

~~65~~  
~~B-67~~

N.MARDIEV  
B.YU.MENGLIQULOV  
F.YAKUBOV<sup>®</sup>  
T.I.JO'RAEV



# BIZNES REJALASHTIRISH

223.07  
B-66

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA'LIM, FAN VA  
INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI  
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI QISHLOQ XO'JALIGI VAZIRLIGI  
TOSHKENT DAVLAT AGRAR UNIVERSITETI

N.Mardiev, B.Yu.Mengliqulov,  
F.Yakubov, T.I. Jo'raev

# BIZNES REJALASHTIRISH

*darslik*

O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligi  
Oliy o'quv yurtlariga ilmiy-uslubiy birlashmalar faoliyatini muvofiqlashiruvchi  
Kengashi tomonidan Oliy o'quv yurtlarining iqtisodiy ta'lim yo'nalishlari  
talabalari uchun darslik sifatida tavsiya etilgan

TOSHKENT - 2023

TERMIZ AGROTEKNOLOGIYALAR VA  
INNOVATSION RIVOJLANISH INSTITUTI  
KUTUBXONA  
INV. NO 27555  
"07" 11 2023 yil

3H

UO'K 005.511(075)

KBK 65.290-2ya7

B 67

**Biznes rejalashtirish [Matn] : darslik / N. Mardiev, B.Yu. Mengliqulov, F. Yakubov, T.I. Jo'raev, - Farg'ona: Ideal press, 2023.- 418 b.**

Darslikda O'zbekiston Respublikasining "Ta'lim to'g'risida"gi qonuni va Kadrlar tayyorlash Milliy dasturi talablari asosida qishloq xo'jaligida erkin bozor munosabatlarini shakllantirishning hamda bozor sharoitida agrar tarmoqda biznesni rejalashtirishning nazariy, uslubiy hamda amaliy asoslari yoritilgan. Bozor iqtisodiyotida biznes-reja zamonaviy ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarishning muhim vositasidir, fermer xo'jaligi faoliyatida biznes reja tuzish jarayoni eng murakkab va muhim jarayonlardan biri hisoblanadi. Chunki bunda jamiyat taraqqiyotining barcha tomonlarini oldindan ko'ra bilish, ya'ni bashorat qilish hamda bu taraqqiyotni ta'minlovchi iqtisodiy va texnik salohiyatning samarali variantlarini qidirib topish kerak bo'ladi. Biznes rejada iqtisodiy ijtimoiy va siyosiy jarayonlar ilmiy jihatdan asoslangan holda tahlil qilinib, kelajakda iqtisodiy va texnik salohiyatning samaradorligini yuksalishini ta'minlovchi omillar sifatida batafsil yoritiladi.

Darslik bakalavrlar, magistrlar, katta ilmiy xodim izlanuvchilar, mustaqil tadqiqotchilar, o'qituvchilar va rahbar xodimlar, iqtisodiyot kollejlari, litseylar o'quvchilari va malaka oshirish markazlari tinglovchilarining foydalanishlari uchun mo'ljallangan.

A. Abdugafarov

Mas'ul muharrir:

- i.f.d., professor

I. Rustamova

Taqrizchilar:

- i.f.d., professor

I. Ochilov

- i.f.n., dotsent

ISBN 978-9910-9740-3-8

© Nurali Mardiyev

© IDEAL PRESS, 2023

## KIRISH

Mamlakatimiz iqtisodiyotida amalga oshirilgan mulkiy islohotlar natijasida agrar tarmoqda ko'p ukladli iqtisodiyotning shakllanganligi, eng avvalo mulkchilik negizi xususiy mulk bo'lgan fermer va dehqon xo'jaliklarining iqtisodiy barqaror xo'jalik yuritish sub'ektlariga aylanishiga olib keldi.

Iqtisodiyotni modernizatsiya qilish va ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash sharoitida qishloq xo'jaligi tovar ishlab chiqaruvchilarining faoliyatini tashkil qilish va boshqarish tizimini bozor talablariga moslashning ahamiyati ortib bormoqda.

