулкдорнинг бизнес режа тузишдан манфаатдор бўлиши, ўз фирмасини келгусидаги ривожланиши ҳақида маълумотга эга бўлишдир. Кичик корхоналарда иш юритувчи бир вақтнинг ўзида мулкдор ҳам бўлиши мумкин ёки бизнес режа ташкилотчиси, бажарувчиси ва нозорат олиб борувчиси каби ҳар хил ролни бажариши ҳам мумкин. Одатда бизнес режалар банклар учун тузилади. Ғарб банкларининг кўпчилигига бизнес режаларни тақдим этилиши мажбурийдир. Кредит берувчилар бизнес режани кредит бериш ҳақидаги қарорларни қабул қилишдан олдин ахборотларини кўшимча манбаи сифатида кўрадилар. Аммо кредит аниқ бир шахсларга белгиланган мақсадлари учун берилади. Бундан кўриниб турибдики, мақсадни ҳам билиб олиш фойдадан ҳоли бўлмайди.

Бизнес режа тузилиши иш юритувчи, мулкдор ва сармоядор учун манфаатлидир. У уларнинг қўйидаги саволларига тўла жавоб беради:

– фирма лойиҳа имкониятларини баҳолашда лойиҳа келгусида ти-жорат ва молиявий ютуқ келтирадимми?

– фирма ва бюджет тўла фаолияти юзасидан мақсадни белгилашда.

Бундан фирманинг қандай умумий вазифаси мавжуд ва уни келгусида ривожланиши қандай? Бюджет унинг тузилиши, даромади ва харажати ҳақида тўла тушунча мавжудми?

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

– гоёга аниқлик киритишнинг охириги якуний ҳужжати бу бизнес режа ҳисобланади. У ўзида таҳлил натижалари, гоё ва тўсатдан юзага келган фикрларни умумлаштиради. Фаолият юзасида тўла маълумот беради;

– амалиётда таништириш (презентация) ва таҳлил ўтказишда;

– яхши ишлаб чиқилган бизнес режа тўла кафолат бермасда, пул олишга ёрдам беради. Сармоядор бизнес режадан ахборот манбаи сифатида фойдаланади. Шу асосда фаолиятни баҳолайди;

– лойиҳа риск ва ликвидация даражаси;

– бошқарув сифати;

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

### 3.1.4. Бизнес режанинг мақсади. Вазифаси ва тузишдаги айрим алоҳидаликлар

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

- фирма фаолияти асосий йуналиши, бозор мақсадлари ва фирманинг бозордаги ўрнини аниқлаш;
- фирманинг узоқ муддатли ва қисқа давр мақсадлари, стратегияси, тактикасини амалга оширишга эришишни белгилаб бериш;
- фирманинг истеъмолчиларга тавсия этадиган товар (хизмат)лар таркибини танлаш ва асосий кўрсаткичларни аниқлаш;
- кадрларга қўйилган талаблар ва уларнинг ўз вазифаларига мос келишини баҳолаш;
- бозорни ўрганиш бўйича фирма маркетинг тадбирларини таркибини, реклама реализацияни рағбатлантириш, баҳони шакллантириш ва реализация йўллари аниқлаш;
- мавжуд материал ва молиявий маблағлардан келиб чиқиб фирманинг материал ва молиявий ҳолатини баҳолаш;
- бизнес режани муваффақиятсизлигига таъсир этувчи омиллар ҳақида огоҳлантириш;
- бугунги кундаги шароит тадбиркордан бизнесда муваффақиятсизликка учрашдан кўра, маълум вақт сарфлаб бизнес режа ишлаб олишни талаб қилади. Ёзма шаклда жиҳозланган бизнес режа ишни ташкил этиш ва уни бажаришни таъминлашда катта аҳамиятга эгадир. Агар бозорда тез суратлар билан ўзгариб турган тақдирда ҳам уни ишлаб чиқишни эсдан чиқармаслик шарт.

Корхона (фирма) фаолиятида бизнес режалардан фойдаланиш куйидаги самарани беради:

- а) Раҳбарларни фирманинг келгуси фаолияти билан қизиқишга ундайди;
- б) Кўзланган мақсадга эришишда қабул қилинаётган қарорни ўта аниқ бўлишига имконият яратади;
- в) Фирма фаолияти устидан келгусида назорат олиб бориш учун кўрсаткичларни белгилайди;
- г) Раҳбарларнинг мақсадларини аниқ белгилаш ва унга эришишнинг тўғри йўллари аниқлашга ундайди;
- д) Бозордаги ҳолатларни тўсатдан ўзгариш шароитида ҳар қандай

салбий ҳолатлардан муваффақиятли чиқиб кетишни таъминлайди;

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

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

– пулни ушбу фаолиятга сарфлаш мақсадга мувофиқми?

– даромад олиб келадими?

– қилинган харажатларни қоплайдими?

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

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

2. Давлат корхонасини хусусийлаштиришни асослашда;

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

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

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

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

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

### Ўз-ўзини текшириш

1. Бизнес режа мазмуни ва тузиб чиқиш учун қандай зарурлиги бор?
2. Бизнес таҳлили моҳияти қандай?



3. Корхона фаолиятини баҳолаш қандай йўллари бор?
4. Бизнес режа ким учун, қачон ва нима учун керак?
5. Бизнес режа мақсади, вазифаси ва тузишдаги айрим алоҳидаликларини тавсифлаб беринг.

## 3.2. Бизнес режа моҳияти ва тузиш жараёни

- 3.2.1. *Бизнес режа ишлаб чиқиш ва ишчи гуруҳни ташкил этиш.*
- 3.2.2. *Бизнес режани амалга ошириш жараёни ва қайта қуриш.*
- 3.2.3. *Бизнес режа тузиш.*

### 3.2.1. Бизнес режа ишлаб чиқиш ва ишчи гуруҳини ташкил этиш

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

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

- корхонанинг тармоқ ичида туган ўрни қандай?
- корхона фаолият кўрсатадиган бозор характери қандай?

– корхона мавжуд бозорнинг қанча қисмини эгаллашни хоҳлайди?

– қандай сезиларли ўзгаришлар бўлиши мумкин?

а) ишлаб чиқариладиган маҳсулот ва кўрсатилган хизмат соҳасида;

б) тармоқда қўлланиладиган технология даражасида;

в) рақобат характери борасида.

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

– корхона қандай афзалликларга эга? Кучли томонлари мавжудми?

– корхонанинг кучсиз томонлари мавжудми?

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

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

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

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

$$K.T.L=OC/KO$$

бу ерда: OC-оборот маблағлар;  
KO-қисқа муддатли мажбурият.

### Шахсий маблағлар билан таъминланганлик:

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

Қайсики қуйидаги шартлардан бири бажарилса:

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

Ўз мулки бўйича тўла мустақиллик коэффициентини. $\frac{\text{Шахсий капитал}}{\text{Активлар ўртача йиллик қиймати}}$	[>0,5]
--	--------

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

Мосланувчанлик (маренвност) коэффициентини = $\frac{\text{Ишчи капитал}}{\text{Шахсий капитал}}$	[<0,5]
--	--------

Асосий воситалар янгиланиш коэффициентини = $\frac{\text{Ажратилган амортизация}}{\text{Асосий воситалар бошланғич қиймати}}$	[<0,5]
---	--------

– йил охирига ликвидлик коэффициентини 2 дан кам бўлмаган аҳамиятга эга бўлса;

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

Юқоридагиларни баҳолаш мақсадида қуйида капитал маблағлар тузилиши коэффициентлари таҳлили берилган.

## Рентабеллик коэффициентлари

$$\text{Актив рентабеллиги (самарадорлиги)} = \frac{\text{Соф фойда}}{\text{Активлар ўртача йиллик қиймати}}$$

$$\text{Сотиш (реализация) рентабеллиги} = \frac{\text{Ялпи (соф) фойда}}{\text{Махсулот сотишдан тушган соф тушум}}$$

$$\text{Шахсий капитал рентабеллиги} = \frac{\text{Соф фойда}}{\text{Шахсий капитал ўртача йиллик қиймати}}$$

$$\text{Қарзга олинган капиталдан фойдаланиш рентабеллиги} = \frac{\text{Шахсий капитал рентабеллиги}}{\text{Заём маблағининг ўртача фоиз даражаси}}$$

$$\text{Махсулот (товар, хизмат) рентабеллик даражаси} = \frac{\text{Ялпи (соф) фойда}}{\text{Товар махсулот таннархи}}$$

$$\text{Акция фойдалиги (самарадорлиги)} = \frac{\text{Соф фойда}}{\text{Муомаладаги акция миқдори}}$$

$$\text{Фонд сигими коэффициенти} = \frac{\text{Асосий воситалар ўртача йиллик қиймати}}{\text{Реализациядан олинган соф тушум}}$$

Шу билан бир қаторда ишлаб чиқариш дастури бажарилишига таъсир этувчи омилларни ҳисобга олишимиз зарур. Уларга: махсулот ишлаб чиқариш ҳажми ва структураси, меҳнат унумдорлиги; асосий ишлаб чиқариш фондларидан фойдаланиш; янги техника ва технологияни ишлаб чиқаришга жорий этиш; ишлаб чиқариш имкониятларидан оқилона фойдаланиш; фойдалилик; тўлов қобилияти; муомала харажатлари камайиши ва ҳоказо.

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

## Корхона ишбилармонлик активлиги коэффициентлари

$$\text{Активлар айланиши} = \frac{\text{Махсулот сотишдан тушган соф тушм}}{\text{Активлар ўртача йиллик қиймати}}$$

$$\text{Дебиторлик қарзлари айланиши} = \frac{\text{Махсулот сотишдан тушган соф тушум}}{\text{Ўртача йиллик соф дебиторлик қарзлари}}$$

$$\text{Кредиторлик қарзлари айланиши} = \frac{\text{Реализация қилинган махсулот таннархи}}{\text{Ўртача йиллик кредиторлик қарзлари}}$$

$$\text{Шахсий маблаг айланиши} = \frac{\text{Реализация ҳисобга олинган соф тушум}}{\text{Шахсий капитал ўртача йиллик қиймати}}$$

$$\text{Ўз-ўзини молиялаштириш имкониятлари} = \frac{\text{Инвестиция суммаси}}{\text{Нақд пул тушуми оқими}}$$

$$\text{Мавжудлик оқими (поток наличности)} = \text{Соф махсулот} + \text{амортизация ажратмаси} + \text{асосий маблағлар} - \text{асосий маблағлар қиймати ортиши} + \text{резерв фонди қиймати ортиши ёки камайиши}$$

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

1. Мавжуд ташкилий тизимга қандай таъсири бўлади?
2. Янги ёки олдинги фаолият тури корхона узоқ муддатли мақсадига эришишга мос келадими?
3. Ушбу лойиҳа бўйича қўйилган вазифани бажаришга корхона тайёрми?
4. Раҳбарлик даражаси лойиҳа талабларига мос келадими?
5. Молиявий нуқтаи назардан корхона ўзини бошқариши мумкинми?
6. Кўзланган лойиҳани амалга ошириш учун корхонани мо-

лиявий маблағлари етарлими?

7. Корхона лойиҳани амалга ошириши йўлида зарурий маблағларни бир жойга жамлаши мумкинми?

8. Ўйланган стратегия корхонанинг ижобий томонларини ёритишга имкон берадими?

9. Муваффақиятни юзага келиши қай даражада юқори, уни амалга оширишда корхона яна нима ишлар қилиш керак?

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

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

12. Таваккалчилик даражаси қандай ҳолатларда камайиши мумкин?

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

14. Ташқи омиллар таъсири қандай бўлиши мумкин?

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

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

### **3.2.2. Бизнес режани амалга ошириш жараёни ва қайта қуриш**

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

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

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

ли эмаслиги ҳисобига қийинчиликларга дуч келмоқда. Уларга:

- корхона раҳбари иш столида оператив маълумот мавжуд эмаслиги;
- товар материал бойлик ҳисоби етарли даражада тўлиқ олиб борилмаслиги;
- товар материал захиралари зарари, маҳсулотларни табиий йўқолиши, унумсиз йўқотишлар ҳисоби ва тўла амалга оширилмаганлиги;
- маҳсулот тури бўйича ҳисоб янги ҳолатда олиб борилмаганлиги;
- дебитор кредиторлик қарзлари ҳисоботлари кеч тайёрланиши ёки раҳбар томонидан таҳлил этилмаслиги ва ҳоказо.

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

- ахборот ва консалтинг марказлар хизмати жойларда талаб даражасида эмаслиги;
- тижорат банклари фаолият тури нисбатан чекланганлиги;
- товар ишлаб чиқарувчилар ва тадбиркорлар палатасининг ишлари тадбиркорларни тўла қониқтирмаслиги;
- концерн, тармоқ уюшмалари, инвестицион уюшмалар;
- касб журналлари кам даражада чоп этилиши. Ўз вақтида етиб келмаслиги;
- биржа янгиликлари доимий равишда бериб борилмаслиги;
- бизнес фонд материаллари ўз вақтида етказилмаслиги.

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

### 3.2.3. Бизнес режа тузиш

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

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

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

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

Бизнес-режанинг кенг мазмунлиги ва кўп қирралилиги бизнес доираси ва соҳасига ҳам боғлиқдир. Ҳар бир соҳанинг



бизнес режаси ўз хусусиятларига эга бўлади. Бундан ташқари бозор сизими, рақобат, корхона имкониятларининг ўсиши ҳам бизнес режа мазмунига таъсир этади.

### **Ўз-ўзини текшириш учун саволлар**

1. Бизнес режа ишлаб чиқиш ва унга қўйилган асосий талаблар нималардан иборат?
2. Ишчи гуруҳни ташкил этиш тартиби қандай?
3. Бизнес режани амалга ошириш жараёнини қайта кўриб чиқиш йўллари қандай?
4. Бизнес режа тузиш технологиясига тавсиф беринг.

### **3.3. Бизнес режа бўлимлари ва уларга иқтисодий тавсифнома**

- 3.3.1. *Бизнес режа тузилиши.*
- 3.3.2. *Бизнес режа титул рўйхати ва кириш.*
- 3.3.3. *Корхона фаолияти ва уни келгусида ривожлантириш режалари.*
- 3.3.4. *Ишлаб чиқарилган маҳсулоти (кўрсатилган хизмат) турлари.*
- 3.3.5. *Тармоқ фаолияти таҳлили.*
- 3.3.6. *Корхона стратегияси ва маркетинг таҳлили.*
- 3.3.7. *Корхонада ишлаб чиқариш режаси.*
- 3.3.8. *Изланувчанлик ва янгиликларни жорий этиш.*
- 3.3.9. *Корхонада меҳнатни ташкил этиш ва бошқариш.*
- 3.3.10. *Таваккалчиликни баҳолаш.*
- 3.3.11. *Корхона молиявий режаси.*
- 3.3.12. *Сезгирлик таҳлили.*
- 3.3.13. *Рақобатбардошликни баҳолаш.*
- 3.3.14. *Зарарсизлилик таҳлили.*

#### **3.3.1. Бизнес режа тузилиши**

Бизнес режа тузилиши дейилганда, биз, унда ёритиладиган материаллар қисқача тавсифига эътибор берамиз. Агар корхона ўз фаолиятига четдан сармоя (капитал) жалб қилишни назарда тутса, банклар ва инвестицион компаниялар учун бизнес режа визит карточкаси вазифасини ўтайди. Унинг яна бир вазифаси имкониятли (потенциал) инвесторни корхона билан яқиндан таништириш ва ҳамкорликда ушбу лойиҳани жорий этишга ундаш ҳисобланади. Ҳар бир корхона ўзи учун «Бизнес режа» тузади,

уларнинг режа тузишдаги тутган йўллари, режанинг тузилиши бизнес характеридан, аниқ мақсадидан ва қарз берувчининг алоҳида талабларидан келиб чиқади. Масалан: саноат маҳсулоти ишлаб чиқарувчилар «бизнес режа»си билан аҳолига сервис хизмат кўрсатувчилар «бизнес режа»си бир-биридан тубдан фарқ қилади. Бизнес режага қўйилган талаблар ўзгариб туради: биринчидан, у инвестиция жалб этишга қаратилганми; иккинчидан, корхонага раҳбарлик қилишдаги ички ҳужжат вазифасини ўтайдими. Аммо бизнес режани тузиш шаклидан катъий назар, шундай асосий саволлар борки уни тузишда улар ҳар томонлама ўйланиши, баҳолиниши ва акс эттирилиши даркор.

Биринчиси: Корхона қандай фаолият билан шуғулланади?

Иккинчиси: Унинг асосий мақсади нима?

Учинчидан: Олдига қўйган мақсадларига эришишдаги тутатган стратегияси ва тактикаси қанақа?

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

Бешинчидан: қачон ва қандай тартибда ссуда қайтариб берилади?

Бундан ташқари тузилган бизнес режа ишлаб чиқишнинг умумий талабларга риоя қилиши керак.

**У л а р г а:** Режани қисқа бўлиши, бизнес ҳақидаги барча асосий маълумотлар қамраб олинishi ва ҳажми 7-10 бетдан ортмаслиги керак. Айрим ҳолатларда кенгроқ бизнес режа тизими талаб этилади, унинг ҳажми 50 бетгача бориши мумкин. Ҳар қандай ҳолатларда бизнес режага иккинчи даражали масалалар киритилиши мумкин эмас. Жараён (технология) ва маҳсулотларни фақат техник ҳолатларини ёритиб беришга йўл қўймаслик зарур. Умум қўлланишда бўлган терминлардан фойдаланиш тавсия этилади. Бизнес режа содда ва тўла бўлиши, режалар аниқ таҳлилга асосланиши лозим. Таҳлилда аниқ рақамлардан ва таклифлардан фойдаланиш зарур. Таклифлар олдиндан берилган фикрларга асосланган ва мустаҳкамланган бўлиши шарт. Масалан: бозорни ўрганишда тўғри статистик, демографик тадқиқотлар натижалари ва бизнес олиб борувчи шахслар хулосаларидан фойдаланиш лозим. Кўп ҳолларда инвесторлар ва қарз берувчилар асоссиз ахборотларга таяниб, маблағларини таваккал қилиб юборадилар. Бизнес режа инвесторлар ва қарз берувчиларга корхонанинг асосий позицияни ва ҳолатларини кўрсатиб беради. Корхона раҳбарларини кўзланган

мақсадга эришишидаги қобилиятларини ҳам билдиради. Бу омиллардан инвестор тўла хулоса чиқариб олиши мумкинки, маблағни ушбу корхонага жалб этилиши келгусида ижобий натижалар беради. Шу билан бир қаторда юзага келган айрим муаммоларни ҳал этади. Яъни:

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

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

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

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

Бизнес режа тузиш кўп вақт талаб қилади. Унинг сифати менежерлар тажрибаси ва олган билимларига боғлиқ бўлади. У етарли даражада тўлиқ бўлиши ва ҳар қандай инвесторга корхона ҳақида барча маълумотларга эга бўлиши имконини бера олиши керак. Бундан ташқари «Бизнес режа» менежерларга корхона фаолиятини бошқаришда ёрдам бериши керак. Бизнес режа тузишга киришган ҳар қандай менежер, ўзидан катта куч, узоқ вақт талаб қилишини ҳис эта билиши лозим. Ушбу жараён корхона фаолиятини таҳлили жиҳатидан қайта баҳолашни ўз ичига олишни билиши шарт.

Ҳозирги кунда жаҳон амалиётида бизнес режаларнинг 5 та бўлимлардан тортиб 18 та бўлимгача тузиб чиқилган кўринишлари мавжуд. Бизнес режалар таркиби одатда бизнес мазмуни, моҳияти, доираси ва даражасидан келиб чиқиб белгиланади. Аниқ тасаввур ҳосил қилиш мақсадида, айрим мисоллар келтираимиз.

Бизнес режалар таҳминий тузилиши:

1-бўлим. Фирма имкониятлари (кириш).

2-бўлим. Товарлар (хизматлар) турлари.

3-бўлим. Товарларни (хизматлар) сотиш бозорлари.

- 4-бўлим. Сотиш бозорида рақобат ҳолати.
- 5-бўлим. Маркетинг режаси.
- 6-бўлим. Ишлаб чиқариш режаси.
- 7-бўлим Ташкилий режа.
- 8-бўлим. Фирма фаолияти ҳуқуқий таъминоти.
- 9-бўлим. Таваккалчиликни баҳолаш ва суғурта.
- 10-бўлим. Молия бўлими.
- 11-бўлим. Молиялаштириш стратегияси.

Республикамизда енгил автомобиллар ишлаб чиқариши бўйича ягона ҳисобланган “УзДЭУавто” қўшма корхонасининг 1997 йилги бизнес режаси таркиби қуйидаги бўлимлардан иборат:

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

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

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

### **3.3.2. Бизнес режани титул рўйхати ва кириш**

Бизнес режа титулида қуйидаги маълумотлар акс эттирилиши керак:

- корхона номи;
- манзилгохи;
- мулк шакли;
- телефон ёки факс
- ташкилотчилар исми шарифи, фамилияси, манзили (корхона ёки ташкилотчини);
- корхона фаолияти ва бизнес характери;

– молиявий маблағларга эҳтиёжи ва молиялаштириш манбалари кўрсатилиши;

– бизнес режа тузилган кун;

– бизнес режа тузувчининг исми ва фамилияси.

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

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

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

Кириш қисмини ёзишда тадбиркорлардан қуйидагиларга алоҳида эътибор беришларини тақозо этилади:

– корхона фаолият кўрсатиши учун кўзда тутилган мақсадлар;

– технология ҳолати;

– ўтган фаолият даври ҳақида қисқача таҳлил маълумотлари;

– етарли даражада малакали бошқарувчилар мавжудлиги ҳақида маълумотлар;

– кўзлаган мақсад ва молиявий натижаларни қисқача мазмуни ва натижалари;

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

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

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

бўлимлар матнига боғлиқдир.

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

### **3.3.3. Корхона фаолияти ва уни келгусида ривожлантириш режалари**

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

- корхонанинг ўтган даврдаги фаолияти, мулк шакли даражаси бугунги кундаги ва келгусидаги мақсади;
- фаолият тури (чакана савдо, ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш);
- маҳсулотлар (хизматлар) турига тушунча, (бундан унинг кўзлаган мақсади алоҳидалик томонлари, муаллифлик ҳуқуқи, патент савдо маркаси ва ҳоказо);
- маълум бир бозорда маҳсулот сотилишининг умумий томонлари ва имкониятлари;
- корхонанинг тармоқда тутган ўрни (аниқ бир маҳсулот, бозор сегменти ва мавжуд рақобатчилар бўйича);
- корхонанинг тармоқдаги роли ва тармоқ ичида ривожланиши тенденцияси (истикболлари);
- корхонанинг асосий мақсадлари;
- бизнесни ташкилий шакли ва қутилаётган ўзгаришлар;
- ташкилотчилар, асосий инвесторлар ва раҳбарлар;
- қандай ташкилий тузилишга эга;
- ўтган даврдаги ютуқлари ва ҳозирги кундаги кучли томонлари;
- ўтган даврдаги муаммолари ва ҳозирги кундаги кучсиз томонлари;
- корхона муваффақиятининг критик омиллари ва таваккалчиликнинг тенденцияси имкониятлари;

- техник қайта қуроллаштириш ва техник тараққиёт бўйича тадбирлар;
- фойдаланилаётган технологиянинг ҳолати;
- молиявий ҳисобни олиб бориш усули;
- бухгалтерия ҳисобида фойдаланилаётган тизимлар;
- корхонада мулкни суғурта қилиш тизими;
- қўшимча суғурта турларига зарурият;
- суғурта органлари ва суғурта миқдори;
- хавфсизлик тизими ва унинг товар материал бойликларни муҳофаза қилишдаги функцияси;
- корхона ҳудудий ишлаб чиқариш мажмуасига тавсифнома;
- корхонанинг жойлашган ўрни: афзаллиги, камчилиги.

Юқоридагилардан кўриниб турибдики, бу бўлимдаги маълумотларнинг кўпчилиги ўтган даврга ва ҳақиқий ҳолатга асослангандир. Баъзи ҳолатларда келгуси даврда ривожланиш ҳақида маълумотлар берилади. Барча талаб этилган маълумотларнинг ёритилиши бизнес режа сифати ортишини таъминлайди.

### **3.3.4. Ишлаб чиқарилган маҳсулот (кўрсатилган хизмат) турлари**

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

- маҳсулотга тавсифнома (товарнинг ижобий томонлари, алоҳидалиги ва бошқа маҳсулотдан фарқ қилиши сабаблари);
- фирма номи;
- маҳсулотлар (хизматлар) ассортименти;
- маҳсулот ёки хизмат тури бўйича фойда ва сотилган маҳсулотлар таннари;
- харидор ёки маҳсулотнинг охириг истеъмолчиси;
- ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш ҳуқуқи;
- стратегик имкониятлари ва маҳсулот ишлаб чиқаришни кенгайтириш режаси;
- маҳсулот ишлаб чиқариш тизими, сотишга тайёрланаётган маҳсулот таннари ва айрим маҳсулот турлари бўйича фойда ўзгариш режаси, шу жумладан ўзгариш сабаблари.

Айрим ҳолларда бўлимга қўшимча бўлинма киритилиши мумкин. Масалан: янги турдаги маҳсулотлар ишлаб чиқариш

янги технологиясини жорий этишини алоҳида бўлим сифатида ёритилиши мақсадга мувофиқдир.

Бу бўлимда қуйидаги масалаларни ёритишга асосли эътибор берилиши керак:

– лойиҳани муваффақиятли яқунланиши учун зарур бўлган инновация даражаси;

– шу турдаги маҳсулотлар ишлаб чиқараётган асосий рақобатчилар ҳолати;

– технологиядан фойдаланиш ҳуқуқи.

Маҳсулот сифатини, рақобатбардошлигини таъминловчи омиллар тавсифи. Олдингига нисбатан ишлаб чиқаришда юқори суръатлар билан ўсиш ва энг илғор технологияни танланганлигини ёритиб бериш. Бу бўлимнинг яна бир муҳим томони ишлаб чиқарилаётган товарлар ҳаётийлик даври, фойда шаклланиши ва доимий харажатларни қоплашдаги ҳиссасини таҳлил этиш ҳисобланади. Бу маълумотларга асосланиб корхона қуйидаги мазмунда қарорлар қабул қилиш мумкин:

– айрим турдаги маҳсулотларни ишлаб чиқарилишини тўхтатиш;

– янги турдаги маҳсулот ишлаб чиқаришни молиялаштириш ва маҳсулот турлари бўйича муомала харажатларини камайтириш.

– модернизация қилиш ёки технологияни такомиллаштириш асосида харакатланиш ва бошқалар.

### 3.3.5. Тармоқ фаолияти таҳлили

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

Қайсики корхона фаолият кўрсатаётган ёки кўрсатмоқчи бўлаётган. Масалан: Агир тармоқ бозорга тез суръатлар билан кириб бораётган бўлса, бу инвестор учун қулай ҳолат ҳисобланади. Бизнес режада тармоқда яратилган ва ишлаб чиқариш кўзда тутилаётган янги маҳсулотлар ҳақида ҳам маълумотлар бериб борилади. Бу бўлимнинг яна бир асосий қисми рақобатни (баҳолаш) таҳлил этишдир. Шунинг учун бизнес режада рақобатчилар, уларнинг кучли ва кучсиз томонлари ёритилиши мақсадга мувофиқдир. Бундан ташқари асосий мол етказиб берувчилар ва хари-



дорлар ҳақида ҳам тўла маълумотлар бериб борилишига ҳам эътибор қаратилиши лозимдир. Ушбу бўлимни ишлаб чиқишда қуйидаги саволларга жавоб беришимиз керак:

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

– технологияни модернизация ва инновациялашда тармоқнинг роли;

– тартибга солишни ҳуқуқий асослари;

– иқтисодий тенденция;

– охириги йилларда тармоқдаги сотишнинг умумий ҳажми;

– тармоқнинг режадаги ривожланиши;

– сўнги йилларда тармоқ таркибига кирган корхоналар сони;

– тармоқда охириги йилларда юзага келган янги маҳсулотлар;

– асосий рақиблар ва уларнинг бозордаги роли;

– асосий рақибларнинг маҳсулотлар ишлаб чиқариш ҳажмини ортиш суръатлари;

– ҳар бир рақибнинг кучли ва кучсиз томонлари;

– бош рақибнинг молиявий аҳволи;

– ҳар бир харидор ҳақида маълумот;

– рақиб харидорларига нисбатан харидорларнинг асосий фикрлари ва ҳоказо.

Юқоридаги саволларни етарли даражада ёритилиши бизнес режа муваффақиятининг гаровидир.

### **3.3.6. Корхона стратегияси ва маркетинг таҳлили**

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

Бу бўлимнинг бош вазифаси бозор имкониятларидан келиб чиқиб корхона кўзлаган мақсадга эришганлигини кўрсата билишидир. Маҳсулотни бозорда муваффақиятли сотилиши, маҳсулотни ишлаб чиқаришдаги берилган эътиборга ҳам

боғлиқдир. Бизнес режаларда маркетинг стратегиясини шакллантириш мақсадида қуйидаги саволларни ёритилиши шартдир:

- танланган бозор ҳақида маълумотлар;
- танланган бозор сегментлари;
- танланган бозор ҳажми ва ўсиши суръатлари;
- танланган бозор ривожланиш тенденцияси;

Рақиблар номи, ҳажми, бозордаги ҳиссаси, афзаллиги ва камчиликлари, бизнес тенденцияси тўғри ва ёндашма рақобатни баҳолаш, булар корхонанинг қай даражада рақобатбардошлигини билдиради.

Харидорлар, уларнинг маҳсулот тўғрисидаги фикрлари, сотиб олишнинг асосий сабаблари:

- харидорлар, бозор сегменти бўйича маҳсулот сотиш ҳажми ва фойда таҳлили;
- корхонанинг ҳозирги кундаги ва келгусида кўзланган бозордаги ҳиссаси;
- кафолат ва сотишдан кейинги хизматлар соҳасидаги сиёсати;
- баҳо ва кредит сиёсати;
- реклама стратегияси ва уни бозорда ҳаракат қилиш усули;
- маҳсулот (кўрсатилган хизмат)лар учун маркетинг сарфлари;
- жойларни танлаш таҳлили;
- маркетинг тадқиқотлари ўтказишнинг аниқ усуллари;
- баҳони шаклланиши, бозор таҳлилидан келиб чиқиб уни белгилаш, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ва кўрсатилган хизмат харажатларига асослаш;
- товарлар ташқи кўриниши, маҳсулотлар сифатига тавсифномаси;
- маҳсулотни тақсимлаш усули ва йўллари.
- сотиш стратегияси;
- имкониятли харидорлар сони ва уларни қаерда жойланиши;
- қайси бозорларни тўғридан-тўғри сотиш бўйича қамраб олиш мумкин, қайсиларини товар хом ашё биржалари, брокерлар ва дистрибьюторлар орқали;
- қай тартибда реклама танланган ва бозорга мослаштирилганми.

Юқоридаги маълумотлар илмий жиҳатдан асосланган бўлиши фойдадан ҳоли эмас. Маркетинг режаси бизнес режанинг муҳим қисмидир. Унда қандай тартибда маҳсулотларни тақсимланиши, баҳони ўрганиш, бозорда маҳсулот ҳаракати ҳақида маълумотлар доимо бериб турилади. Бундан ташқари айрим маҳсулотлар турлари бўйича фойдалилик ҳақида олдиндан маълумотлар берилиши мумкин. Потенциал инвесторлар

маркетинг режани корхона иши муваффақиятининг танқидий шартлари деб қарайдилар.

Маркетингни режалаштириш ҳар йили ўтказилиши керак. Имкониятли бозорлар ҳажми, уларни ўзгариши тенденциялари, бундан ташқари бозорни айрим сегментлари ҳақидаги маълумотларни шу бўлим материалларидан билишимиз мумкин. Шу билан бир қаторда ҳақиқий сотиш ҳажми, бозор ҳолати ҳақидаги маълумотларни, у маҳсулотнинг бозордаги ҳиссасини, сотиб олиш қобилияти таҳлилини, баҳо сиёсатини танлаш ва зарурий сервис даражасини баҳолашда фойдаланилади. Бозор имкониятларини ўрганиш жараёнини ва олинган маълумотлар корхона бизнес режасида маркетинг қарорларини қабул қилишда фойдаланилади. Бизнес режа ишлаб чиқишда, экспертлар хулосаларидан ҳам фойдаланиш мумкин. Бўйсунмовчи экспертлар орқали ҳар хил бозорлар имкониятларини таҳлил этишимиз мумкин. Бу текширишларга катта ишонч бўлиб, корхона учун жуда фойдалидир. Шу жумладан, потенциал инвесторларга очилаётган янги имкониятларни баҳолаш мақсадида яна бир керакли томони бу бўлимда келтирилган маълумотларни олдинги бўлимдаги маълумотларга тўла мос келишидир. Маркетинг стратегиясини танлашда тармоқдаги мавжуд ҳолатга эътибор беришимиз керак. Яъни маркетинг режа стратегиянинг ажралмас қисми бўлиши шарт.

### **3.3.7. Корхона ишлаб чиқариш режаси**

Корхона ишлаб чиқариш режаси бўлими бизнес режанинг ядровий бўлимларидан бири ҳисобланади. Ишлаб чиқариш фаолиятни техник иқтисодий жиҳатдан асослари бизнес характеридан келиб чиқиб белгиланади. Бу ерда режада ишлаб чиқарилиши керак бўлган маҳсулот бўйича мавжуд кўзда тутилган жараёнлар ва активлар тасвирида берилади. Агар корхона қайта ишловчи ёки саноат маҳсулотлари ишлаб чиқарадиган бўлса, ишлаб чиқариш режаси зарур. Бу бўлимда ишлаб чиқариш ва технологик жараён тўла тасвирланган бўлиши керак. Режадаги тадбирлар босқичлар бўйича жуда аниқ шаклга эга бўлиши лозим. Масалан, янги турдаги маҳсулотни ишлаб чиқиш, тайёрлаш муддати, истеъмол бозорини ташкил этиш, бозорга маҳсулотни олиб чиқиш даври ва ҳоказо. Бундан ташқари бу бўлимда ишлаб чиқариш қуввати, ходимлар сони, хом ашё материаллар манбаи ва сотишдан кейинги хизматлар

стратегияси кўрсатилган бўлиши керак. Агар ишлаб чиқариш жараёнининг маълум бир қисми, бирор бир ташкилот ёки корхонага топшириладиган бўлса, уларни ҳам ҳисобга олиш лозим. Бунда уларнинг жойлашган ўрни, фикри, тузилган шартномалар, ишлаб чиқариш учун зарур бўлган машина ва қурилмаларнинг жойланиши, хом ашё етказиб берувчилар, хом ашё таркиби ҳақидаги маълумотлар, уларнинг манзилгоҳлари, етказиб бериш йўллари, ишлаб чиқариш харажатлари ва ишлаб чиқариш қурилмаларига қўшимча эҳтиёжлар кўрсатилиши зарур. Агар сўз ноишлаб чиқариш соҳаси бизнес режаси ҳақида борса, бу бўлимни соҳа фаолияти мазмунидан келиб чиқиб номланиши мақсадга мувофиқдир. Масалан: савдо ва хизмат кўрсатиш корхоналарида “Сотиш режаси” деб юритилиши мумкин. Бу ўз навбатида маҳсулот сотиб олиш, сақлаш захира назорати, омбор майдонига эҳтиёж каби жараёнларни олади.

Корхона ишлаб чиқариш режаси бўлимини ишлаб чиқишда куйидаги саволларга тўла жавоб бермоғимиз керак:

- ишлаб чиқариш харажати ҳажми жорий ва режадаги миқдори;
- ишлаб чиқариш жараёнини назорат қилиш тартиби ва ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар сифати;
- хом ашёларни сотиб олиш билан боғлиқ бўлган харажатлар;
- хом ашё ва материалларни асосий етказиб берувчилар: номи, жойлашган ўрни, маҳсулот етказиб бериш шarti, афзалликлари ва камчиликлари. Кутилаётган ўзгаришлар;
- жой мавжудлиги, жойга бўлган тўла эҳтиёж, уни таъминлаш йўллари (шахсий ёки аренда);
- корхонада мавжуд ишлаб чиқариш қувватлари, шуларнинг қайси қисми корхона ўзига қарашлилиги, афзаллиги, камчилиги, таклиф этилаётган ўзгаришлар;
- ишлаб чиқариш учун зарур бўлган қурилмалар рўйхати, келгусида қурилмалар сотиб олиш учун ажратилаётган капитал маблағлар;
- мавжуд ходимлар ва уларнинг малака даражаси, иш ҳақи, кадрлар келгусида тайёрланадими, мавжуд ходимлар ҳолати, меҳнат ресурсларига бўлган режадаги эҳтиёж, кадрлар қўнимсизлиги, меҳнат бозори таҳлили, ўрнини қоплаш, ўрганилаётган дастурга эҳтиёж.

Бизнес режани «Сотиш режаси» бўлимини ишлаб чиқишда юқорида жавоб берилган асосий саволлардан ташқари қўшимча куйидаги саволларга ҳам жавоб беришимиз керак:

- кимдан товарларни сотиб олади;
- захира тизими назорати қандай амалга оширилмоқда;

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

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

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

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

### **3.3.8. Изланувчанлик ва янгиликларни жорий этиш**

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

- жорий этиш ва ишлаб чиқиш жараёнининг ҳозирги ҳолати;
- иш ҳажми, жараёни яқунлаш учун зарур бўлган ходим, моддий-техника базаси, харажат ва молиялаштириш манбалари ва қутилаётган

муаммолар;

– кўзда тутилаётган ва ўтказилаётган янги илмий изланишлар: вази-фа, маблағ, эҳтиёж, харажат ва молиялашпириш манбалари ва ундан қути-лаётган ютуқлар.

Бу бўлимда маҳсулотлар рақобатбардошлигини оширишдаги илмий изланиш ва тажриба конструкторлик ишлари аҳамиятини аниқ кўрсата билиш зарур. Бўлимни ёритишда унинг афзаллигига, қоплаш муддатини юқорилигига алоҳида эътибор бериш керак. Янги турдаги маҳсулот ёки янги техноло-гия жараёнлари яратилишини, мавжуд маҳсулотларни модерни-зация ва модификация қилишни алоҳида ажратиб кўрсатиш лозимдир.