Ishlab chiqaruvchilarining tub maqsadi – cheklangan iqtisodiy omillar va raqobatli bozor sharoitida moddiy resurslar, mehnat hamda mablag'ni oqilona, tejamli sarflab, iste'molchilar talabiga mos, raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarish, ularni iste'molchilarga talab darajasida, sifatli qilib yetkazib berish masalalarini to'g'ri hal qilish oldindan to'g'ri bashorat qila bilishning natijasi hisoblanadi. Mazkur maqsadlarga erishishda "Biznes rejalashtirish" fanining nazariy va amaliy jihatlarini chuqur o'rganish zarur. Iqtisodiyotdagi globallashuv jarayonlari qishloq xo'jaligi tarmog'i mutaxassislarining iqtisodiy va boshqaruv masalalariga tayyorgarlik darajasiga talablarni kuchayishiga olib kelmoqda.

«Biznes rejalashtirish» fani iqtisodiyotimizga yangi tadbirkorlar avlodi kirib kelayotganligi, ularning ko'pchiligi hech qachon mustaqil ish yuritmaganliklari, korxonani boshqarmaganlari, natijada ular bozor iqtisodiyotida vujudga keladigan muammolarni tasavvur ham qila olmasligi, butunlay o'zgarib borayotgan xo'jalik faoliyati sohasi hatto katta tajribaga ega bo'lgan rahbarlarni ham ishdagi har bir qadamni boshqacha bosishni, hozirgacha bizga yot bo'lgan raqobatga tayyor turishni taqozo etishi, xorijdan investitsiya olmoqchi bo'lganda fikr-mulohaza, takliflar berish qobiliyatiga ega bo'lish, investitsiya mablag'larni o'zlashtirishda xorijiy tadbirkorlardan qolishmaydigan darajada investitsiya loyihalarini ishlab chiqish malakalariga ega bo'lish zaruriyatidan kelib chiqib, mavjud tadqiqot usullari yordamida o'rganish orqali talabalarda tarmoq iqtisodiyoti bo'yicha iqtisodiy mushohada qilish, uni rivojlantirishga oid muammolarni qo'yish, hal qilish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish yo'nalishlarini belgilab berish, ishlab chiqarishni



to'g'ri rejalashtirish va boshqarishni tashkil etish qobiliyatini shakllantirib, bozor iqtisodi talablariga javob bera oladigan agrar soha mutaxasislari va iqtisodchilarini tayyorlashga ko'maklashadi.

Bozor iqtisodiyoti tamoyillari asosida shakllangan turli xo'jalik yuritish shakllarida faoliyat ko'rsatayotgan qishloq xo'jaligi korxonalarining mulkdorlari va boshqaruvchilari faoliyatlarining natijadorligi bozor iqtisodiyoti sharoitida rejalashtirish va bashorat qilishning iqtisodiy tabiati va ob'ektiv zaruriyati, rejalashtirish texnologiyasi va korxonalar rejalari tuzilmasi, biznes-reja, uning mazmuni va ishlab chiqish tartibi, biznes-rejani tayyorlash bosqichlari, biznes-rejaning asoslanganligi va ishonchliligi, biznes-rejaning resurslar bilan ta'minlanganligi, rejalashtirilayotgan biznesni sug'urtalash, ko'p tarmoqli fermer xo'jaligi va uning raqobatchilarining kuchli va zaif tomonlari tahlil qilish bo'yicha iqtisodiy kategoriya va tushunchalarining mazmunini bilishlari va ulardan o'z faoliyatlarida foydalana olishlari bilan bog'langandir.