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

### **3.3.9. Корхонада меҳнатни ташкил қилиш ва бошқариш**

Корхона (фирма)ларда меҳнатни ташкил қилиш ва бошқариш бизнес режанинг муҳим бўлимларидан биридир.

Бизнес режанинг ушбу бўлимида корхонанинг ташкилий бошқарув тузилиши ва унинг раҳбарларига тавсифнома берилади. Бизнес режада бошқарув тизмини расм кўринишида тасвирлаш мақсадга мувофиқдир. Бу ерда ҳар бир раҳбарнинг ҳуқуқи, бурчи ва жавобгарликлари кўрсатилиши керак. Бу бўлимда қуйидаги тартибда саволларга жавоб берилиши мақсадга мувофиқдир.

- ҳозирги ташкилий тизим ва қутилаётган ўзгаришлар;
- корхонанинг ташкилий ҳуқуқий даражаси ва мулк шакли;
- агар у ўртоқлик уюшмаси бўлса — шериклар ва уларнинг асосий шартлари;
- агар у ҳиссадорлик жамияти бўлса — ким асосий ҳиссадор, унинг акциядаги ҳиссаси (улуши);
- чиқарилган акция тури, миқдори; овозга эга ва эга эмаслиги;
- қарор қабул қилиш жараёни ва унинг умумий тартиби;
- асосий раҳбарлар ва мулк эгалари: маълумоти, мутахассислиги, тажрибаси, бурчи ва жавобгарлиги, тақдирлаш;
- директорлар кенгаши аъзолари; номлари, манзилгоҳи, меҳнат фао-лияти;
- тўлов ҳужжатларини назорат қилишга ким ҳақли эканлиги;
- менежерлар командаси ҳақидаги асосий биографик маълумотлар (маълумоти, ёши, алоҳида имкониятлари ва маълумотномаси ва

бошқалар);

– ҳар бир менежернинг роли ва ҳуқуқ доираси;

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

Кўп ҳолларда қарз (ссуда) айрим шахсларга берилган, яъни жамиятда алоҳида ўрин тутган, маълум бир обрўга эга бўлган, хўжаликни муваффақиятли бошқара оладиган ва ҳоказо. Имкониятли инвесторлар корхона бошқарув командасини ўрганади. Команда бошқарув соҳасида маълум бир тажриба ва билимларга эга бўлиши керак, шу жумладан илмий изланишлар олиб бориш маркетинг, молия ва ишлаб чиқариш соҳаларида. Шунинг учун бизнес режанинг ушбу бўлимида бошқариш командаси ҳақида тўла маълумот берилиши фойдадан ҳоли бўлмайди.

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

### 3.3.10. Таваккалчиликни баҳолаш

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

Бизнес режани ушбу бўлимида, мумкин бўлган таваккалчилик ҳолатларини имкониятли муаммоларни ёритиш керак. Чунки улар корхона стратегиясини амалга оширишда тўсиқлик қилиши мумкин. Бизнесда таваккалчилик рақибларни тўғри

баҳолай олмасликда, ишлаб чиқариш, маркетинг ва бошқариш ходимларини малакаси пастлиги, техника соҳасида янги ютуқларни юзага келиши оқибатида вужудга келади. Янги техникани юзага келиши ўз навбатида ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни маънавий эскиришга олиб келади.

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

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

### 3.3.11. Корхона молиявий режаси

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

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

Бизнес режани бажарилишини баҳолашда молиявий ахборотларнинг уч манбаи мавжуд :

- 1) Яқин уч йилга кутилаётган сотиш ва харажатлар ҳажми;
- 2) Яқин уч йил ичида пул оқимлари (мавжуд маблағлар ҳаракати таҳлили).
- 3) Жорий йил баланси ва яқин уч йил ичида кутилаётган баланс ҳолатлари.

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

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

Молиявий ҳисоботлар тегишли ҳужжат ва тушунтириш хатлари билан биргаликда олиб борилиши мақсадга мувофиқ ҳисобланади.



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

Бизнес режанинг молиявий бўлимидаги, маълумот (ахборот)ларнинг охириги асосий элементи - кутилаётган баланслар ҳисобланади. Улар корхонанинг маълум бир даврдаги молиявий ҳолатини кўрсатади.

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

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

- корхонанинг ўтган давр ҳолати бўйича молиявий маълумотнома;
- охириги уч йил бўйича фойда ёки зарар ҳисоботлари;
- корхонанинг охириги уч йилдаги баланслари;
- келгуси уч йилликка қутилаётган фойда ёки зарар ҳисоботи (ойлар ва кварталлар бўйича);
- келгуси уч йил бўйича қутилаётган мавжуд маблағлар ҳисоботи;

- келгуси уч йил бўйича кутилаётган баланслар;
- зарарсизлик нуқтаси таҳлили;
- ўтган ва кутилаётган молиявий коэффициентлар (ушбу тармоқ ўртача кўрсаткичига таққосланган ҳолда);
- молиявий ҳисоботларни олдиндан белгилашда фойдаланган хужжатлар;
- барча олдиндан ҳисобланган ҳисобот шакллари бўйича илова ва ҳисоблар;
- молиявий режага асосланган бухгалтерия ҳисоби схемаси;
- аудитор ҳулосаси.

Бизнес режанинг ушбу бўлимида молиялаштириш корхона-нинг мавжуд шахсий маблағлари бизнес режада фойдаланишни кўзда тутаётган усуллари ёритилади. Қуйидаги материаллар бўлимда ўз аксини топиши шарт:

- молиявий маблағга бўлган умумий эҳтиёж;
- молиялаштириш, корхонанинг қарз берувчи ва инвесторлардан қандай сумма ва қандай шартларда молиявий ёрдам олишга интилиши;
- қарзни қайтариш графиги;
- инвестиция ҳисобига фойдани баҳолаш;
- зарурий маблағларни олиш манбалари.

Айрим ҳолларда ушбу масалани кичик ва ўрта бизнес корхоналарида молия режаси таркибига ҳам киритиб юборилиши мумкин.

### 3.3.12. Сезгирлик таҳлили

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

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

- воқеани ривожланишининг энг яхши варианты уни таълаш;
- мақсадга яқин ҳолатни тўғри баҳолаш;
- мақсадга мувофиқ бўлмаган ҳолатни (ёмон) аниқлаш.

Бу бўлимда ҳар бир сезгирлик таҳлилига тушгунча бериш керак. Бунда лойиҳани нимага асосланиши, унинг йўналиши ва корхонага фойдали ва зарарли томонлари ёритилиши керак.

### 3.3.13. Рақобатбардошликни баҳолаш

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

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

- Сизнинг бизнесингиз ҳисобланган маҳсулотларнинг асосий қисми қайси ишлаб чиқарувчилар томонидан ишлаб чиқарилади?
- Сиз ҳаракат қилаётган бозорда рақобат даражаси қандай?
- Сизнинг рақибларингизни бозорда тутган ўрни қандай?
- сотиш ҳажми бўйича;
- даромад бўйича;
- технология даражаси бўйича;
- товарлар янгилалиши бўйича;
- сервис хизмати бўйича;
- маҳсулот рекламаси бўйича.

Улар ишлаб чиқарётган маҳсулотларнинг рақобатбардошлигини сирлари нимада:

- асосий тавсифнома (характеристика)да;
- сифат даражасида;
- дизайнда;
- истеъмолчи эҳтиёжига мос келишида.

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

Рақобатбардошликнинг иқтисодий мазмуни қуйидаги ҳолатларда аниқланади:

- мавжуд манбалар ҳажми ва сифати (ишчилар сони, асосий ишлаб чиқариш фондлари, материал захиралари, молиявий ва номатериал манбалар), патент, лицензия (рухсатнома), ахборот, технология ва ҳоказо;
- рақобатнинг корхона имкониятларидан фойдаланиш қобилиятлари;

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

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

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

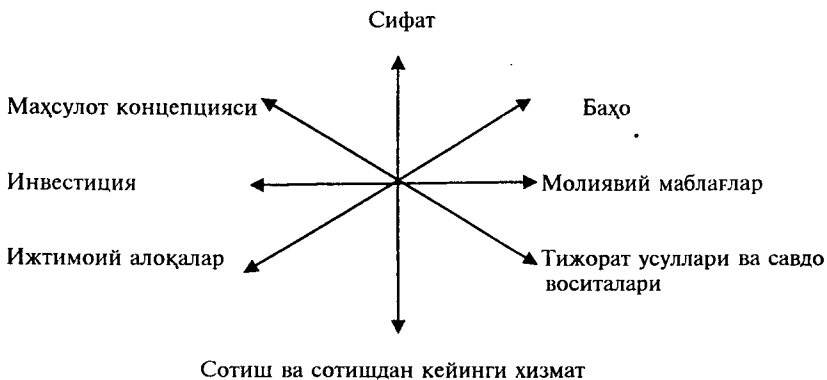
Юқоридагиларнинг барчасининг йиғиндиси корхонани бошқа бир корхона билан таққослаганда унинг рақобатбардошлигини характерлайди.

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

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

Бу ерда савол туғилади, қайси имкониятларни тан олиш ва улардан ҳозирда фойдаланиш мумкин? Ушбу ёндашувнинг асоси кўп қиррали ҳисобланиб, корхоналарнинг имкониятлари даражаси асосий 8 та қирра (йўналиши) бўйича баҳоланади.

Рақобатбардошлик қирралари куйидаги 14-чизмада яққол акс эттирилган.



14-чизма. Рақобатбардошлик қирралари.

Бу ерда ёндашувнинг асосийси кўп бурчакли рақобатбардошлик ҳисобланади, шунинг учун корхонани имкониятлар даражаси сак-кизта йўқолиш бўйича баҳоланади:

- корхоналар учун асосий ҳисобланган;
- кўрсатилган хизмат ва товарлар концепцияси;
- сифат, бозорда маҳсулотнинг юқори даражада эканини баҳоловчи;
- маҳсулот ва хизмат баҳоси;
- молия ва тез жалб этувчи молиявий маблағлар;
- тижорат усуллари ва савдо воситалари;
- сотиш ва сотишдан кейинги хизматлар;
- ижтимоий алоқалар;
- инвестиция ва ишчи кучи соҳасидаги сиёсат;
- ички бозор тузилиши;
- валюта курси;
- банк фоизи даражаси;
- савдо уюшмалар;
- ташқи иқтисодий алоқалар.

Рақобатбардошликни баҳолашда барча рақиблар ҳақидаги маълумотлар тўпланади. Тўпланган маълумотларни бизнес ре-жаларда қуйидаги жадвал кўринишида ифодалаш мақсадга му-вофиқ ҳисобланади:

4-жадвал

### Рақиблар ҳақида маълумотлар

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

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

## Рақобатбардошликни баҳолаш мезонлари

1	Корхонада	Рақиблар		
	2	А	В	С
		3	4	5
Ишлаб чиқариш				
Жойлашган ўрни				
Корхона ҳажми				
Курилма ёши ва ҳолати				
Унумдорлиги				
Ишчи кучи сифати				
Материаллар билан таъминланлаш				
Маҳаллий				
Импорт (четдан келтирилган)				
Ишлаб чиқариш қувватидан фойдаланиш				
Маркетинг				
Тақсимлаш йўллари				
Ташкил этиш сифати				
Бозор тадқиқоти				
Четга сотиш имконияти				
Маҳсулот турлари				
Рақобатбардош баҳо				
Маҳсулот янгилиги				
Реклама				
Инсон омили(манбаи)				
Квалификация (ходимлар)				
Рағбатлантириш тизими				
Бошқарувчилар малакаси				
Молия				
Қатъийлик				
Фойдалилик				
Қўллаб-қувватлаш манбаи				
Кредитга рухсат				
Истиқболлари				
Жами:				

Юқоридаги жадвал асосида корхона натижалари рақиб корхоналар натижаларига таққосланиб, сўнг рақобатбардошлик юзасидан

хулоса чиқарилади. Бундан ташқари, алоҳида кўрсаткичлар бўйича ҳам кучли ва кучсиз томонларни билиб олишимиз мумкин.

Қуйида, рақиблар маҳсулотлари рақобатбардошлиги қобилиятини баҳолашимиз керак бўлади.

6- жадвал

### Рақиб маҳсулотларини баҳолаш омиллари

Баҳоловчи омиллари	Рақиблар			Сизнинг афзаллигингиз
	А	В	С	
Сифат				
Хизмат хусусияти				
Баҳо даражаси				
Маҳсулот самарадорлиги				
Ассортимент				
Маҳсулот ишончилиги				
Савдо таъминот шартлари				
Маҳсулот қулайлиги				
Истеъмолчига хизматлар				

Юқоридаги жадвал маълумотлари асосида ўзининг маҳсулотларини рақиб маҳсулотларига нисбатан афзаллик томонларини ва камчиликларини билиб олиш мумкин. Кучсиз томонлар аниқлангандан сўнг рақобатбардошликни орттириш мақсадида корхона томонидан аниқ тадбирлар ишлаб чиқилади. Ишлаб чиқилган тадбирлар қуйидаги жадвалда акс эттирилади.

7-жадвал

### Рақобатбардошликни орттириш тадбири

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

### Рақобатбардошлик ортиши манбалари

Кўп қиррали рақобатбардошликнинг хусусиятлари шундан иборатки, у рақобатнинг реал (аниқ) имкониятларига кўпроқ тўғри йўл беради. Аммо корхонанинг имкониятли томонлари бор-

ки, бозорда рақобат қилишнинг асосий томонларини белгилайди. Мана шу имкониятли томонлар “рақобатбардошликнинг ошириш манбалари”ни англатади. “рақобатбардошликни ошириш манбалари”ни икки гуруҳга бўлишимиз мумкин:

I. Корхона доирасидаги манбалар:

- илмий текшириш ва тажриба конструкторлик ишлари;
- ишлаб чиқариш воситалари;
- муомала харажатлари тузилиши;
- самарадорлик;
- сотиш характери;
- сотиш сиёсати;
- ташқи алоқалар.

II. Корхона юзага келиш даражасидаги манбалар:

- иқтисодий ва маданий сиёсат;
- технологик имконият.

### 3.3.14. Зарарсизлик таҳлили

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

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

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

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

Зарарсизликни таҳлил этиш орқали ҳар бир менежер (бошқарувчи) бизнесда ишбилармонлик соҳасидаги ўзгаришларни



баҳолай олиш имконига эга бўлади. Сабаби бизнес қачон юксаладики, ундан фойда олинса. Бизнесга кириш стратегиясини танлашда корхона фойдалилиги бош ўринни тутати. Шундай экан «Менеджерлар» ўзгаришлар таъсирини баҳолашга муҳтож бўлади. Бу вақтда асосий эътиборни қуйидагиларга қаратмоғимиз лозим:

– ишлаб чиқарилаётган (ёки ишлаб чиқариш кўзда тутилаётган) маҳсулотга бўлган бозор талаби;

– маҳсулот ишлаб чиқариш учун кетадиган зарурий харажатлар;

– ишлаб чиқариш харажатлари тузилиши ва таркиби;

– ишлаб чиқариш технологияси янгиланиши (ўзгариши) ни корхона самарадорлигига (фойдалигига) таъсири.

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

А) қандай ҳажмда маҳсулот ишлаб чиқариш зарурлиги;

Б) товар баҳосини қандай белгилаш кераклиги;

В) ўзгарувчи харажатлар даражаси қандай бўлиши лозимлиги;

Г) арзон қўл меҳнатини ёки ишлаб чиқаришни механизациялашни танлашлиги;

Д) маҳсулот сотишни 20% га ортиши корхона фойдалилигига қандай таъсир этиши;

Ж) ишлаб чиқариш қувватидан фойдаланишни қай даражага кўтарганимизда иш фойда бера бошлаши ва ҳоказо.

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

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

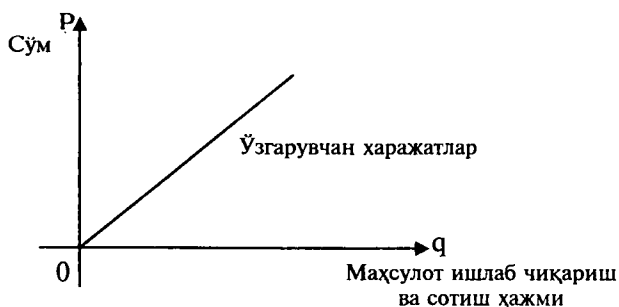
Зарарсизликни таҳлили - корхона маҳсулот баҳоси, ишлаб чиқариш ҳажми маҳсулот бирлигига тўғри келувчи ўзгарувчан харажат, доимий харажат ва фойдалилигини ўрганувчи усулдир.

Зарарсизлик таҳлилининг энг асосий томони, бу харажатларни икки гуруҳга бўлиб ўрганишдир;

1. Доимий харажатлар;

2. Ўзгарувчан харажатлар.

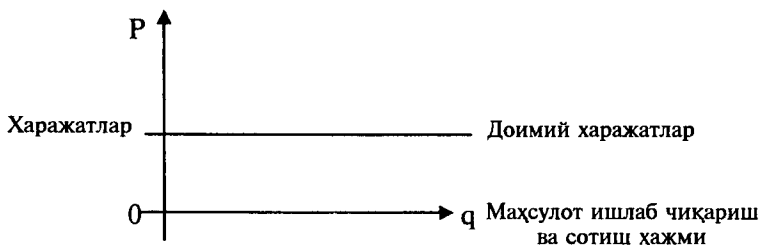
Ўзгарувчан харажатлар маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми ортиши ва камайишига қараб ортиб ёки камайиб боради. График кўринишда қуйидагича тасвирланади



Буларга хом ашё ва материаллар, иш ҳақи, техник хизмат кўрсатиш, мукофотлар ва бошқа ўзгарувчан харажатларни киритиш мумкин.

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

Доимий харажатлар график кўринишида қуйидагича ифодаланadi.



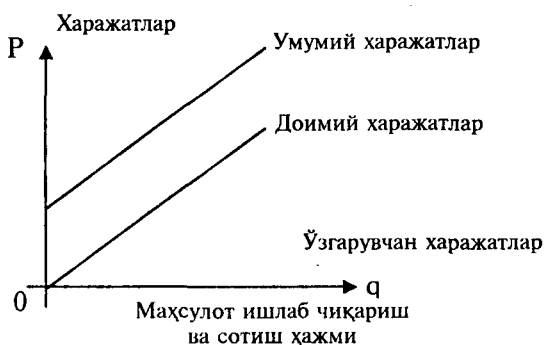
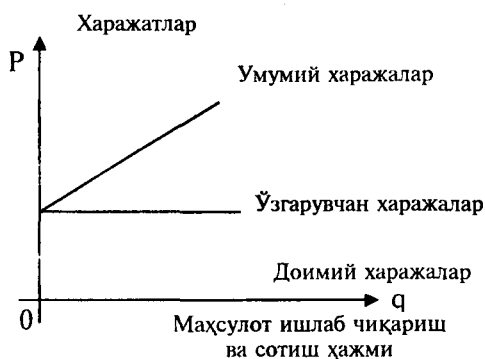
Бу харажатларга ижара тўлови, доимий маошлар, йиллик реклама харажатлари, коммунал хизмат тўловлари, суғурта суммаси ва бошқалар киритилади.

Юқоридаги харажатларни ўзгариши корхона (фирма)нинг молиявий ҳолатини ўзгаришига олиб келади. Шунинг учун ҳам ушбу масала ҳар бир “Бошқарувчи”нинг диққат марказида бўлмоғи лозим.

### Зарарсизлилик нуқтаси

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

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



### Ялпи фойда ва харажатлар

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

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

#### 1-мисол:

Маҳсулот баҳоси — 50 сўм;

Ўзгарувчан харажатлар ҳиссаси — 28 сўм;

Доимий харажатлар — 11000 сўм;

Битта маҳсулот ҳисобига ялпи фойда  $50 - 28 = 22$  сўм;

Маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми 3000 дон;

Ялпи фойда умумий ҳажми  $22 \times 3000 = 66000$  сўм;

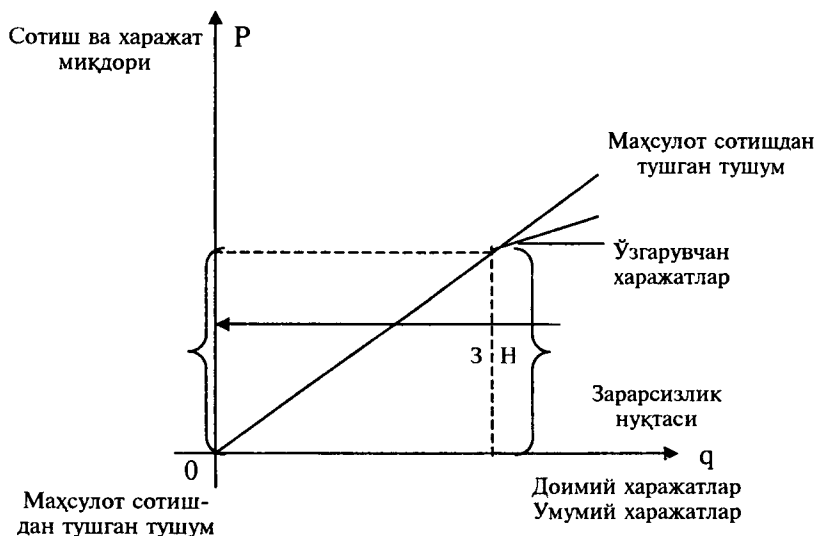
Маҳсулот сотишдан тушган тушум  $50 \times 3000 = 150000$  сўм;

Ўзгарувчан харажатлар чегириб ташланади.  $28 \times 3000 = 84000$  сўм;  
Ялпи фойда 66000 сўм.

$$\boxed{\text{Ялпи фойда}} + \boxed{\text{Доимий харажатлар}} = \boxed{\text{Фойда}}$$

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

$$66000 - 11000 = 55000 \text{ сўм.}$$



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

$$\frac{\text{Ишлаб чиқаришнинг критик}}{\text{Ҳажми (зарарсизлик нуқтаси)}} = \frac{\text{Талаб қилинган ялпи фойда}}{\text{Ягона бирлик ялпи фойда}} = \frac{\text{Доимий харажатлар}}{\text{Ягона бирлик ялпи фойда}}$$

## 2-мисол:

Маҳсулот бирлик ға ўзгарувчан харажатлар 30 сўм  
Реализация (сотиш) баҳоси 36 сўм  
Доимий харажатлар 110000 сўм  
Битта маҳсулот фойдаси  $(36 - 30) = 6$  сўм

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

Маҳсулот сотишдан тушган тушум

ўзгарувчан харажатлар

Ялпи фойда

Доимий харажатлар 110000

Фойда 0

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

### • Мақсадли фойда таҳлили

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

Тушум + Фойда + Ўзгарувчан харажатлар + Доимий харажатлар

Тушум – Ўзгарувчан + Фойда + Доимий харажатлар

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

Маҳсулот сотишнинг зарурий ҳажми

$$N = \frac{\text{Фойда (мақсадли)+доимий харажатлар}}{\text{Маҳсулот бирлигига ялпи фойда}}$$

**Мисол**

Маҳсулот баҳоси 30 сўм

Ўзгарувчан харажатлар 10 сўм

Доимий харажатлар 60000 сўм

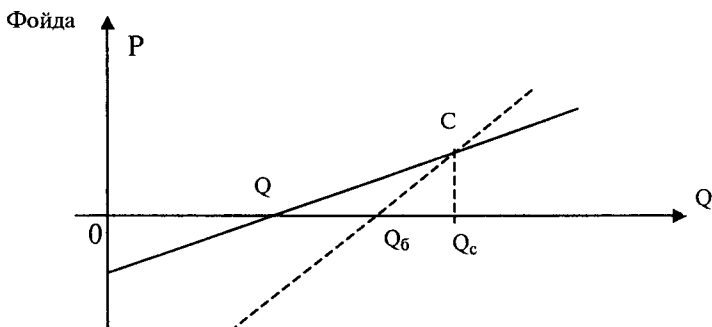
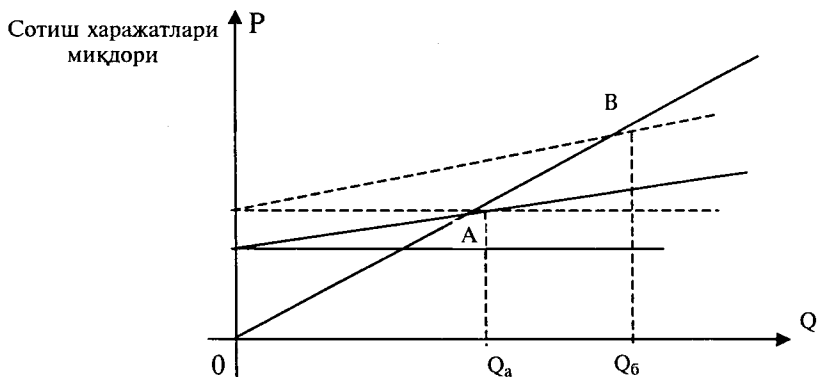
Энди 55000 сўм фойда олиш учун маҳсулот ишлаб чиқариши ҳажми қандай бўлиши керак.

Ягона ялпи фойда 20 сўм (30-10)

$$N = \frac{55000 + 60000}{20} = \frac{110000}{20} = 5500 \text{ дона}$$

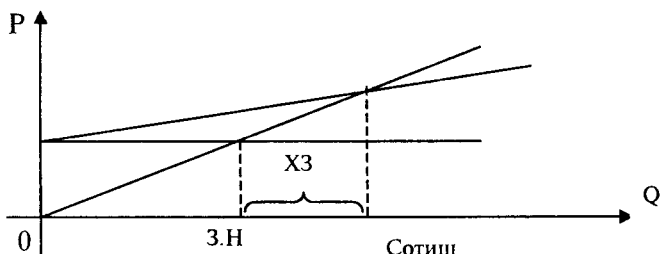
Ишлаб чиқаришга мақбул (оптимал) технологияни танлаш.  
 Ишлаб чиқариш технологияси ҳақида бошқарув қарорларини танлашда керак бўлади.

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



### Хавфсизлик зонаси

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



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

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

Агар сотиш 14 фоиздан камайиб кетадиган бўлса, корхона бир хил ишлашини таъминлай олмайди.

Хулоса қилиб бир сўз билан айтганда, зарарсизликни таҳлили усули асосан қуйидагиларда фойдали:

- бизнесни режалаштиришда;
- қарорлар қабул қилишда;
- тадбиркорликда таваккалчиликни қисқартиришга ва ҳоказо.

### Ўз-ўзини текшириш учун саволлар

1. Бизнес режа тузилиши қандай?
2. Бизнес режа титул рўйхати ва кириш қисми нималардан иборат?
3. Корхона фаолияти ва уни келгусида ривожлантириш режалари қандай?
4. Тармоқ фаолияти таҳлили бўлимнинг асосий вазифалари қандай?
5. Корхона стратегияси ва маркетинг таҳлиliga тавсиф беринг.
6. Корхона ишлаб чиқариш режаси нималардан иборат?
7. Изланувчанлик ва янгиликларни жорий этишда қандай масалалар ёритилган?
8. Корхона (фирма)да меҳнатни ташкил этиш ва бошқариш йўллари.

9. Таваккалчиликни баҳолашда нималарга эътибор бериш керак?
10. Корхона молиявий режаси қандай бўлимларни қамраб олади?
11. Молиявий маблағлар ва уларни молиялаштириш манбаларини таърифланг.
12. Кредитни қайтариш графиги қандай?
13. Сизгирлик таҳлили ўтказиш тартиби қандай?
14. Корхонани имкониятлари даражаси асосий нечта қирра бўйича баҳоланади ва уларни сананг?
15. Зарарсизлилик таҳлили қандай усул.



## ТАЯНЧ ИБОРАЛАР

**АГРАР МУНОСАБАТЛАР** — Ер билан боғлиқ бўлган иқтисодий муносабатлар мажмуи.

**АДОЛАТЛИЛИК** — инсонларнинг шахсий сифат фазилатларига аниқ баҳо бериш, уларни алоҳида ҳаракатини тан олиш, танқидга тўғри муносабатда бўлиш, ўз-ўзини танқидга риоя қилиш.

**АЖИОТАЖ ТАЛАБ** — Бозордаги шов-шув таъсирида сунъий жойда бўладиган ва тез суръатлар билан ортиб борадиган талаб.

**АККРЕДИТИВ** — Пул ҳисоб-китоб ҳужжати маҳсулот ва кўрсатилган хизматини нақд пулсиз тўлаш шакли.

**АКЦИОНЕР ЖАМИЯТИ** — Турли корхона, ташкилот, банк ва айрим шахслар пул маблағларини шериклик асосида ва соҳиб-корлик мақсадида бирлаштирадиган жамият.

**АКЦИЯ** — Акционер жамияти чиқарган ва даромад келтирувчи қимматбаҳо қоғоз.

**АКЦИЯЛАР НАЗОРАТ ПАКЕТИ** — Акция эгасига акционер жамиятда амалдаги ҳукмронликни таъминлайдиган акциялар миқдори.

**АНКЕТА** — (сўров варақаси) — мазмуни ва шакли бўйича саволларни тартибга солинган кўриниши.

**АРАЛАШ МУЛК** — Турли мулк шаклларининг синтезини ташкил қилади.

**АУДИТОР ФИРМА** — Корхона ва ташкилотларнинг молиявий ҳўжалик фаолиятини текшириб, улар ишини иқтисодий экспертизасини ўтказиб берувчи фирма.

**АУКЦИОН** — Якка хусусиятга эга бўлган товарларни сотиш учун муайян жойларда ташкил этиладиган махсус ким ошди савдоси бозорлари.

**АҲОЛИНИ ИЖТИМОИЙ ҲИМОЯЛАШ** — Аҳолини бозор иқтисодиётининг салбий иқтисодий ва ижтимоий оқибатларидан сўқлаш, аҳоли турмуш фаровонлиги ўсишини таъминлаш.

**БАЛАНС** — Муттасил ўзгариб турувчи ҳодиса ёки тушунчаларнинг нисбатини ифодаловчи кўрсаткичлар системаси тизими.

**БАНК** — Пул маблағларини жалб қилиш ҳамда уларнинг қайтарилиши, тўлашлик ва муддатлилиқ шартлари асосида ўз номидан жойлаштириш учун тузилган муассаса.

**БАНКРОТЛАШТИРИШ СИЁСАТИ** — Макроиқтисодиётда мувозанатни сақлаш ишлаб чиқаришни кескин даражада пасайишига ва оммавий ишсизликка йўл қўймаслик. Пул қадрсизланиши, пул эмиссиясининг бошқарилишини таъминлаш, тўлов баланси ва бир мезёрда сақлаш соҳасида аниқ мақсадни кўзлаб олиб бериладиган сиёсат.

**БАНКРОТЛИК** — Синиш, фуқаро, корхона, фирма ёки банкнинг маблағи етишмаслигидан ўз мажбуриятлари бўйича қарзларни тўлашга қурби етмаслиги.

**БАРТЕР** — Валютасиз товар айирбошлаш.

**БАРТЕР БИТИМИ** - Валютасиз товар айирбошлаш ҳақидаги битим (шартнома).

**БИЗНЕС** — Ҳўжалиқ юриртишининг усули, иқтисодий фикрлаш тури.

**БИЗНЕС** — Соҳибкорлик тижорат ишлари билан шуғулланиш пул топиш мақсадида бирор иш билан банд бўлиш.

**БИРЖА** — Намуналар ёки стандартлар асосида савдо қилинадиган оммавий товарларнинг мунтазам улгуржа бозори.

**БИРЖА КУРСИ** — Фонд биржасида муомилада бўладиган қимматбаҳо қоғоз қиймати.

**БОЖ** — Божхона назорати томонидан четдан олиб келинадиган товарлардан давлат томонидан чегарада ундириладиган пул йиғими.

**БОЖХОНА** — Чегара орқали барча юкларни назорат қиладиган давлат муассасаси.

**БОЗОР УЛУШИ (НИМА?)** — Маълум бир товарларни бозорда сотишдаги фирманинг умумий маҳсулотга нисбатан улуши.

**БОЗОР ИНТЕРВЕНЦИЯСИ** — Миллий ёки регионал бозорга ташқаридан суқилиб кириш, уни ўзига тобе этиш.

**БОЗОР ИНФРАТУЗИЛМАСИ** — Бозор иқтисодиёти учун ҳар хил хизмат кўрстувчи соҳалар, банклар, тижорат банклари, савдо уйлари, аукцион.

**БОЗОР ИНФРАТУЗИЛМАСИ** — Бозор иқтисодиёти учун хизмат қилувчи асослардир.

**БОЗОР ИСЛОҲОТЛАРИ** — Ҳалқ иштирокида, лекин давлат томонидан ишлаб чиқилган бозор муносабатларини шакллантириш чора-тадбирларининг давлат назорати остида амалга оширилишидир.

**БОЗОР КОНЬЮКТУРАСИ** — Айрим бозорларда муайян ҳолатнинг мавжудлиги.

**БОЗОР МУВОЗАНАТИ** — Бозордаги талаб ва таклифнинг миқдорий ва таркибий жиҳатдан бир-бирига мувофиқ келиши.

**БОЗОР РЕГУЛЯТОРИ** — Ишлаб чиқаришни бозор орқали тартибга солишни иқтисодий воситаси.

**БОЗОР СЕГМЕНТАЦИЯСИ** — Маълум белги аломатларга қараб бозорни ҳар хил қисмларга ажралиши.

**ВАЛЮТА** — Мамлакатнинг пул бирлиги ва унинг тури, пулга тенглаштирилган тўлов воситалари.

**ВАЛЮТА** — Миллий доирада амал қилувчи қадр-қиймати шу мамлакат бойлиги билан таъминланган пул.

**ВАЛЮТА КУРСИ** — Мамлакат пул бирлигининг бошқа мамлакат пул бирлигида ифодаланган баҳоси.

**ВАТАНПАРВАРЛИК** — Ватанга содиқлик, ижтимоий манфаатларни устун кўриш ва ўзбекларнинг яхши одатларига содиқ қолиш.

**ВИЖДОНЛИЛИК** — одамлар ва жамоа олдида шахсий жавабгарлик.

**ВИЗИТ КАРТОЧКАЛАРИ** — сизнинг келгусида ҳамкорингиз билан иш юзасидан ва шахсий мулоқотда бўлишни қўллаб-қувватлашни ифодаловчи ҳужжат.

**ДАВЛАТ БУЮРТМАСИ** — Давлат томонидан маълум маҳсулот турини ишлаб чиқариш, уни истеъмолчига етказиб бериш, ноишлаб чиқариш ва илмий тадқиқот характеридаги ишни бажариш бўйича корхоналарга бериладиган топшириқ.

**ДАВЛАТ БЮДЖЕТИ** — Давлат даромадлари ва харажатларининг пул билан ифодаланган мажмуи.

**ДАВЛАТ БЮДЖЕТИ** — Умумжамиyat миқёсида марказлашган ва давлат иштирокида ҳосил бўлувчи ва сарфланувчи молиявий ресурслар.

**ДАВЛАТ МУЛКИ** — Бойликнинг давлат томонидан ўз вазифаларини адо этиш учун ўзлаштирилишидир.

**ДАРОМАД** — Давлат савдо-саноат муассасалари, корхоналар, фирмалар, ижтимоий ташкилотлар ёки айрим шахслар ҳисобига келиб тушадиган пул тушуми ва бошқа маблағлар.

**ДАТАЦИЯ** — Қайтариб бермаслик шарти билан маблағ ажратилиши.

**ДЕБИТОР** — Юридик ёки jisмоний шахсларнинг давлат, ташкилот ва маҳкамадан қарз бўлиши.

**ДЕБИТОРЛИК ҚАРЗИ** — Ўзаро хўжалик алоқаларини олиб борувчи корхона, ташкилотларнинг бир-биридан қарзи суммаси.

**ДИВИДЕНТ** — Акционер жамияти жамият фойдасининг акция эгаси даромадига айланган қисми.

**ДИЗАЙН** — Ўйлаб кўрилган иш режаси, чизма, расм. Лойиҳа — бадиий фаолият комплекси. Унинг асосий мақсади республикада ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг сифати ва рақобатбардошлигини ошириши муаммоларини бартараф этиши.

**ДИЛЛЕР** — Ишбилармон, савдогар ўз ҳисобига биржа ёки савдо воситачилиги билан шуғулланади.

**ЕВРОВАЛЮТАЛАР** — Бир қатор ривожланган капиталистик мамлакатлар ўз чегарасидан ташқаридаги муомилада қарз ва ҳисоб-китоб ҳаракатларида айниқса, банклараро қарз ва транснационал корпорацияларни кредитлашда фойдаланиладиган валюта.

**ЕВРОПА ИҚТИСОДИЙ ҲАМЖАМИЯТИ** — Фарбий Европа давлатлари аъзо бўлган иқтисодий уюшма.

**ЖАВОБГАРЛИК** — Бу масъулиятни ҳис этиши имкониятидан оқилона фойдаланиши.

**ЖАВОБГАРЛИКНИ ҲИС ЭТА БИЛИШ** — Иш билан сўз бирлиги ишбилармонлик юзасидан таваккалчиликка хоҳиши бўлиши.

**ЖАМОА МУЛКИ** — Бойликнинг муайян мақсад йўлида айрим жамоаларнинг бирлашган кишилар томонидан биргаликда ўзлаштирилишидир.

**ЖАСОРАТ** — Ботирлик, ишдаги муваффақиятсизликни ўзида синадира олиши.

**ЖУРФИС** — Юқори амалдор шахсларнинг хотинлари орасида ўтказиладиган тадбир.

**ИҚТИСОДИЙ ЎСИШ** — Кишиларнинг талаб-эҳтиёжларини қондириши учун зарур бўлган моддий маҳсулот ва хизматларни ишлаб чиқаришлари кўпайиб бориши.

**ИНВЕСТИЦИЯ** — Ишлаб чиқаришни ривожлантириши мақсадида мамлакат ёки чет эл иқтисодиётини турли тармоқларига узоқ муддатли капитал кириши.