Mazkur darslikda biznes-rejani amalga oshirish uchun investitsiyalar samaradorligini baholash ko'rsatkichlari, ular albatta iqtisodiy samaradorlik, samara, tannarx, foyda, intensivlashtirish, kengaytirilgan takror ishlab chiqarish, boshqaruvni tashkil etish, kadrlar siyosati va personalni boshqarish, korxonada mehnatni tashkil qilish va boshqarish, korxonaning moliyaviy rejasi, korxonaning moliyaviy iqtisodiy xolatini baholash, daromad va xarajatlarni rejalashtirish, korxonaning daromad va xarajatlarni bashorat balansi va zarar ko'rmasligini rejalashtirish, kapitalga bo'lgan extiyoj va uning manbalari, zararsizlik tahlili, biznes reja samaradorligini baholashni ta'minlash usullari keltirilgan.

"Biznes rejalashtirish" darsligida qamrab olingan mahsulotni baholash usullari, tovarning kuchli va zaif tomonlari, tovarning hayotiylik davri, korxonalar faoliyat ko'rsatayotgan tarmoq faoliyatining tahlili va uni rivojlanish yo'nalishlari, marketing rejaning funksiyalari, sotuv bozorini baholash va iste'molchilik talabini o'rganish, baho siyosati, mahsulotni bozorga chiqarish strategiyasi, raqobat, raqobatda ustunlik va raqobatbardoshlikni baholash, kommunikativ siyosat va marketing byudjeti, ishlab chiqarish rejasi tarkibi va ko'rsatkichlar tizimi, ishlab

chiqarish rejasining ishlab chiqarish quvvatlari bilan asoslanishi, ishlab chiqarish rejasining resurslar bilan ta'minlanganligi, ishlab chiqarish zahiralari normalashtirish, asosiy va aylanma ishlab chiqarish fondlariga bo'lgan talabni (ehtiyojni) aniqlash, mahsulot va xizmatlarni yaratish, dehqonchilik va chorvachilik mahsulotlari ishlab chiqarish va ularning tannarxini rejalashtirish masalalari ustuvor ahamiyatga ega bo'lib, zamonaviy qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishida faoliyat yuritadigan zamon talablariga mos mutaxasislarni tayyorlashda va qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishini rivojlantirishda qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti muammolarini yechishda dasturiy asos bo'lib xizmat qiladi.

Darslik bakalavrlar, magistrar, katta ilmiy xodim izlanuvchilar, mustaqil tadqiqotchilar, o'qituvchilar va rahbar xodimlar, iqtisodiyot kollejlari, litseylar o'quvchilari va malaka oshirish markazlari tinglovchilarining foydalanishlari uchun mo'ljallangan. Ushbu darslikni tayyorlashda qishloq xo'jaligida ishlab chiqarishni tashkil etish va biznes reja tuzish bo'yicha ilmiy tadqiqot ishlarini olib borgan olimlardan – X.M.Jalilov, B.T Salimov, A.M. Qadirov, CH.M. Murodov, Q.S.Hamdorov, A.A. Abdug'aniev, E.X. Maxmudov tadqiqotlari natijalaridan, mahalliy va xorijiy adabiyotlardan, makroiqtisodiy statistik ko'rsatkichlardan, qishloq xo'jaligi korxonalar faoliyatining natijalaridan keng foydalanilgan.

Mualliflar darslik bo'yicha taklif, mulohaza va tanqidiy fikrlarni samimiyat bilan qabul qiladilar.



# 1-BOB. "BIZNES REJALASHTIRISH" FANINING PREDMETI, MAQSADI, VAZIFASI VA O'RGANISH USULLARI

## 1.1. Biznes reja tushunchasi va fermer xo'jaligi faoliyatidagi ahamiyati

Mamlakatimizda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islahotlarning muvaffaqiyati ko'p jihatdan mulkni davlat tasarrufidan chiqarish, xususiylashtirish, fermer, dehqon xo'jaliklari tuzish, korxonalarni ochiq turdagi aksiyadorlik jamiyatlariga aylantirish, ayniqsa kichik hamda xususiy tadbirkorlikni rivojlantirishga bog'liqdir.