**ИНВЕСТИЦИЯ БАНКЛАРИ** — Хўжаликнинг турли тармоқларини молиялаш ва узоқ муддатли қарз беришга ихтисослашган банklar.

**ИНВЕСТИЦИЯЛАШ** — Тадбиркорликка капитал жалб этиши.

**ИНСОНПАРВАРЛИК** — Ҳар бир инсонга ҳурматда бўлиши. Унинг шахсий имкониятларига қараши ва ишонishi.

**ИНТИЛУВЧАНЛИК** — Мақсадга эришиш, одамлар ҳурматига сазовор бўлиш, ўз-ўзини назорат қила билиш.

**ИСЪТЕМОЛ БОЗОРИ** — Аҳоли исътемоли учун зарур бўлган товарлар ва хизматларни айирбошланиши.

**ИШ КУНИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ** — Вақтни тежашнинг оддий усули.

**КАМТАРЛИК** — Берилган ҳуқуқлардан онгли фойдаланиш, ўз ютуқлари ва камчиликларига танқидий муносабатда бўлиш.

**КАПИТАЛ** — Асосий мулк, ёлланма меҳнатни эксплуатация қилиш йўли билан қўшимча қиймат келтирадиган ўз-ўзини кўпайтирувчи қиймат

**КВОТА** — Давлат ва халқаро ташкилотлар томонидан товарларни ишлаб чиқариш

**КЕЛАЖАККА ИШОНИШ** — ўзига ва одамларга ишониш.

**КОЛЛЕКТИВЛИК** — Ташкилотчилик, интизомлилик, киришувчанлик ёки бировлар кўнглини ола билиш.

**КОНВЕРТИРЛАНГАН ВАЛЮТА** — Ҳар қандай хорижий мамлакатлар валютасига эркин ва чегараланмаган миқдорда алмаштирилиши мумкин бўлган валюталар.

**КОНВЕРТИРЛАНГАН СЎМ** — Сўмнинг бошқа валютага эркин алмашадиган обрў-эътиборли валютага айланиши.

**КОНТРАКТ** — Мамлакатлар, фирма, корхона ва бирлашма орасида ўзаро ҳуқуқ ва мажбуриятларни белгилаш, ўзгартириш ва бекор қилиш тўғрисидаги икки томонлама ёзма келишув.

**КОНТРАКТ НАРХЛАР** — Олди-сотди контрактлари белгиланган нархлар.

**КОНЦЕРН** — Ишлаб чиқариш диверсификацияси асосида таркиб топадиган йирик кўп тармоқли корпорация.

**КОНФЛИКТ** — ходимларнинг манфаатлари, қадриятлар ва ахлоқ нормаларини қарама-қаршилиги ҳаракати.

**КОРХОНА** — Юридик шахс ҳуқуқига эга бўлган, мулкчилик ҳуқуқи ёки хўжаликни тўла юритиш ҳуқуқи бўйича ўзига қарашли мол-мулкдан фойдаланиш асосида маҳсулот ишлаб чиқарадиган ёки айри-бошлайдиган ишларни бажарадиган, хизмат кўрсатадиган, беллашув ҳамда мулкчиликнинг барча шакллари тенг ҳуқуқли шароитда амалдаги қонунларга мувофиқ ўз фаолиятини рўёбга чиқарадиган мустақил хўжалик юритувчи субъект.

**КРЕДИТ** — Вақтинча ўз эгалари қўлида бўш турган пул маблағларини бошқалар томонидан маълум муддатга ҳақ тўлаш шарти билан қарза олиши ва қайтариб бериши юзасидан келиб чиққан муносабатлар.

**КРИЗИС** — Иқтисодий танглик, таназзул.

**КУЗАТУВ** — Доимий равишда социологик жараёнларни қайд қилиш ва расмийлаштириш.

**ЛИДЕР (ЙЎЛБОШЧИ)** — Жамоа орасидаги нисбатан ташаббускор ҳаракатчан, мулоҳазали, янгиликлардан хабардор янгиликка интилувчан ходим.

**ЛИЗИНГ** — Машина, асбоб-ускуна, транспорт воситалари ишлаб чиқариш иншоотларини ижарага олиш.

**ЛИМИТ** — Хўжалик фаолиятининг турли томонлари миқдорини чекланиши.

**ЛИЦЕНЗИЯ** — Техникавий-иқтисодий, илмий янгиликлар эгасининг уларни ишлатиш учун берадиган рухсати.

**МАРКЕТИНГ** — Бозор ҳолатини асосли ўрганиш ва олдиндан баҳолаш билан товарларни ишлаб чиқариш ва сотишни ташкил этиш ҳамда шу йўсинда катта фойда топишни ташкил этиш.

**МЕНЕДЖЕРЛАР** — Ёлланма профессионал бошқарувчилар.

**МЕНЕЖМЕНТ** — Бошқариш санъати ва маҳорати.

**МЕҲНАТ БИРЖАСИ** — Ишчи, хизматчи ва корхона эгаси орасида ишчи кучини сотиш ва сотиб олиш бўйича келишувни амалга оширишда мунтазам воситачи вазифасини ўтайдиган маҳсул муассаса.

**МЕҲНАТ УНУМДОРЛИГИ** — Вақт бирлигида яратилган маҳсулот ва хизматлар миқдори ёки маҳсулот ва хизматлар бирлигини яратиш учун сарфланган иш вақтидир.

**МЕҲНАТСЕВАРЛИК** — Ўз иши ва ҳуқуқи бўйича шахсий намуна кўрсатиш.

**МЕҲНАТ КАРЬЕРАСИ** — Шахснинг меҳнат фаолияти тарихи.

**МИЛЛИЙ БОЙЛИК** — Асрлар оша авлодлар томонидан яратилган моддий ва маънавий неъматлар, маънавий билимлар, малака ва маҳорат мажмуидир.

**МИЛЛИЙ ВАЛЮТА** — Маълум бир давлатнинг пул бирлиги.

**МОЛИЯ** — Халқ хўжалигидаги пул ресурсларини ҳосил этиш, уларни тақсимлаш ва ишлатиш борасидаги иқтисодий муносабатлар мазмуни.

**МОЛИЯВИЙ ҲЕСУРС** — Маҳсулот ишлатиш учун тақсимланган пул шаклидаги молиявий фондир.

**МУЛК** — Қонунча эгаллик қилиш, фойдаланиш ва рухсат ҳуқуқидаги мулк ва интеллектуал меҳнат маҳсули.

**МУЛҚДОР** — Ўз ихтиёрига кўра ўзига тегишли мол-мулкка эгаллик қилади, ундан фойдаланади ва тасаруф этади.

**НАЗОРАТ** — ишлаб чиқаришнинг ҳақиқий манзараси ифодаси.

**НАРХ** — Товар қийматининг пулдаги ифодаси бўлиб, бозор иқтисодиётининг муҳим дастагидир.

**НОРАСМИЙ ҚАБУЛЛАР** — Тадбиркорларнинг иш юзасидан ўтказиладиган «Нонушта», кундузги ва кечки қабуллари.

**НУТҚ** — Сотиш учун мўлжалланган гап.

**ОҚ КЎНГИЛЛИЛИК** — Одамларнинг айрим хатоларига чидаш, хафагарчиликни кечириб, эътиборсиз бўлмаслик.

**ОЛТИН ЗАХИРАСИ** — Мамлакат марказий эмиссия банки ёки хазинаси қўйма ёки танга шаклида тупланган марказлашган олтин резерв фонди.

**ОЧИҚ БОЗОР** — Товарларни бошқа ердан эркин келтириб чегараланмаган ҳолда олди-сотди қилиниши.

**ПАТЕНТ** — Хусусий қарзда сохибкорлик фаолияти билан шуғулланишга рухсат берувчи гувоҳнома.

**ПРЕЗЕНТАЦИЯ (ТАНИШТИРУВ)** — Тўлов тўлаш мажбуриятини олган шахс томонидан жўнатишган өкселни кўрсатиш ва таништириши.

**ПРИВАТИЗАЦИЯ** — Мулкни давлат тасарруфидан чиқариш.

**ПРИНЦИПАЛЛИК** — Ўз ўрни ва мавқеини сақлаш, муваффақиятсизликга учраганларга эътибор бериш.

**ПУЛ** — Ҳамма товарлар ва хизматлар айрибошланадиган, умумий эквивалент бўлмиш махсус товар, бозор иқтисодиётининг энг асосий воситаси.

**ПУЛ ҚАДРИ** — Пулнинг товар ва хизматларни харид этиши, чет эл валюталарига алмаша олиш қобилияти.

**ПУЛ МАССАСИ** — Муомалага чиқарилган металл тангалар ва қоғоз пулларнинг жами миқдори.

**ПУЛ МУОМАЛАСИ** — Пулнинг хўжалик фаолиятидаги ҳаракати.

**ПУЛНИНГ ҚАДРСИЗЛАНИШИ** — Пул харид қобилияти ва валюта курсининг пасайиб кетиши.

**РАҚОБАТ** — Ишлаб чиқариш муносабатларининг субъектлари ўртаси ва қулайроқ ишлаб чиқариш шароитига, арзон ишлаб чиқариш ресурслари ва ишчи кучига эга бўлиш, унумлироқ технология иш жойи, яхши бозорни қўлга олиш, умуман юқори фойда олиш учун олиб борилган кураш.

**РАСМИЙ ҚАБУЛЛАР** — Ташкилотчилар томонидан йирик кўргазмалар, конференциялар ва савдо ярмаркалари очилиши ша-рофати билан уюштирилган тадбирлар.

**РАҒБАТЛАНТИРИШ ВА ЧОРА КЎРИШ** — Ходимлар активлигини оширувчи восита.

**РЕКЛАМА** — Истеъмолчига таништириш ва билдириш тўғрисидаги товар ҳақидаги маълумотлар, шу жумладан, мақсади истеъмолчиларга етказиш тартиби усуллари.

**РЕНТА** — Ердан фойдаланганлик учун унинг эгасига тўланадиган ҳақ.

**РЕСПУБЛИКА КОНСТИТУЦИЯСИ** — Бозор иқтисодиётига хос янги ҳуқуқий тизим негизининг асосий қонуни.

**САХИЙЛИК** — Одамларга ҳолис хизмат қилиш.

**СЕРТИФИКАТ** — Давлат заёмининг махсус тури.

**СОЛИҚ ДЕКЛАРАЦИЯСИ** — Солиқ тўловчининг маълум бир вақт давомида олган даромад миқдорини билдирувчи ҳужжат, ёзма баёнот ва гувоҳнома.

**СОЛИҚЛАР** — Миллий даромадни тақсимлаш ва қайта тақсимлаш жараёнида унинг бир қисмини давлат иштиёрига олиш шартидир.

**СОФ МИЛЛИЙ МАҲСУЛОТ** — Миқдордан ялпи миллий маҳсулот амортизация ажратмасини чегириб ташланган қисми.

**СЕРТИФИКАТ** — Товарларнинг аниқ андозалар (стандартлар) ва техник шартларга мос келишини ифодаловчи ҳужжат бўлиб, у тегишли давлат органлари томонидан берилади. Экспертиза маълумотларига асосланган ҳолда.

**СЕРТИФИКАТЛАШ** — Тегишли ҳужжатни берилганлиги ва маҳсулотни андоза, техник шартларга мос келишини тасдиқловчи ҳаракат.

**САЛОМЛАШУВ** — Сизнинг иш кунини бошлашдан хурсандлигингиз ва ходимларингизни қўлаб-қувватлашуви ва ёрдамига муҳтожлигингиз белгиси.

**СЎРОВ** — Социологик тадқиқотларнинг энг кенг тарқалган усули бўлиб, социологлар томонидан берилган саволларга жавоб олишдир.

**СПОНСОР** — Биронта тадбир ёки фаолиятни амалга оширишда молиявий ёрдам кўрсатувчи ҳолис.

**ССУДА** — Ҳақ тулаш шарти билан қарзга берилган пул.

**ССУДА ФОНДИ** — Қарзга берилган ва банкларда тўпланган пул маблағлари.

**СТАГФЛЯЦИЯ** — Иқтисодиётни ҳам турғунлик, ҳам инфляция билан характерланувчи ҳолати.

**СТРАТЕГИЯ** — Фирманинг умумий сиёсати, бош мақсади.

**СУБСИДИЯ** — Давлат бюджетидан корхона, ташкилот ва хорижий давлатларга бериладиган маблағ.

**СУПЕРМАРКЕТ** — Харидорининг ўз-ўзига хизмат кўрсатишига асосланган, кенг тармоқли магазин.



**ТАДБИРКОР** — Ўзида маълум бир мулкдорда молиявий маблағни таваккал қилган ҳолда бозорга янги ғоя, маҳсулот, хизмат ва ишлар билан кириб борувчи ишбилармон шахс.

**ТАДБИРКОРЛИК** — Мулкчилик субъектларининг фойда олиш мақсадида таваккал қилиниб ва мулккий жавобгарлиги асосида, амалдаги қонунлар доирасида ташаббус билан иқтисодий фаолият кўрсатишидир.

**ТАКЛИФ** — Ишлаб чиқарувчилар томонидан ишлаб чиқарилган ва муайян пайтда бозорга чиқариладиган ёки келтириши мумкин бўлган жами товарлар ва хизматлар миқдори.

**ТАКТИКА** — Стратегияни амалга оширишдаги барча шакл ва усуллар.

**ТАЛАБ** — Энг аввало бирон бир товар ёки хизматларга бўлган эҳтиёжнинг бозорда намоён бўлиши.

**ТАЛАБ ВА ТАКЛИФ ҚОНУНИ** — Бозор иқтисодиётининг объектив қонуни.

**ТАЪЗИМ** — Саломлашувнинг бир кўриниши.

**ТИЖОРАТ СИРИ** - Ишлаб чиқариш ва савдо-сотиқни бево-сита иштирокчиларгагина маълум бўлган ва бошқаларга эълон қилинмайдиган маълумотлар.

**ТОВАР** — Пулга тенг эквивалент тарзда алмашувчи ҳар қандай буюм.

**ТОВАРНИНГ ҲАЁТИЙ ЦИКЛИ** — Товарнинг бозорда сотилиб, сотувчига фойда келтириб туриш даври.

**ТОВАРНИНГ ҲАЁТИЙЛИК ДАВРИ** — Товари биринчи партиясининг бозорга қўйишдан то охирги партиясини сотилгунга қадар бўлган давр.

**ТУРМУШ ДАРАЖАСИ** — Кишилар ҳаётий эҳтиёжларини қондирилиши меъёри.

**ФОНД БИРЖАСИ** — Қимматбаҳо қоғоз, олтин ва чет эл валюталари бозори.

**ХАРАКТЕР** — Фейл-атвор.

**ХАЛОЛЛИЛИК** — Ишбилармонлик, талабчанлик, ишдан қониқиш ҳосил қилиш ва инсонларга ҳақиқатни айта билиш.

**ХОЛДИНГ КОМПАНИЯ** — Бошқа банклар, фирмаларни назорат қилиш ва ҳаракатини кузатиб бориш учун уларни акцияларини назорат қилиш пакетида эгаллик қилувчи компания.

**ХУСУСИЙ МУЛК** — Айрим кишиларга ва гуруҳларга тегишли ҳамда даромад топишга қаратилган мулк.

**ХИЗМАТ ОДОБИ** — Бу иш юзасидан коллектив аъзолари билан муносабатларнинг белгиланган шакл ва тартиблари.

**ХОТИРА** — шахснинг ўз ҳаётини тажрибасини эсда сақлаб туришидир.

**ХОТИРАНИ ЮКСАЛТИРИШ** — Инсон ақлий имконияти самарали бошқаришга қаратилган оғир ва узоқ давом этувчи жараён.

**ҲУЖЖАТ (ДОКУМЕНТ)** — Маълумотларни узатиш ва сақлаш учун махсус тўзилган предмет.

**ЭМИССИЯ** — Муомала банк билетлари, пул ва қимматбаҳо қоғозлар чиқариш.

**ЯЛПИ МИЛЛИЙ МАҲСУЛОТ** — Бир йил давомида жамиятда пировард натижада яратилган маҳсулотлар ва кўрсатилган хизматларнинг бозор қиймати ва ҳисобланган миқдоридир.

**ЯНГИ ХАЛҚАРО ИҚТИСОДИЙ ТАРТИБ** — Халқаро муносабатларда тенглик ва адолат қоидаларига асосланган ҳамда барча мамлакатнинг манфаатларини назарда тутувчи алоқалар янги иқтисодий тартибнинг мазмунини ташкил этади.

**КАДРЛАР ҚЎНИМСИЗЛИГИ** — Иқтисодий, ижтимоий, ижтимоий-руҳий демографик ва бошқа омиллар боғлиқлиги.

**ҚАРОР** — Бу режа, топшириқ, буйруқ. Раҳбарлар томонидан белгиланадиган бошқарув маҳсули.

**ҚИЗИҚИШЛАР** — одамнинг билиш жараёни билан боғлиқ бўлган эҳтиёжлар ҳиссининг намоён бўлиши.

**ҚОБИЛИЯТ** — имкониятлардан иборат бўлиб, бирор ишдаги зарурий маҳорат даражасининг ўлчови.

## ТЕСТЛАР

1. Кичик ва хусусий тадбиркорликни ривожлантиришни рағбатлантириш тўғрисидаги Ўзбекистон Республикасининг Қонуни қачон қабул қилинган?

- a) 1991 йил 15 феврал;
- b) 1995 йил 21 декабр;
- c) 1998 йил 29 август;
- d) 1998 йил 9 апрел;
- e) 1995 йил 14 феврал.

2. Ўзбекистон Республикаси Корхоналар тўғрисидаги Ўзбекистон Республикасининг Қонуни қачон қабул қилинган?

- a) 1991 йил 15 феврал;
- b) 1995 йил 21 декабр;
- c) 1998 йил 29 август;
- d) 1998 йил 9 апрел;
- e) 1995 йил 14 феврал.

3. Саноат соҳасидаги кичик ва хусусий тадбиркорлик субъектлари ходимлари сони:

- a) 50 кишигача;
- b) 25 кишигача;
- c) 10 кишигача;
- d) 5 кишигача;
- e) 100 кишигача.

4. Қишлоқ хўжалиги ва бошқа ишлаб чиқариш тармоқларида кичик ва хусусий тадбиркорлик субъектлари ходимлари сони:

- a) 50 кишигача;
- b) 25 кишигача;
- c) 10 кишигача;
- d) 5 кишигача;
- e) 100 кишигача.

**5. Фан ва илмий хизмат кўрсатиш соҳасида кичик ва хусусий тадбиркорлик субъектлари ходимлари сони қайси бандда тўғри кўрсатилган?**

- a) 50 кишигача;
- b) 25 кишигача;
- c) 10 кишигача;
- d) 5 кишигача;
- e) 100 кишигача.

**6. Савдо ва ноишлаб чиқариш соҳасида кичик ва хусусий тадбиркорлик субъектлари ходимлари сони қайси жавобда тўғри берилган?**

- a) 50 кишигача;
- b) 25 кишигача;
- c) 10 кишигача;
- d) 5 кишигача;
- e) 100 кишигача.

**7. Кичик ва хусусий тадбиркорликни ривожлантиришни рағбатлантириш тўғрисидаги Ўзбекистон Республикасининг Қонунига киритилган ўзгариш вақти қайси жавобда тўғри берилган?**

- a) 1991 йил 15 феврал;
- b) 1995 йил 15 декабр;
- c) 1998 йил 28 август;
- d) 1998 йил 9 апрел;
- e) 1995 йил 14 феврал.

**8. Меҳнат унумдорлиги деб нимага айтилади?**

- a) 16 ёшдан 60 ёшгача аёллар, 16 ёшдан 55 ёшгача эркаклар ва 14 ёшдан 16 ёшгача бўлган меҳнат қобилиятидаги ўсмирлар, ижтимоий хизмат билан банд бўлган қариялар, III гуруҳ меҳнат ногирионлари;
- b) Вақт бирлигида бажарилган иш;
- c) 1 киши ҳисобига энг кўп миқдорда ишлаб чиқарилган маҳсулот;
- d) моддий бойлик яратувчи соҳа ходимлар сони;
- e) Жами ижтимоий меҳнат билан банд бўлган кишилар сони.

**9. Меҳнат ресурслари таърифи қайси жавобда тўғри берилган?**

а) 16 ёшдан 60 ёшгача аёллар, 16 ёшдан 55 ёшгача эркаклар ва 14 ёшдан 16 ёшгача бўлган меҳнат қобилиятидаги ўсмирлар, ижтимоий хизмат билан банд бўлган қариялар, III гуруҳ меҳнат ногирионлари;

б) Вақт бирлигида бажарилган иш;

с) 1 киши ҳисобига энг кўп миқдорда ишлаб чиқарилган маҳсулот;

д) моддий бойлик яратувчи соҳа ходимлар сони;

е) Жами ижтимоий меҳнат билан банд бўлган кишилар сони.

**10. Ишсизлик турлари қайси жавобда тўғри кўрсатилган?**

а) Фрикцион, доимий;

б) Структурали, фриксионал, доимий;

с) Циклик, вақтинча;

д) Циклик, фриксион, структурали;

е) Доимий, вақтинча, циклик, фриксион, структурали.

**11. Меҳнат унумдорлигини ўсишини режалаштириш усули қайси бандда тўғри кўрсатилган?**

а) Баланс, индектив, экоропиляция;

б) Норматив, мақсадли программалашган;

с) Иқтисодий математик;

д) Экспорт, баланс;

е) Кўп омиллари.

**12. Кредит бериш принциплари қайси бандда тўғри тавсифланган?**

а) Халқаро аҳамиятдаги лойиҳаларни амалга ошириш мақсадида;

б) Узоқ муддатга;

с) Қайтариб бериш фоиз билан, мақсадли, муддатли;

д) Имтиёзли;

е) Тўловсиз.

**13. Бизнес режа тузишнинг мақсадини аниқланг.**

а) Бозор эҳтиёжлари мавжуд ресурслар имкониятларидан келиб чиқиб, корхона ва фирмалар фаолиятини жорий ва келгуси даврга режалаштириш;

б) Юқори фойда олиш;

с) Барча турдаги манбалардан самарали фойдаланиш;

д) Лойиҳа самарадорлигини асослаш.

**14. Солиқларни асосий вазифалари қайси бандда тўғри акс эттирилган?**

- а) Йўналтирувчи, тақсимловчи;
- б) Йўналтирувчи, тақсимловчи, назорат ва ҳисоб-китоб, чеклаш, рағбатлантирувчи, истеъмол ва жамғарма орасидаги мутаносибликни ушлаб турувчи;
- с) Истеъмол ва жамғарма орасидаги мутаносибликни ушлаб турувчи;
- д) Назорат ва ҳисоб-китоб;
- е) Йўналтирувчи, тақсимловчи, назорат ва ҳисоб-китоб.

**15. Қимматбаҳо қороз турлари қайси жавобда тўғри кўрсатилган?**

- а) Акциялар, банкнотлар;
- б) Векселлар, сертификат;
- с) Хазина мажбуриятлари;
- д) Депозит сертификатлар;
- е) Облигациялар, акциялар, векселлар, хазина мажбуриятлари; депозит сертификатлари.

**16. Бюджет камомадини молиялаштириш мазмуни қайси бандда тўғри акс эттирилган?**

- а) Аҳолидан қарз олиш;
- б) Янги пул чиқариш;
- с) Аҳолидан қарз олиш, янги пул яратиш, муомилага чиқариш;
- д) Муомилага чиқариш;
- е) Солиқларни кўпайтириш ва кенгайтириш.

**17. Пулнинг асосий функциясилари қайси жавобда тўғри кўрсатилган?**

- а) Айрибошлаш воситаси, моддий бойлик;
- б) Қиймат ўлчови, даромад қуриши;
- с) Жамғариш воситаси, айрибошлаш воситаси, қиймат ўлчови;
- д) Жамғариш воситаси;
- е) Даромад кўриниш, моддий бойлик, қиймат ўлчови.

**18. Капитал маблағлар самарадорлигини аниқлаш усули қайси жавобда тўғри кўрсатилган?**

- а)  $\Phi_n = \Phi_c + U_c K_{\text{Д}} \cdot \Phi_n$ ;
- б)  $\text{Del } K_{\text{ул}} = K_o K_{\text{К}} \cdot K_{\text{чик}} + K_{\text{г}};$
- с)  $T = K / \text{del НД}; \Gamma = K / \text{del П}_p; T = K / \text{Ц} - C;$
- д)  $\Theta = (\text{del НД}) / K; \Theta = (\text{del П}_p) / K; \Theta = (\text{Ц} - C) / K; T = K / \text{НД}; T = K / \text{П}_p; E = K / (\text{Ц} - C);$
- е)  $K = K_{\text{ул}} * \text{del } K.$

19. Қўйдаги формулалардан капитал маблағларни қоплаш муддатини аниқлаш формуласини топинг?

- a)  $\Phi_{\text{н}} = \Phi_{\text{с}} + Y_{\text{с}} + D - \Phi_{\text{л}}$ ;
- b)  $\text{Del } K_{\text{ул}} = K_{\text{о}} + K_{\text{б}} + K_{\text{чик}} + K_{\text{тү}}$ ;
- c)  $T = K / \text{del } \text{НД}$ ;  $T = K / \text{del } \text{П}_{\text{р}}$ ;  $T = \text{Л} / \text{Ц} - \text{С}$ ;
- d)  $\Theta = (\text{del } \text{НД}) / K$ ;  $\Theta = (\text{del } \text{П}_{\text{р}}) / K$ ;  $\Theta = (\text{Ц} - \text{С}) / K$ ;
- e)  $K = K_{\text{ул}} * \text{del } K$ .

20. Қувватни аниқлаш усули қайси формулада тўғри келтирилган?

- a)  $\Phi + B - T$ ;
- b)  $P = (\Phi / K) * 100$ ;
- c)  $M = T * \Gamma * \Pi$ ;
- d)  $K_{\text{ў}} = TM / K_{\text{урт}}$ ;
- e)  $K_{\text{йил}} = K_{\text{йил охири}} + K_{\text{яши боши}} - K_{\text{чияр лани}}$

21. Рақобатбардошлик омиллари қайси жавобда тўғри кўрсатилган?

- a) Товар, баҳо, сотиш йўллари;
- b) Товар, баҳо, сотиш йўллари ва товарларни бозорда ҳаракати;
- c) Реклама;
- d) Товар сифати;
- e) Баҳо

22. Бизнес режа тузиш муддатлари қайси бандда тўғри акс эттирилган?

- a) 1 йилгача;
- b) 1 йилга;
- c) 1 йилдан 10 йилгача;
- d) 3 йилдан 5 йилгача;
- e) Муддатсиз.

23. Бизнес режа бўлимлари қайси жавобда тўғри берилган?

- a) 5 бўлимдан иборат;
- b) 9 бўлимдан иборат;
- c) 5 бўлимдан 18 бўлимгача;
- d) 18 бўлимдан иборат;
- e) 13 бўлимдан иборат.

24. Ўртача — Америка бизнес режаси неча бўлимдан иборат?

- a) 5 бўлимдан иборат;
- b) 9 бўлимдан иборат;
- c) 5 бўлимдан 18 бўлимгача;
- d) 18 бўлимдан иборат;
- e) 13 бўлимдан иборат.

**25. Тадбиркорлик субъектларини тўғри аниқланг.**

- a) Фуқаро, чет эл фуқаролари;
- b) Стратегияни амалга оширишдаги аниқ ҳаракат йўллари ва усуллари;
- c) Ишлаб чиқариш дастури;
- d) Тадбиркорлик фаолиятининг бош мақсади;
- e) Бизнес режа мазмуни ва мақсади.

**26. Талаб тушунчасини тўғри кўрсатиб беринг.**

- a) Моддий неъмат ва хизматларнинг истеъмол қилишнинг аниқ шакли ёки тўловга қабул эҳтиёж;
- b) Сотиш учун мўлжалланган товар ва хизматлар йиғиндиси;
- c) Маҳсулотларнинг бозорда реализация қилиш ҳажми;
- d) Маҳсулотларга бўлган аҳоли эҳтиёжлари;
- e) Халқ хўжалик тармоқлар эҳтиёжлари.

**27. Таклиф тушунчасини тўғри кўрсатиб беринг.**

- a) Моддий неъмат ва хизматларни истеъмол қилишнинг аниқ шакли;
- b) Сотиш учун мўлжалланган товар ва хизматлар йиғиндиси;
- c) Маҳсулотларнинг бозорда реализация қилиш ҳажми;
- d) Маҳсулотларга бўлган аҳоли эҳтиёжлари;
- e) Халқ хўжалик тармоқлар эҳтиёжлари.

**28. Фойдани тўғри тавсифловчи бандни аниқланг.**

- a) Даромадларни ишлаб чиқариш харажатларидан ортиши;
- b) Маҳсулот сотишдан олинган тушум;
- c) Корхона ёки фирманинг мавжуд маблағлар йиғиндиси;
- d) Тадбиркорлик фаолияти мақсади;
- e) Тадбиркорлик фаолиятига қўйилган капитал.

**29. Инвестициялаштиришни тўғри ифодаловчи бандни аниқланг.**

- a) Даромадларнинг ишлаб чиқариш харажатларидан ортиши;
- b) Маҳсулот сотишдан олинган тушим;
- c) Корхона ёки фирманинг мавжуд маблағлари йиғиндиси;
- d) Тадбиркорлик фаолияти мақсади;
- e) Тадбиркорлик фаолитига қўйилган капитал.

**30. Стратегия қайси жавобда тўғри ифодаланган?**

- a) Фирма фаолиятининг умумий мақсади мажмуи;
- b) Стратегияни амалга оширишдаги аниқ ҳаракат йўллари ва усуллари;



- c) Ишлаб чиқариш дастури;
- d) Тадбиркорлик фаолиятининг бош мақсади;
- e) Бизнес режа мазмуни ва мақсади.

**31. Тактика қайси жавобда тўғри ифодаланган?**

- a) Фирма фаолиятининг умумий мақсади;
- b) Стратегияни амалга оширишдаги аниқ ҳаракат йўллари ва усуллари;
- c) Ишлаб чиқариш дастури;
- d) Тадбиркорлик фаолиятининг бош мақсади;
- e) Бизнес режа мазмуни ва мақсади.

**32. Бозор турларини тўғри аниқланг.**

- a) Бозор — бу иқтисодий муносабатлар йиғиндиси бўлиб, товарларни олиш-сотиш билан боғлиқ бўлган жараёнлардир;
- b) Ишлаб чиқарувчи, истемолчи ва ўртада турувчи ёки воситачи;
- c) Товар хом ашё бозорлари, қимматбаҳо қоғозлар бозори, меҳнат бозори, молия бозори;
- d) Ишлаб чиқариш воситалари сотиладиган жой;
- e) Жаҳондаги йирик савдо марказлари.

**33. Хусусийлаштиришнинг асосий йўналишларини белгиланг.**

- a) Акциялаштириш;
- b) Аукцион — ким ошди савдоси;
- c) Ижарага бериш;
- d) Аукцион акциялаштириш, ижарага бериш;
- e) Биржа савдоси.

**34. Ҳиссадорлик жамиятлари шаклларини тўғри кўрсатиб бering.**

- a) Ижара;
- b) Очиқ турдаги;
- c) Очиқ турдаги, ёпиқ турдаги, ижара;
- d) Очиқ турдаги, ёпиқ турдаги;
- e) Қўшма корхона.

**35. Бозор нима?**

- a) Бозор — бу иқтисодий муносабатлар йиғиндиси бўлиб, товарларни олиш-сотиш билан боғлиқ бўлган жараёнлардир;
- b) Ишлаб чиқарувчи, истемолчи ва ўртада турувчи товар, хом ашё бозорлари, қимматбаҳо қоғозлар бозори, меҳнат бозорлари, молия бозорлари;

- с) Товар хом ашё бозорлари, кимматбаҳо қоғозлар бозори, меҳнат бозори, молия бозори;
- д) Ишлаб чиқариш воситалари сотиладиган жой;
- е) Жаҳондаги йирик савдо марказлари.

**36. Бозор субъектларини тўғри аниқланг.**

- а) Бозор — бу иқтисодий муносабатлар йиғиндиси бўлиб, товарларни олиш-сотиш билан боғлиқ бўлган жараёнлардир;
- б) Ишлаб чиқарувчи, истеъмолчи ва ўртада турувчи ёки воситачи;
- с) Товар хом ашё бозорлари, қимматбаҳо қоғозлар бозори, меҳнат бозори, молия бозори;
- д) Ишлаб чиқариш воситалари сотиладиган жой;
- е) Жаҳондаги йирик савдо марказлари.

**37. Бизнес режа бу шундай ҳужжатки, унда...**

Таърифни тўғри давом эттиринг.

- а) Корхонанинг ўз ишини қандай бошлаши ўз аксини топади;
- б) Қандай ишлаб чиқаришни самарали юрғизиш ўз аксини топади;
- с) Товарни бозорга олиб чиқиш ўз аксини топади;
- д) Рискни қандай камайтириш ўз аксини топади;
- е) Нотўғри жавоб йўқ.

**38. Бизнес режани ким тузади?**

- а) Менежер тузиши мумкин;
- б) Тадбиркор тузиши мумкин;
- с) Калсалтинг ташкилотлари тузиши мумкин;
- д) Корхона раҳбари тузиши мумкин;
- е) Корхона раҳбари, менежерлар, тадбирлар ва бизнес билан шуғилланувчи шахслар.

**39. Бизнес режани тузишда раҳбарнинг ролини тўғри кўрсатинг:**

- а) Корхона раҳбари шахсий иштироки шарт, ишчи гуруҳга раҳбарлик қилиш мумкин;
- б) Корхона раҳбарининг шахсий иштироки шарт эмас;
- с) Бизнес соҳасидаги шериклар қатнашиши шарт;
- д) Бизнес соҳасидаги рақобатчилар қатнашиши шарт;
- е) Нотўғри жавоб йўқ.

**40. Банклар бизнес режа билан танишаётганда нималарга эътиборга беришлари керак?**

- а) Юқори сураётлар билан ривожланиш;
- б) Тўйинган бозорга, бозор сигимига;
- с) Молия оқимига, Инвестициялар самарадорлигига;

- d) Техник жиҳатларига;
- e) Эҳтиёжни таъминлашга.

**41. Банклар бизнес режа билан танишаётганда нималарга ургу бермасликлари керак?**

- a) Молия оқимига;
- b) Тўйинган бозорга;
- c) Барқарор ўсишга;
- d) Активларга;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**42. Инвесторлар бизнес режани ўқиётганда нималарга эътибор бермасликлари керак?**

- a) Активларга;
- b) Шиддатли ўсишга;
- c) Потенциал йирик бозорга;
- d) Бошқарувчилар жамоасига;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**43. Стратегик ҳамкорлар бизнес режа билан танишаётганда нималарга эътибор беришлари керак?**

- a) Ҳамкорликдаги потенциалга;
- b) Ҳамкорликда ишлаб чиқариладиган товарга;
- c) Ҳамкорликда кўрсатилган хизматга;
- d) Ҳамкорликдаги салоҳиятга, потенциал ва имкониятли раҳбарга;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**44. Потенциал инвестор бизнес режа билан танишаётганда нимага эътибор беришлари керак?**

- a) Техник жиҳатларга;
- b) Тараққиёт истиқболларига;
- c) Профессional ўсишга;
- d) Тўйинган бозорга;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**45. Бизнес режа тузишга қўйиладиган талаблар:**

- a) Аниқ ва равшан бўлиши керак;
- b) Қисқа ва лўнда бўлиши керак;
- c) Мантиқан кучли асосланган, қисқа ва лўнда;
- d) Тўғри ва ишончли бўлиши лозим;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**46. Қуйида қайд қилинган омилларнинг қайси бирлари рақобатбардошлик омили ҳисобланади?**

- a) Товар, сифат, баҳо, ижтимоий алоқалар;
- b) Баҳо, сифат, маҳсулот концепцияси, инвестиция, молиявий маблағ, сотиш ва сотишдан келган хизмат, ижтимоий алоқа;
- c) Сотиш каналлари;
- d) Товарнинг бозордаги ҳаракати;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**47. Ишлаб чиқариш баҳоси — бу ...**

Таърифни тўғри тўлдилинг.

- a) Корхонанинг шу маҳсулотни ишлаб чиқариш ва маркетинг харажатларига кутиладиган даромад ҳажмининг қўшиладиган, тенг бўлган нарх;
- b) Харидор учун мўлжал, прејскурант нарх;
- c) Товарнинг битталаб ёки кичик партиялар билан аҳолига сотиладиган нарх;
- d) Истеъмолчиларнинг сотиб олишга рози бўлган нарх;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**48. Талаб баҳосига берилган тўғри ифодани аниқланг.**

- a) Харидорлар учун мўлжалланган, прескурант нарх;
- b) Истеъмолчининг сотиб олишга бўлган нарх;
- c) Корхонанинг шу маҳсулотни ишлаб чиқариш ва маркетинг харажатларига кутиладиган даромад ҳажмининг қўшилганига тенг бўлган нарх;
- d) Товарнинг битталаб ёки кичик партиялар билан аҳолига сотиладиган нарх;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**49. Эркин бозор чакана баҳосига берилган тўғри ифодани аниқланг.**

- a) Истеъмолчининг сотиб олишга бўлган нарх;
- b) Товарнинг битталаб ёки кичик партиялар билан аҳолига сотиладиган нарх;
- c) Давлат томонидан чекланмайдиган нарх;
- d)  $H = X + \Phi + KQS = \text{таъминот (савдо) устамаси}$ ;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**50. Эркин бозор ултуржи баҳоси — ...**

Ифодани тўғри да зом эттиринг.

- a) Таннарх, фойда ва ҚҚС йиғиндиси;
- b) Истеъмолчининг сотиб олишга рози бўлган нарх;
- c) Товарнинг битталаб ёки кичик партиялар билан аҳолига сотиладиган нарх;

- d) Харидорлар учун мўлжалланган, прејскурант нарх;
- e) Товарни битталаб ёки кичик партиялар билан аҳолига со-тиладиган нарх.

**51. Қатъий белгиланган баҳолар — бу қандай баҳо?**

- a) Давлат томонидан белгиланган баҳо;
- b) Талаб баҳонинг таклиф баҳога тенглигини акс эттирувчи нарх;
- c) Олди-соти бўйича шартномада белгилаб қўйилган ва ўзгартирилмайдиган нарх;
- d) Истеъмолчининг сотиб олишга рози бўлган нарх;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**52. Прејскурант баҳо — бу қандай баҳо?**

- a) Сотувчи учун мўлжал, харидор учун билдиргич ёки маълумотнома нарх;
- b) Харидор учун билдиргич нарх;
- c) Товар ва хизматлар гуруҳлари ва турларига кўра тизим-лаштирилган нарх;
- d) Тарифлар тўплами;
- e) Капитал қурилишда типовой лойҳалар билан бажарила-диган ишлар баҳоси.