Agarda jahon iqtisodiyotida XX asrning birinchi yarmida ishlab chiqarishni konsratsiyalash, ya'ni yiriklashtirish holati kuzatilgan bo'lsa, uning ikkinchi yarmidan boshlab esa teskari holat, ya'ni kichik va o'rta biznesni rivojlantirishga katta ahamiyat berilmoqda.

So'ngi paytlarda kichik va o'rta biznes o'zining bir qator afzalliklari tufayli rivojlangan davlatlarning iqtisodiyotidagi salmog'i tobora ortib bormoqda. Masalan, Yaponiyaning kichik korxonalarida barcha mamlakat iqtisodiyotida band bo'lganlarning 80 foizidan ortig'i ishlamoqda. Germaniya va Niderlandiyadagi kichik va o'rta korxonalar hissasiga eksport qilinayotgan sanoat mahsulotining 40% to'g'ri keladi. AQSHda esa so'ngi 10 yil ichida kichik korxonalar evaziga 20 mln. yangi ish joyi yaratilgan va aholi bandligini ta'minlashning asosiy bo'g'iniga aylangan.

Kichik va o'rta korxonalarni tashkil etish hamda rivojlantirish uchun eng muhim masalalardan biri ular faoliyati uchun investitsiyalar (shu jumladan, xorijiy investitsiyalar)ni jalb qilishdir. Buning uchun kerakli investitsiyalarning samaradorligini har tomonlama asoslab beruvchi takliflar va xulosalarni o'zida mujassamlashtirgan biznes reja muhim ahamiyat kasb etadi.

Bozor munosabatlari rivojlangan sari rejaning ahamiyati tobora ortib boradi. Biron-bir ishlab chiqarish, xususan, tijorat g'oyasini rejasiz amalga oshirib bo'lmazligi xorijiy ishbiarmonlar allaqachon tushunib etishgan. Bu yerda gap avvalgi «besh yillik» rejalrimiz haqida ketmayapti. Xorijiy mamlakatlarning «besh yillik» rejalari butunlay boshqacha usulda tuziladi.

Bozor iqtisodiyotida biznes reja tadbirkorlikni tashkil qilish va yuritishning asosini tashkil etadi, deyish mumkin. U fermer xo'jaligi rahbarlarining o'z maqsadlariga qanday erishishlarini, qilinayotgan harajatlarning qancha vaqt ichida qoplanishini, faoliyatning daromadligini qay darajada bo'lishini asoslab beradi.

Biznes-reja korxonaning rivojlanish strategiyasi va taktik yechimlarni belgilab beradigan asosiy hujjatlardan biri bo'lib, u:

✦ -korxonalar rahbarlariga strategik maqsadni aniqlab olishga yordam berib firmanni samarali boshqarishga olib keladi;

✦ -bozor iqtisodiyoti sharoitida biznesni qanday rejalashtirish va amalga oshirishni o'rgatadi;

✦ -haqiqiy faoliyatni rejalashtirilgan ko'rsatkichlar bilan taqqoslashga hamda o'z vaqtida ularga taktik jihatdan o'zgartirishlar kiritishga yordam beradi;

✦ -korxonalar faoliyati bo'yicha kerakli axborotlarni banklarga investorlarga va kreditorlarga taklif etadi.

Yaxshi ishlab chiqilgan biznes reja firmaga mahsulot ishlab chiqarish (yoki xizmatlar)ning o'sib borishini ta'minlash, uning istiqbollarni belgilab olish, yangi tovarlar ishlab chiqish va yangi xizmat turlarini yaratish, tovarlar (xizmatlar) bozorida o'z mavqeini egallab olish va mo'ljallangan boshqa maqsadlarga erishishga yordam beradi.

Biznes reja doimiy hujjat bo'lib, muntazam ravishda yangilab boriladi, unga ham firmanni ichida, ham iqtisodiyotdagi sharoitlarga qarab o'zgartirishlar kiritib turiladi. Odatda har bir korxonalar biznes reja tuzadi, lekin uni tayyorlash imkoniyatlari hamma firmalarda ham mavjud bo'lmazligi mumkin. Shuning uchun biznes rejani ishlab chiqish uchun kichik firmalar axborot maslahat (konsalting) tashkilotlari mutaxassislarini jalb etishlari mumkin.

Biznes-reja korxonaning muayyan bozordagi faoliyatining aniq yo'nalishini o'rganish maqsadida o'tkaziladigan tadqiqotlar va tashkiliy ishning natijasi bo'lganligi uchun u quyidagilarga asoslanadi:

-muayyan tovarlar (xizmatlar) bozorini yangi turdagi buyumlar yoki yangi xil xizmatlar bilan to'ldirish;

- korxonaning zaif va kuchli tomonlarini aniqlab, o'ziga xos xususiyatlarni va o'ziga o'xshash boshqa korxonalardan farqlarini bilib olish maqsadida har tomonlama o'tkaziladigan ishlab chiqarish-xo'jalik va tijorat tahlili;

-aniq vazifalarni amalga oshirish uchun qo'llaniladigan moliyaviy, texnik-iqtisodiy va tashkiliy mexanizmlar.

Biznes-rejakorxonaning rivojlanish strategiyasi va istiqbolini belgilab beradigan asosiy hujjatdir. Shu bilan birga u strategiyaning iqtisodiy va moliyaviy jihatlarini bir muncha batafsil bayon etadi. Aniq, tayin chora-tadbirlarni texnik-iqtisodiy jihatdan asoslab beradi. Strategiyani amalga oshirish texnik-tashkiliy va iqtisodiy o'zgarishlarni ma'lum vaqtgacha o'zaro bog'langan butun bir tizimi sifatida tuzilgan keng investitsiya dasturlariga asoslanadi. Biznes reja investitsion dasturning odatda bir necha yil ichida amalga oshirilishi kerak bo'lgan qismini o'z ichiga oladi.

Biznes-reja bir qancha vazifalarni hal qilishga imkon beradi. Bularning asosiylari quyidagilardir:

➔ Korxonaning taraqqiyoti (strategiyasi, konsepsiyalari, loyihalari) yo'nalishlarining iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiqligini aniqlash;

➔ faoliyatdan kutilayotgan moliyaviy natijalar, birinchi navbatda sotuv xajmlari, sarmoyadan olinadigan daromad va foydaning miqdorini aniqlash;

➔ tanlab olingan strategiyani amalga oshirish uchun kerakli mablag'lar manbaini, ya'ni moliyaviy resurslarini jamlash usullarini belgilash;

➔ mazkur rejani amalga oshiradigan xodimlar malakasi, soni va ularga to'lanadigan ish haqi fondini aniqlash.

Biznes-reja bo'lg'usi sheriklar bilan muzokaralar olib borilayotganda biznes taklifi uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Shu bilan birgalikda u xodimlarni korxonaga faoliyatiga jalb qilish uchun ham asosdir.

Biznes-rejadan investorlar korxonaga kreditorlarni taklif qilishda ham foydalanadi. Investorlar tavakkal qilib sarmoya berishdan avval uni har tomonlama o'rganib, puxta ishlab chiqilganligiga ishonch xosil qilishlari kerak. Biznes-rejada asosiy muhim masalalar yoritilgan, uning materiallari ravon va tushunarli qilib

bayon etilgan bo'lishi kerak. U har xil toifadagi odamlarga, xatto mahsulot (xizmatlar) va bozor to'g'risidagi bilimlari cheklangan kishilarga ham tushunarli bo'lmog'i lozim.