**53. Лимитланган баҳога қайси бандда тўғри таъриф берилган?**

- a) Давлат томонидан чегараланган нарх;
- b) Давлат томонидан чегараланмаган нарх;
- c) Датацияланмаган нарх;
- d) Сотувчи учун мўлжал нарх;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**54. Территориал баҳолар дейилганда қандай баҳолар тушунилади?**

- a) Бир мамлакат доирасида амал қилувчи ва уларни хусу-сиятини акс эттирувчи баҳо;
- b) Ҳақиқий нархдан паст (ҳомийлар томонидан қопланадиган) баҳо;
- c) Харидорларни инobatга олиб табақалаштирилган баҳо;
- d) Фақат маълум ҳудудий бозорга хос баҳо;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**55. Миллий бозор баҳолари — бу ...**

Таърифни тўғри ифодаланг.

- a) Ҳақиқий нархдан паст (ҳомийлар томонидан қопланадиган) нарх;

- b) Бир мамлакат доирасида амал қилувчи ва уларни хусу-сиятини акс эттирувчи нарх;
- с) Фақат маълум ҳудудий бозорга хос нарх;
- d) Шартномада келишилган, бўйича маҳсулотни етказиб бе-риш шартлари асосида белгиланган нарх;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**56. Жаҳон бозори баҳоси дейилганда қандай баҳолар тушу-нилади?**

- a) Муайян товарга кетган байналминал сарф-харажатларни ўзида акс эттирувчи нарх;
- b) Товарни жаҳон стандарти талабига мос келиш даражаси-ни ўзида акс эттирувчи нарх;
- с) Жаҳон бозорида талаб ва таклиф нисбатини ўзида ифода этувчи нарх;
- d) Жаҳон бозорида рақобатбардош нарх;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**57. Маркетинг стратегияси нуқтаи назаридан корxonанинг экс-тенсив ривожланиши деганда қайси банд ифодаси тушунилади?**

- a) Бозорларга чиқиш, сегментларни кенгайтириш ёки бо-зорга янги модификацияли товар таклиф қилиш тушунилади;
- b) Бошқа корxonалар билан ҳамкорликла, улар тажрибаси ва ресурслардан фойдаланиб, даромадни кўпайтириш тушунилади;
- с) Эгалланган бозорда (бозор сигментида) ишлаб чиқарилаётган ва товарнинг сотиш ҳажмини кўпайтириш орқали даромадни ошириш тушунилади;
- d) Корxonанинг ўз маркетинг фаолияти доирасида қўшимча хом ашёни, товарни, технологияни, истеъмолчиларни ўзлаштириши орқали ўз рақобатбардошлигини ошириш ва шу йўсинда фойдани ошириш тушунилади;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**58. Маркетинг стратегияси нуқтаи назардан корxonанинг ин-тенсив ривожланиши деганда қайси банд ифодаси тушунилади?**

- a) Бозорларга чиқиш ёки сегментларни кенгайтириш ёхуд бо-зорга янги модификацияли товар таклиф қилиш тушунилади;
- b) Бошқа корxonалар билан ҳамкорликда, улар тажрибаси ва ре-сурслардан фойдаланиб, даромадни кўпайтириш тушунилади;

с) Эгалланган бозорда (бозор сегментида) ишлаб чиқарилаётган ва товарнинг сотиш ҳажмини кўпайтириш орқали даромадни ошириш тушунилади;

д) Корхонанинг ўз маркетинг фаолияти доирасида қўшимча хом ашёни, товарни, технологияни, истеъмолчиларни ўзлаштириши орқали ўз рақобатбардошлигини ошириш ва шу йўсинда фойдани ошириш тушунилади;

е) Нотўғри жавоб йўқ.

**59. Маркетинг стратегияси нуқтаи назардан корхонанинг интеграциялашган ривожланиши деганда нима тушунилади?**

а) Бозорларга чиқиш, сегментларни кенгайтириш ёки бозорга янги модификацияли товар таклиф қилиш тушунилади;

б) Бошқа корхоналар билан ҳамкорликда, улар тажрибаси ва ресурслардан фойдаланиб, даромадни кўпайтириш тушунилади;

с) Эгалланган бозорда (бозор сегментида) ишлаб чиқарилаётган ва товарнинг сотиш ҳажмини кўпайтириш орқали даромадни ошириш тушунилади;

д) Корхонанинг ўз маркетинг фаолияти доирасида қўшимча хом ашёни, товарни, технологияни, истеъмолчиларни ўзлаштириши орқали ўз рақобатбардошлигини ошириш ва шу йўсинда фойдани ошириш тушунилади;

е) Нотўғри жавоб йўқ.

**60. Маркетинг тажрибасига кўра корхонанинг ривожланиш мақсади қуйидаги қайд қилинган ривожланиш йўлларининг қайси бири орқали амалга оширилиши мумкин?**

а) Экстенсив ривожланиш;

б) Интенсив ривожланиш;

с) Интеграциялашган ривожланиш;

д) Диверсификация йўли билан ривожланиш;

е) Нотўғри жавоб йўқ.

**61. Маркетинг стратегиясининг қайси бир босқичида маҳсулотнинг сотиш натижалари бир неча йил бўйича таҳлил этилиб, хато ва янгиликлар аниқланади, маркетингларнинг фикри ўрганилади?**

а) Корхонанинг мақсад ва имкониятларини ўрганиш босқичида;

б) Бозорни таҳлил қилиш босқичида;

с) Маркетинг режасини ишлаб чиқиш босқичида;

д) Янги техника ва технологияни қўллаш босқичида;

е) Маҳсулотни бозорга чиқариш усулини танлаш босқичида.

**62. Товар ассортименти, унинг ҳаракат йўналишлари, реклама ва сотишни режалаштириш режасини тузиш кабилар маркетинг стратегиясининг қайси бир босқичда ўрганилади?**

- а) Корхонанинг мақсад ва имкониятларини ўрганиш босқичида;
- б) Бозорни таҳлил қилиш босқичида;
- с) Маркетинг режасини ишлаб чиқиш босқичида;
- д) Янги техника ва технологияни қўллаш босқичида;
- е) Маҳсулотни бозорга чиқариш усулини танлаш босқичида.

**63. Демаркетингга таъриф қайси бандда тўғри берилган?**

- а) Талабни рағбатлантиришни англатади;
- б) Талабни мувозанатлаштиришни англатади;
- с) Талабни қўллашни англатади;
- д) Талабни тугатишни англатади;
- е) Талабни қайтаришни англатади.

**64. Ремаркетингга таъриф қайси бандда тўғри берилган?**

- а) Талабни оширишни англатади;
- б) Талабни пасайтиришни англатади;
- с) Талабни қўллашни англатади;
- д) Талабни тугатишни англатади;
- е) Талабни қайтаришни англатади.

**65. Конверсион маркетингга қайси бандда тўғри таъриф берилган?**

- а) Талабни рағбатлантиришни англатади;
- б) Талабни мувозанатлаштиришни англатади;
- с) Талабни қўллашни англатади;
- д) Талабни тугатишни англатади;
- е) Талабни қайтаришни англатади.

**66. Синхромаркетинг нимани англатади?**

- а) Талабни пасайтиришни англатади;
- б) Талабни мувозанатлаштиришни англатади;
- с) Талабни қўллашни англатади;
- д) Талабни тугатишни англатади;
- е) Талабни қайтаришни англатади.

**67. Қарама-қарши ҳаракатланувчи маркетинг қайси ифодани англатади?**

- а) Талабни оширишни англатади;



- b) Талабни пасайтиришни англатади;
- c) Талабни қўллашни англатади;
- d) Талабни тугатишни англатади;
- e) Талабни қайтаришни англатади.

**68. Товарнинг бозордаги ҳаётий йўлини бозорга кириш босқичида сотиш қандай бўлади?**

- a) Жадал ўсувчи бўлади;
- b) Бўш бўлади;
- c) Секин ўсувчи бўлади;
- d) Пасаювчи бўлади;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**69. Товарнинг бозордаги ҳаётий йўлини ўсиш босқичида сотиш қандай бўлади?**

- a) Жадал ўсувчи бўлади;
- b) Бўш бўлади;
- c) Секин ўсувчи бўлади;
- d) Пасаювчи бўлади;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**70. Товарнинг бозордаги ҳаётий йўлини етилиш (тўйиниш) босқичида сотиш қандай ҳолатда бўлади?**

- a) Жадал ўсувчи бўлади;
- b) Бўш бўлади;
- c) Секин ўсувчи бўлади;
- d) Пасаювчи бўлади;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**71. Товарнинг бозордаги ҳаётий йўлини тушқунлик босқичида сотиш қандай ҳолатда бўлади?**

- a) Жадал ўсувчи бўлади;
- b) Бўш бўлади;
- c) Секин ўсувчи бўлади;
- d) Пасаювчи бўлади;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**72. Товарнинг бозордаги ҳаётий йўлини бозорга кириш босқичида фойда қандай бўлади?**

- a) Паст ёки нолга тенг бўлади;
- b) Тушиб борувчи бўлади;

- c) Максимум юқори бўлади;
- d) Сезиларли бўлмайди;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**73. Товарнинг бозордаги ҳаётий йўлини тушқунлик босқичида фойда қандай бўлади?**

- a) Паст ёки нолга тенг бўлади;
- b) Тушиб борувчи бўлади;
- c) Жадал ўсувчи бўлади;
- d) Сезиларли бўлмайди;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**74. Товарнинг бозордаги ҳаётий йўлининг ўсиш босқичида рақобатчилар сони қай тарзда бўлади?**

- a) Кўп бўлади;
- b) Доимий ўсиб борувчи бўлади;
- c) Камайиб борувчи бўлади;
- d) Кўп бўлмайди;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**75. Товарнинг бозордаги ҳаётий йўлини бозорга кириш босқичида рақобатчилар сони қай тарзда бўлади?**

- a) Кўп бўлади;
- b) Доимий ўсиб борувчи бўлади;
- c) Камайиб борувчи бўлади;
- d) Кўп бўлмайди;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**76. Товарнинг бозордаги ҳаётий йўлининг етилиш босқичида рақобатчилар сони қай тарзда бўлади?**

- a) Кўп бўлади;
- b) Доимий ўсиб борувчи бўлади;
- c) Камайиб борувчи бўлади;
- d) Кўп бўлмайди;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**77. Товарнинг бозордаги ҳаётий йўлини тушқунлик босқичида рақобатчилар сони қай тарзда бўлади?**

- a) Кўп бўлади;
- b) Доимий ўсиб борувчи бўлади;
- c) Камайиб борувчи бўлади;

- d) Кўп бўлмайди;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**78. Товарнинг бозордаги ҳаётий йўлини бозорга кириш босқичида ишлаб чиқарувчиларнинг стратегиясида қай тарзда бўлиши зарур?**

- a) Бозорни кенгайтириш устувор йўналиши бўлиши керак;
- b) Бозорга чуқур кириб бориш устувор йўналиш бўлиш керак;
- c) Бозорда ўз улушини сақлаб қолиш учун кураш устувор йўналиш бўлиши керак;
- d) Ишлаб чиқариш рентабеллигини ошириш устувор йўналиш бўлиши керак;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**79. Товарнинг бозордаги ҳаётий йўлининг ўсиш босқичида ишлаб чиқарувчиларнинг стратегияси қай тарзда бўлиши зарур?**

- a) Бозорни кенгайтириш устувор йўналиш бўлиши керак;
- b) Ишлаб чиқариш рентабеллигини ошириш устувор йўналиш бўлиши керак;
- c) Бозорга чуқур кириб бориш устувор йўналиш бўлиш керак;
- d) Бозорда ўз улушини сақлаб қолиш учун кураш устувор йўналиш бўлиши керак;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**80. Товарнинг бозордаги ҳаётий йўлининг етилиш босқичида ишлаб чиқарувчиларнинг стратегияси қай тарзда бўлиши зарур?**

- a) Бозорни кенгайтириш устувор йўналиш бўлиши керак;
- b) Ишлаб чиқариш рентабеллигини ошириш устувор йўналиши бўлиш керак;
- c) Бозорга чуқур кириб бориш устувор йўналиш бўлиш керак;
- d) Бозорда ўз улушини сақлаб қолиш учун кураш устувор йўналиш бўлиши керак;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**81. Товарнинг бозордаги ҳаётий йўлининг тушқунлик босқичида ишлаб чиқарувчиларнинг стратегияси қай тарзда бўлиши керак?**

- a) Бозорни кенгайтириш устувор йўналиш бўлиши керак;
- b) Ишлаб чиқариш рентабеллигини ошириш устувор йўналиш бўлиши керак;
- c) Бозорга чуқур кириб бориш устувор йўналиш бўлиш керак;

- d) Бозорда ўз улушини сақлаб қолиш учун кураш устувор йўналиш бўлиш керак;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**82. Товарнинг бозордаги ҳаётий йўлининг бозорга кириш босқичида маркетинг харажатлари қандай бўлади?**

- a) Юқори бўлади;
- b) Юқори, аммо нисбатан паст бўлади;
- c) Камайиб борувчи бўлади;
- d) Паст бўлади;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**83. Товарнинг бозордаги ҳаётий йўлининг етилиш босқичида маркетинг харажатлари қандай бўлади?**

- a) Бозорни кенгайтириш устувор йўналиш бўлиш керак;
- b) Ишлаб чиқариш рентабеллигини ошириш устувор йўналиш бўлиш керак;
- c) Бозорга чуқур кириб бориш устувор йўналиш бўлиш керак;
- d) Бозорда ўз улушини сақлаб қолиш учун кураш устувор йўналиш бўлиш керак;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**84. Товарнинг бозордаги ҳаётий йўлининг тушқунлик босқичида маркетинг харажатлари қандай бўлади?**

- a) Бозорни кенгайтириш устувор йўналиш бўлиш керак;
- b) Ишлаб чиқариш рентабеллигини ошириш устувор йўналиш бўлиш керак;
- c) Бозорга чуқур кириб бориш устувор йўналиш бўлиш керак;
- d) Бозорда ўз улушини сақлаб қолиш учун кураш устувор йўналиш бўлиш керак;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**85. Рекламага берилган тўғри таърифни аниқланг.**

- a) Оммани хабардор қилиш усулидир;
- b) Товарлар, хизматлар ҳақида воситалар билан очиқ хабардор қилиш усулидир;
- c) Гоялар, товарлар ва хизматларнинг уларнинг иштироки-сиз аниқ буюртмачининг ҳисобига тақдим этиш усулидир;
- d) Истеъмолчилар рўбарў келадиган эълонлар мажмуидир;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**86. Ахборот беришга оид рекламага берилган тўғри таърифни аниқланг.**

а) Товарнинг бозорга кириб бориш босқичида дастлабки та-  
лабни шакллантириш мақсадида қўлланиладиган рекламадир;

б) Товарни сотиб олишга даъват этиш, унинг маркасини мақташ, товарни кечиктирмасдан, зудлик билан харид қилиш, фирманинг нуфузини оширишга қаратилган рекламадир;

с) Бир хил турдаги истеъмолчини қондиришга мўлжалланган, аммо турли ном билан аталувчи (масалан, тиш тозалаш пастаси) товар билан ёки бошқа фирманинг худди шундай товари билан қиёслаш учун қўлланиладиган рекламадир;

д) Харидор танловини мустақамлашга қаратилган рекламадир;

е) Нотўғри жавоб йўқ.

**87. Ўғитга оид рекламага берилган тўғри таърифни аниқланг.**

а) Товарнинг бозорга кириб бориш босқичида дастлабки та-  
лабни шакллантириш мақсадида қўлланиладиган рекламадир;

б) Товарни сотиб олишга даъват этиш, унинг маркасини мақташ, товарни кечиктирмасдан, зудлик билан харид қилиш, фирманинг нуфузини оширишга қаратилган рекламадир;

с) Бир хил турдаги истеъмолчини қондиришга мўлжалланган, аммо турли ном билан аталувчи (масалан, тиш тозалаш пастаси) товар билан ёки бошқа фирманинг худди шундай товари билан қиёслаш учун қўлланиладиган рекламадир;

д) Харидор танловини мустақамлашга қаратилган рекламадир;

е) Нотўғри жавоб йўқ.

**88. Қиёслашга оид рекламага берилган таърифни тўғри аниқланг.**

а) Товарнинг бозорга кириб бориш босқичида дастлабки та-  
лабни шакллантириш мақсадида қўлланиладиган рекламадир;

б) Товарни сотиб олишга даъват этиш, унинг маркасини мақташ, товарни кечиктирмасдан, зудлик билан харид қилиш, фирманинг ну-  
фузини оширишга қаратилган рекламадир;

с) Бир хил турдаги истеъмолчини қондиришга мўлжалланган, аммо турли ном билан аталувчи (масалан, тиш тозалаш пастаси) товар билан ёки бошқа фирманинг худди шундай товари билан қиёслаш учун қўлланиладиган рекламадир;

д) Харидор танловини мустақамлашга қаратилган рекламадир;

е) Нотўғри жавоб йўқ.

**89. Эслатиш, ёдга туширишга оид рекламага берилган таърифни тўғри аниқланг.**

- a) Товарнинг бозорга кириб бориш босқичида дастлабки талабни шакллантириш мақсадида қўлланиладиган рекламадир;
- b) Товарни сотиб олишга даъват этиш, унинг маркасини мақташ, кечиктирмасдан товарни зудлик билан харид қилиш, фирманинг нуфузини ошириш қаратилган рекламадир;
- c) Бир хил турдаги истеъмолчини қондиришга мўлжалланган, аммо турли ном билан аталувчи (масалан, тиш тозалаш пастаси) товар билан ёки бошқа фирманинг худди шундай товари билан қиёслаш учун қўлланиладиган рекламадир;
- d) Харидор танловини мустақамлашга қаратилган рекламадир;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**90. Таваккалчиликка берилган тўғри таърифни аниқланг.**

- a) Оқибатнинг яхши бўлишига умид боғлаб, хавф эҳтимоллигини зиммасига олган ҳолда қилинадиган ҳаракат;
- b) Ресурс ёки даромадни тўла ёхуд қисман йўқотиш хавфи;
- c) Ноаниқлик шароитида ҳар қандай довбурак менежер учун табиий ҳолат, вазият;
- d) Омадсиз оқибатни миқдорий баҳолаш;
- e) Нотўғри жавоб йўқ.

**91. «Оғзи қийшиқ бўлса ҳам бойнинг ўғли гапирсин» мақоли қайси тамойилнинг моҳиятини англатади?**

- a) Қонун устуворлиги;
- b) Кучли ижтимоий ҳимоя;
- c) Иқтисодиётни сиёсатдан устуворлиги;
- d) Бозор иқтисодиётига босқичма-босқич ўтиш;
- e) Давлат бош ислоҳотчи.

**92. «Етти ўлчаб бир кес» мақоли режалаштиришнинг қайси принцигига мос келади?**

- a) Илмийлик;
- b) Мақсадлилиқ;
- c) Умумийлик;
- d) Иқтисодиётнинг сиёсатдан устунлиги;
- e) Мосланувчанлик.