## 1.2. Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarni rivojlanishida

### biznes rejalashtirishning o'rni

Mamlakatimizda tadbirkorlikni rivojlantirish uchun biznes rejalashtirishning muhimligi, yuqorida ko'rsatilganlardan tashqari, yana quyidagi uchta vaziyat bilan belgilanadi:

**birinchidan**, iqtisodiyotimizga yangi tadbirkorlar avlodi kirib kelmoqda. Ularning ko'pchiligi hech qachon mustaqil ish yuritmaganlar, korxonani boshqarmaganlar. Shu sababli ular bozor iqtisodiyotida vujudga keladigan muammolarni tasavvur ham qila olmaydilar;

**ikkinchidan**, butunlay o'zgarib borayotgan xo'jalik faoliyati sohasi xatto katta tajribaga ega bo'lgan rahbarlarni ham ishdagi har bir qadamni boshqacha bosishni, hozirgacha bizga yot bo'lgan raqobatga tayyor turishni taqozo etadi.

**uchinchidan**, agar biz xorijdan investitsiya olmoqchi bo'lsak, u holda fikr-mulohaza, takliflarimizni berish qobiliyatiga ega bo'lishimiz, investitsiya mablag'larining har bir jihatini xorijiy tadbirkorlardan qolishmaydigan darajada ishlab chiqa olishimiz kerak;

Biznes-reja bu menejerning bozor iqtisodiyotida tadbirkorlikning shakllari va faoliyat sohasi hamda ko'lamidan qattiq nazar qo'llaydigan maxsus qurolidir.

Qo'yilgan maqsadga muvofiq ishni qanday boshlash, ishlab chiqarishni qanday samarali yurgizish va tovarni qay tarzda bozorga olib chiqish, qachon dastlabki daromadni olish, tavakkalchilik xavfini qanday kamaytirish, raqobat kurashida qaysi yo'l bilan yutib chiqish kabi masalalarning yechimi tadbirkorning biznes rejasida o'zining ifodasini topgan bo'lishi kerak.

Tadbirkorda yangi mahsulot tayyorlashni o'zlashtirish yoki yangi xizmat ko'rsatishni tashkil etish fikri paydo bo'lgan bo'lsa, u albatta o'z biznes rejasini ishlab chiqadi.

Biznes rejani ishlab chiqishda uning har tomonlama puxta va asoslangan bo'lishini ta'minlash boshlanayotgan ishning muvaffaqiyatini xal qiluvchi darajada belgilab beradi. Shu bilan birgalikda bunday reja tadbirkor g'oyasini (o'ylagan ishini) boshqa manfaatdor kishilarga yetkazish vositasi ham bo'lib xizmat qiladi. Biznes rejasiz tadbirkorlik faoliyatini rejalashtirish va umuman amalga oshirish mumkin emasligini alohida ta'kidlab o'tish lozim.

Biznes-reja korxonaning ish jarayonini tasvirlab, korxonalar rahbarlarining o'z maqsadlariga qanday erishishlarini, birinchi navbatda ishning daromad keltirishini qay tariqa oshirish mumkinligini ko'rsatib beradi. Yaxshi ishlab chiqilgan biznes reja korxonaning o'sib borishiga, bozorda yangi mavqelarni qo'lga kiritishga, o'z taraqqiyotining istiqbollari belgilab olishga, yangi tovarlar ishlab chiqarish va yangi xizmat turlarini yaratishga mo'ljallarni amalga oshirishning maqsadga muvofiq usullarini tanlab olishga yordam beradi.

Biznes reja korxonaning ichki hujjati bo'libgina qolmasdan, balki undan investorlar va kreditorlarni taklif qilishda ham foydalanish mumkin. Investorlar tavakkal qilib sarmoya berishdan avval loyihaning puxta ishlab chiqilganligiga ishonch xosil qilishlari va uning samarali ekanligidan habardor bo'lishlari kerak. Ular sarmoya berish imkoniyatlarini ko'rib chiqishdan oldin biznes-rejani sinchiklab o'rganib chiqishadi, so'ngra loyihani ishlab chiqqanlar bilan uchrashadilar.