**93. «Эчкига жон қўйғу, қассобга ёғ қайғу» мақоли режалаштиришнинг қайси принцигига мойил?**

- a) Илмийлик;
- b) Мақсадлилиқ;

- c) Умумийлик;
- d) Иқтисодиётнинг сиёсатдан устунлиги;
- e) Мосланувчанлик.

**94. «Еган оғиз уялади» мақоли қайси тамойилга мойил ҳисобланади?**

- a) Иқтисодиётнинг сиёсатдан устунлиги;
- b) Кучли ижтимоий ҳимоя;
- c) Қонун устуворлиги;
- d) Давлат бош ислоҳотчи;
- e) Бозор иқтисодиётига босқичма-босқич ўтиш.

**95. Қайси жавобда зарарсизлик нуқтасига тўғри таъриф берилган?**

- a) Маҳсулот сотишдан тушган тушим харажатлардан ортиб кетиши;
- b) Маҳсулот ишлаб чиқариш учун кетган харажатларнинг баҳога тенглиги;
- c) Маҳсулот сотишдан тушган тушим билан кетган харажатларнинг тенглиги;
- d) Фойданинг «О» га тенг ҳолати;
- e) Барчаси тўғри.

**96. Кичик бизнесни бошқариш фанининг объектини аниқланг.**

- a) Давлат корхоналари;
- b) Ҳиссадорлик жамиятлари;
- c) Мулк шаклидан қатъи назар ходимлар сони 50 кишидан кам бўлган кичик ва хусусий тадбиркорлик;
- d) Деҳқон фермер хўжаликлари;
- e) c ва d жавоблар тўғри.

**97. Маҳсулот рентабеллик даражаси тушунчасини тўғри топинг.**

- a) Ялпи фойданинг товар маҳсулоти таннархига нисбати;
- b) Соф фойданинг активлар ўртача йиллик қийматига нисбати;
- c) Ялпи фойданинг маҳсулот сотишдан тушумга нисбати;
- d) Соф фойданинг муомаладаги акция миқдорига нисбати;
- e) Барча жавоблар тўғри.

**98. Акция фойдалилиги — нима?**

- a) Ялпи фойданинг товар маҳсулоти таннархига нисбати;
- b) Соф фойданинг активлар ўртача йиллик қийматига нисбати;
- c) Ялпи фойданинг маҳсулот сотишдан тушган тушумга нисбати;
- d) Соф фойданинг муомаладаги акция миқдорига нисбати;
- e) Барча жавоблар тўғри.

**99. Иш кунини режалаштириш деганда нима тушунилади?**

- a) Вақт бирлигида бажарилган иш;
- b) Маҳсулот бирлигига сарфланган вақт;
- c) Вақтни тежашнинг оддий усули;
- d) Иш вақти давомийлиги;
- e) Барча жавоблар тўғри.

**100. Лидер ким?**

- a) Жамоа орасидаги нисбатан ташаббускор, ҳаракатчан, мулоҳазали, янгиликлардан хабардор, янгиликка интилувчан ходим;
- b) Ёлланма профессионал бошқарувчи;
- c) Бошқарув санъати ва маҳорати;
- d) Шахснинг меҳнат фаолияти тарихи;
- e) Тўғри жавоб йўқ.

**101. Менежмент тушунчасини тўғри аниқланг.**

- a) Жамоа орасидаги нисбатан ташаббускор ҳаракатчан, мулоҳазали, янгиликлардан хабардор, янгиликка интилувчан ходим;
- b) Ёлланма профессионал бошқарувчи;
- c) Бошқарув санъати ва маҳорати;
- d) Шахснинг меҳнат фаолияти тарихи;
- e) Тўғри жавоб йўқ.

**102. Менежер ким?**

- a) Ўз ихтиёрига кўра ўзига тегишли мол-мулкка эгалик қилади, ундан фойдаланади ва тасарруф этади;
- b) Бошқариш санъати ва маҳорати;
- c) Ёлланма профессионал бошқарувчи;
- d) Одамларга холис хизмат қилиш;
- e) Барча жавоблар тўғри.

**103. Меҳнат карьераси деганда нима тушунилади?**

- a) Шахсий меҳнат фаолияти тарихи;
- b) Бошқарувчи санъати ва маҳорати;
- c) Ёлланма профессионал бошқарувчилар фаолияти;
- d) Одамларга холис хизмат қилиш;
- e) Тўғри жавоб йўқ.

**104. Тадбиркор ким?**

- a) Шахсий меҳнат фаолияти тарихи;
- b) Бошқарув санъати ва маҳорати;
- c) Жамоа орасида нисбатан ташаббускор, ҳаракатчан, мулоҳазали, янгиликка интилувчан шахс;
- d) Одамларга холис хизмат қилувчи;



е) Ўзида маълум бир миқдорда молиявий маблағни таваккал қилиб бозорга янги гоё, маҳсулот, хизмат ва ишлар билан кириб борувчи шахс.

**105. Қобилият нима?**

- а) Имкониятлардан иборат бўлиб, бирор ишдаги зарурий маҳорат даражасининг ўлчови;
- б) Одамнинг билиш жараёни билан боғлиқ бўлган эҳтиёжлар ҳиссининг намоён бўлиши;
- с) Иш юзасидан жамоа аъзолари билан муносабатларнинг белгиланган шакл ва тартиблари;
- д) Ишбилармонлик, талабчанлик, ишдан қониқиш ҳосил қилиш ва инсонларга ҳақиқатни айта билиш;
- е) Тўғри жавоблар йўқ.

**106. Хизмат одоби деганда нима тушунилади?**

- а) Имкониятлардан иборат бўлиб, бирор ишдаги зарурий маҳорат даражасининг ўлчови;
- б) Одамнинг билиш жараёни билан боғлиқ бўлган эҳтиёжлар ҳиссининг намоён бўлиши;
- с) Иш юзасидан жамоа аъзолари билан муносабатларнинг белгиланган шакл ва тартиблари;
- д) Ишбилармонлик, талабчанлик, ишдан қониқиш ҳосил қилиш ва инсонларга ҳақиқатни айта билиш;
- е) Тўғри жавоблар йўқ.

**107. Ҳалоллик деганда нимани тушунаси?**

- а) Имкониятлардан иборат бўлиб, бирор ишдаги зарурий маҳорат даражасининг ўлчови;
- б) Одамнинг билиш жараёни билан боғлиқ бўлган эҳтиёжлар ҳиссининг намоён бўлиши;
- с) Иш юзасидан жамоа аъзолари билан муносабатларнинг белгиланган шакл ва тартиблари;
- д) Ишбилармонлик, талабчанлик, ишдан қониқиш ҳосил қилиш ва инсонларга ҳақиқатни айта билиш;
- е) Тўғри жавоблар йўқ.

**108. Қизиқиш – нима?**

- а) Имкониятлардан иборат бўлиб, бирор ишдаги зарурий маҳорат даражасининг ўлчови;
- б) Одамнинг билиш жараёни билан боғлиқ бўлган эҳтиёжлар ҳиссининг намоён бўлиши;

- с) Иш юзасидан жамоа аъзолари билан муносабатларнинг белгиланган шакл ва тартиблари;
- д) Ишбилармонлик, талабчанлик, ишдан қониқиш ҳосил қилиш ва инсонларга ҳақиқатни айта билиш;
- е) Тўғри жавоблар йўқ.

### **109. Қарор — нима?**

- а) Маълумотларни узатиш ва сақлаш учун махсус тузилган предмет;
- б) Бу режа, топшириқ. Раҳбарлар томонидан белгиланган бошқарув маҳсули;
- с) Иқтисодий, ижтимоий, ижтимоий-руҳий, демографик ва бошқа омиллар боғлиқлиги;
- д) Бирорта тадбир ёки фаолиятни амалга оширишда молиявий ёрдам кўрсатувчи ҳолис;
- е) Барча жавоблар тўғри.

### **110. Ҳолис ким?**

- а) Маълумотларни узатиш ва сақлаш учун махсус тузилган предмет;
- б) Бу режа, топшириқ. Раҳбарлар томонидан белгиланган бошқарув маҳсули;
- с) Иқтисодий, ижтимоий, ижтимоий-руҳий демографик ва бошқа омиллар боғлиқлиги;
- д) Бирорта тадбир ёки фаолиятни амалга оширишда молиявий ёрдам кўрсатувчи ҳолис;
- е) Барча жавоблар тўғри.

### **111. Ҳужжат деганда нима тушунилади?**

- а) Маълумотларни узатиш ва сақлаш учун махсус тузилган предмет;
- б) Бу режа, топшириқ. Раҳбарлар томонидан белгиланган бошқарув маҳсули;
- с) Иқтисодий, ижтимоий, ижтимоий-руҳий, демографик ва бошқа омиллар боғлиқлиги;
- д) Бирорта тадбир ёки фаолиятни амалга оширишда молиявий ёрдам кўрсатувчи ҳолис;
- е) Барча жавоблар тўғри.

**112. Кадрлар қўнимсизлиги мазмунини тўғри топинг.**

a) Маълумотларни узатиш ва сақлаш учун махсус тузилган предмет;

b) Бу режа, топшириқ. Раҳбарлар томонидан белгиланадиган бошқарув маҳсули;

c) Иқтисодий, ижтимоий, ижтимоий-руҳий, демографик ва бошқа омиллар боғлиқлиги;

d) Бирорта тадбир ёки фаолиятни амалга оширишда молиявий ёрдам кўрсатувчи ҳолис;

e) Барча жавоблар тўғри.

## АДАБИЁТЛАР

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. Тошкент, «Ўзбекистон», 1992.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Таълим тўғрисида»ги Қонуни. Тошкент, «Ўзбекистон», 1998.
3. Ўзбекистон Республикасининг «Қорхоналар тўғрисида»ги Қонуни. Тошкент, «Адолат», 1992.
4. Каримов И. А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. Тошкент, «Ўзбекистон», 1996.
5. Каримов И. А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари, тараққиёт кафолатлари. Тошкент, «Ўзбекистон», 1997.
6. Каримов И. А. Озод ва обод ватан, фаровон ҳаёт-пировард мақсадимиз. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиснинг иккинчи чақириқ биринчи сессиясида сўзлаган маърузаси. «Халқ сўзи» газетаси, 2000.
7. Каримов И. А. Ҳалоллик, фидоийлик фаолиятимизнинг асосий мезони. Тошкент, «Ўзбекистон», 1994.
8. Архипов В. В. Принципы эффективного менеджмента и маркетинга. Москва, «ИНФРА» Мультипликатор, 1998. 48с (Библиотека «Консультант директора»).
9. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. (Научн. ред. и авт. Предисл. Евенко Л.И.) Москва «Экономика» 516 с.
10. Белов А. А. Методика составления бизнес плана. Москва, Банки и биржи. «Юнити», 1995.
11. Власова В. Н. Основы предпринимательской деятельности. 1995.
12. Фуломов С. С. Менеджмент. Ўқув кўлланма. ТДАУ, 1998.
13. Фуломов. С. С., Догол Л. Ф., Семенов Б. А. Предпринимательства и малый бизнес.
14. Львов Ю. А. Основы экономики и организации бизнеса. СП; ГМП «Формика», 1992.

15. Самоукин А. И, Шишов А. Л, Теория и практика бизнеса. Учебно-практическое пособие. Москва, Русская Деловая Литература, 1997.

16. Кашаева В. В. Экономика и бизнес. Москва МГТУ им. Баумана.

17. Бородиной Б. И. Финансы предпринимателей. Учебное пособие. Москва, Банки и биржи. «Юнити». 1995.

18. Власова В. Н. Основы предпринимательской деятельности. 1995.

19. Романова А. Н. Маркетинг. Учебник. Москва, Банки и биржи, «Юнити», 1995.

20. Как начать и вести собственный бизнес. Москва, «Дело». 1993.

## МУНДАРИЖА

Кириш..... 3

### I БОБ. КИЧИК БИЗНЕСНИ БОШҚАРИШ КУРСИНИНГ НАЗАРИЙ ВА МЕТОДОЛОГИК АСОСЛАРИ

1.1.	Кичик бизнесни бошқариш курсининг назарий асослари.....	5
1.1.1.	Кичик ва хусусий тадбиркорлик ҳақида тушунча ва унинг иқтисодий ривожлантиришдаги ўрни.....	5
1.1.2.	Кичик бизнесни бошқариш курсининг объекти ва мавзуси (предмети).....	10
1.1.3.	Кичик бизнесни бошқариш фанининг мақсади ва вазифалари..	11
1.1.4.	Ўзбекистонда тадбиркорликни ривожлантиришнинг ўзига хос хусусиятлари.....	12
1.2.	Кичик бизнесни бошқариш курсининг методологик асослари....	14
1.2.1.	Кичик бизнесни бошқариш курсини ўрганиш қонуниятлари.	14
1.2.2.	Кичик бизнесни бошқариш курсини ўрганиш усуллари...	18
1.2.3.	Кичик ва ўрта бизнесни бошқаришнинг асосий функциялари.....	22
1.3.	Кичик ва ўрта бизнеснинг ташкилий-ҳуқуқий асослари.....	23
1.3.1.	Кичик ва ўрта бизнеснинг ташкилий-ҳуқуқий шакллари.	23
1.3.2.	Кичик ва ўрта бизнесни давлат томонидан қўллаб-қувватлаш.....	23
1.3.3.	Кичик ва ўрта бизнесни ривожлантиришнинг ҳуқуқий асослари.....	29
1.3.4.	Кичик ва ўрта бизнесни бошқариш модели ва шакллари	31

### II БОБ. КИЧИК БИЗНЕСНИ БОШҚАРИШ

2.1.	Кичик бизнесни ташкил этиш.....	37
2.1.1.	Кичик бизнесда тадбиркорлик (бизнес) фаолиятини танлаш..	37
2.1.2.	Тадбиркорликда ҳамкорлар билан муносабатлар.....	42
2.1.3.	Банкротликдан чиқиш йўллари.....	46
2.1.4.	Тадбиркорлик ва бизнесда пул топиш қоидалари.....	47
2.1.5.	Тадбиркорлик (бизнес)да рақиблардан ўзиб кетиш ва тижорат сирини сақлаш.....	48
2.2.	Кичик бизнесда меҳнатни ташкил этиш.....	50
2.2.1.	Кичик бизнесда ишга қабул қилиш қоидалари.....	50
2.2.2.	Кичик бизнесда бошқарув қарорларини қабул қилиш.....	55
2.2.3.	Кичик бизнесда моддий ва маънавий рағбатлантириш тизими..	60
2.2.4.	Кичик бизнес жамоаларида ижодий муҳитни яратиш.....	65
2.3.	Улгурувчи тадбиркор (бизнесмен).....	68
2.3.1.	Тадбиркор (бизнесмен)нинг асосий фазилатлари.....	68

2.3.2.	Улгурувчи тадбиркор (бизнесмен).....	69
2.3.3.	Музокаралар олиб бориш қоидалари.....	70
2.3.4.	Ишбилармонлик хатлари.....	75
2.3.5.	Кўргазмалар ўтказиш ва матбуот конференцияларини ташкил этиш.....	75
2.3.6.	Тадбиркор (бизнесмен) иш кунини режалаштириш.....	78
2.3.7.	Тадбиркор (бизнесмен)нинг суҳандонлик санъати.....	82
2.4.	<b>Кичик бизнесда ходимлари одоби</b> .....	84
2.4.1.	Ходимлар билан мулоқатда бўлиш қоидалари.....	84
2.4.2.	Телефонда суҳбатлашув маданияти.....	88
2.4.3.	Тадбиркор (бизнесмен) эркаклар ва аёллар ташқи қиёфаси.....	91
2.4.4.	Норасмий қабулларда кийиниш қоидалари.....	95
2.4.5.	Ишбилармон шахс иш жойи.....	96
2.5.	<b>Қабуллар ўтказиш қоидалари</b> .....	98
2.5.1.	Расмий ва норасмий қабуллар.....	98
2.5.2.	Расмий ва норасмий қабуллар ўтказиш тартиби.....	100

### III БОБ. КИЧИК БИЗНЕСДА БИЗНЕС РЕЖА

3.1.	<b>Турли мулкчилик шаклларида бизнес режанинг аҳамияти, зарурилиги ва унинг назарий асослари</b> .....	104
3.1.1.	Бизнес режа ва бизнес таҳлили.....	104
3.1.2.	Корхона (фирма) фаолияти.....	107
3.1.3.	Бизнес режани ким тузади, қачон ва нима учун керак?....	108
3.1.4.	Бизнес режанинг мақсади. Вазифаси ва тузишдаги айрим алоҳидаликлар.....	111
3.2.	<b>Бизнес режа моҳияти ва тузиш жараёни</b> .....	113
3.2.1.	Бизнес режа ишлаб чиқиш ва ишчи гуруҳни ташкил этиш.....	113
3.2.2.	Бизнес режани амалга ошириш жараёни ва қайта қуриш.....	118
3.2.3.	Бизнес режа тузиш.....	119
3.3.	<b>Бизнес режа бўлимлари ва уларга иқтисодий тавсифнома</b> .....	121
3.3.1.	Бизнес режа тузилиши.....	121
3.3.2.	Бизнес режани титул рўйхати ва кириш.....	124
3.3.3.	Корхона фаолияти ва уни келгусида ривожлантириш режалари.....	126
3.3.4.	Ишлаб чиқарилган маҳсулот (кўрсатилган хизмат) турлари.....	127
3.3.5.	Тармоқ фаолияти таҳлили.....	128
3.3.6.	Корхона стратегияси ва маркетинг таҳлили.....	129
3.3.7.	Корхона ишлаб чиқариш режаси.....	131
3.3.8.	Изланувчанлик ва ангиликларни жорий этиш.....	133
3.3.9.	Корхонада меҳнатни ташкил этиш ва бошқариш.....	134
3.3.10.	Таваккалчиликни баҳолаш.....	135
3.3.11.	Корхона молиявий режаси.....	136
3.3.12.	Сезгирлик таҳлили.....	138
3.3.13.	Рақобатбардошликни баҳолаш.....	139
3.3.14.	Зарарсизлилик таҳлили.....	144
	<b>Таянч иборалар</b> .....	153
	<b>Тестлар</b> .....	163
	<b>Адабиётлар</b> .....	188

АБДУРАУФ АБДУЛЛАЕВ, ҚИЁМИДДИН МУФТАЙДИНОВ,  
ХАБИБУЛЛО АЙБЕШОВ

# КИЧИК БИЗНЕСНИ БОШҚАРИШ

Тошкент — «Молия» нашриёти — 2003

*Мухаррир*

*М. Мркомилев*

*Мусахҳиҳ*

*Н. Мадёрова*

*Техник муҳаррир*

*А. Мойдинов*

Босишга рухсат этилди 07.07.2003 й. Бичими 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. «TimesUZ»  
ҳарфида терилиб, офсет усулида босилди. Босма табоғи 12,0.  
Нашриёт ҳисоб табоғи 11,4. Адади 2000. 77-буюртма  
Баҳоси шартнома асосида.

«Молия» нашриёти, 700000, Тошкент, Яқуб Колас кўчаси, 16-уй.  
14-03-шартнома

«Fan va texnologiyalar markazi» босмахонасида чоп этилди.  
Тошкент ш. Олмазор кўч. 171 уй.