Jahon amaliyoti shuni ko'rsatmoqdaki biznes-reja hamma uchun o'ta zarurdir. Uning dolzarbligi qo'yidagilar bilan belgilanadi:

*Birinchi*dan, xo'jalik yurituvchi sub'ektlar bozor sharoitida vujudga keladigan muammolarni tasavvur eta olmaydilar. Ularga javob bera oladigan darajada tayyor emaslar.

*Ikkinchi*dan, butunlay o'zgarib borayotgan xo'jalik faoliyati sohasi katta tajribaga ega bo'lgan rahbarlarning ham ish yuritishda o'zgartirish kiritishlarini taqozo etadi va ayniqsa, hozirgi kunda bu narsa-raqobatga tayyor turishga chaqiradi.

*Uchinchi*dan, xorijdan investitsiya olish zarur, buning uchun buyurtmalarimizni isbotlab berish qobiliyatiga ega bo'lishimiz, investitsiya mablag'larini har bir jihatini xorijiy tadbirkorlardan qolishmaydigan darajada ishlab

chiqishimizni investorlarga ko'rsata olishimiz kerak.

Bu muammolarni yechish uchun biznes-reja kerak va u bizga oldingi biz ko'nikkan texnik-iqtisodiy asoslash hujjatini o'mini bosishi kerak.

Biznes-reja qo'yidagi vazifalarni hal qilishga imkon beradi:

☞ korxonalar taraqqiyoti (strategiya, dastur, loyiha) yo'nalishlarining iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiqligini asoslash;

☞ iqtisodiy faoliyatning kutilayotgan moliyaviy natijalarini, birinchi galda, sotuv ko'lamini, sarmoyadan olinadigan daromadlar, foydani hisoblab ko'rish;

☞ tanlab olingan strategiyani amalga oshirish uchun zarur bo'lgan mablag'lar manbaini, ya'ni moliyaviy resurslarni jamlash usullarini belgilash;

☞ mazkur rejani amalga oshiradigan xodimlarni tanlab olish va hokazo.

Qo'yilgan maqsadga muvofiq, o'z ishini qanday boshlash, qay usulda ishlab chiqarishni samarali yuritish va tovarni bozorga olib chiqish mumkin, yangi ishlab chiqarishni kim tashkil etadi va qachon dastlabki daromad olinadi, tavakkalchilikning salbiy oqibatlarini qanday kamaytirish, oyoqqa turib olish hamda raqobat kurashida yutib chiqish mumkin kabi savollarga korxonalar rahbari yoki tadbirkor o'zining biznes-rejasini ishlab chiqishda javob oladi.

Biznes rejani tuzishda korxonalar rahbarining shaxsiy ishtiroki zarurdir. Shuning uchun ham ko'pincha xorijiy mamlakatlar banklari va investorlari agar biznes-reja boshidan oxirigacha chetdan jalb qilingan konsultant tomonidan ishlab chiqilib, rahbar unga faqat qo'l qo'yganligini bilib qolsalar, loyihaga mablag' berishdan bosh tortadilar.

Bu degani biznes-reja ishlab chiqishda maslahatchilar xizmatidan foydalanmaslik kerak, degani emas, aksincha, investorlar tomonidan ekspert maslahatchilarni xizmatidan foydalanish qo'llab-quvvatlanadi. Gap boshqa narsada. Biznes rejani ishlab chiqishda korxonalar boshlig'ining yoki ish boshlovchining shaxsan o'zi ishtirok etishi ishni muvaffaqiyatli boshlash hamda yakunlanishining kafolati hisoblanadi.



### 1.3. Fanning predmeti, maqsad va vazifalari

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarni rejalashtirish tizimini tubdan qayta shakllantirish davr talabiga aylanmoqda. Keyingi yillarda respublikamizda qishloq xo'jaligini tubdan isloh qilish borasida olib borilayotgan keng ko'lamli ishlar natijasida qishloqda xo'jalik yuritishning butunlay yangi tipdagi shakli, ya'ni markazdan rejalashtirilib boshqariladigan emas, balki o'z xo'jaligini mustaqil boshqaradigan va birinchi navbatda undan o'zi manfaatdor bo'lgan tadbirkorlar sinfi - fermerlar paydo bo'lmoqda.

Qishloq xo'jaligining tarmoq xususiyatiga xos bo'lgan bir qator omillar ta'sirida bu soha korxonalarining raqobatli bozor sharoitida samarali faoliyat ko'rsatishi imkoniyatlari chegaralangan. Shu nuqtai-nazardan yondoshganda qishloq xo'jaligi korxonalarining samarali faoliyat yuritishi ko'proq korxonaning rejalashtirish tizimiga, ya'ni aniq xisob-kitoblarga asoslanib va istiqbolni e'tiborga olib tuzilgan biznes rejalarga bog'liq bo'lib bormoqda. Korxonalar bozor iqtisodiyoti sharoitida puxta tayyorlangan biznes-rejalarsiz barqaror ishlay olmasligini ta'kidlash lozim. Chunki, kuchli raqobat muhitida aynan biznes-reja korxonaning bundan buyon qanday faoliyat ko'rsatishi lozimligini, biznesni boshqarish va uzoq muddatli korxonalar strategiyasining yo'nalishlarini, moliyaviy barqarorlik ko'rsatkichlarini va investitsion faoliyat samaradorligini aniqlab beradi.

Yuqorida ta'kidlangan iqtisodiy munosabatlar tizimini yaratishda qishloq xo'jaligining o'ziga xos xususiyatlarini e'tiborga olgan holda tabiiy, ijtimoiy, iqtisodiy qonunlar, iqtisodiy kategoriyalar talablaridan oqilona foydalanish taqazo etiladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida agrar tarmoq va qishloq xo'jaligi korxonalarining barqaror iqtisodiy asosini, barqaror takror ishlab chiqarish jarayonini ta'minlaydigan raqobatli bozor munosabatlarini shakllantirish sharoitida qishloq xo'jaligi bozor sub'ektlari, shu jumladan fermer xo'jaliklari faoliyatini rejalashtirish va biznes-rejalar tuzishning nazariy masalalarini o'rganish va ushbu jarayonda bashorat qilinadigan iqtisodiyot sub'ektlari o'rtasida yuzaga keladigan iqtisodiy munosabatlar "Fermer xo'jaligi faoliyatida biznes reja tuzish" fanining predmeti hisoblanadi.

Fermer xo'jaliklarining biznes-rejasini shakllantirishga ta'sir etuvchi omillarni chuqur tahlil etish asosida, korxonaning biznes-rejasini to'g'ri shakllantirish va bu tizimni takomillashtirib borish «Biznes rejalashtirish» fanining maqsadini tashkil etadi.

— Qo'yilgan maqsaddan kelib chiqib quyidagi asosiy vazifalar yechimining nazariy, uslubiy asoslarini o'rganish lozim:

✎ bozor iqtisodiyoti sharoitida qishloq xo'jaligi korxonalarini faoliyatini rejalashtirishning mohiyatini, ahamiyatini va uning iqtisodiy samaradorlikka ta'sirini o'rganish;

✎ rejalashtirish tizimining shakllari, tarkibiy elementlari, tuzish uslubiyoti va asosiy ko'rsatkichlarini o'rganib, yagona tizimga keltirish;

✎ qishloq xo'jaligi korxonalarining amaldagi yillik ishlab chiqarish-moliyaviy faoliyati biznes-rejasi mazmunini o'rganish va uning bajarilishi holatini tahlil etish;

✎ davlat ehtiyojlari uchun qishloq xo'jaligi mahsulotlarini yetishtirish xarajatlarini moliyalashtirishga tuziladigan biznes-rejani shakllantirish va asoslash mexanizmini o'rganish;

✎ asosiy kapitalga kiritiladigan mablag'larni moliyalashtirishga bank kreditlarini jalb etishning biznes-rejasini asoslashni o'rganish;

✎ bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarining moliyaviy faoliyatini rejalashtirish tizimini takomillashtirish yo'nalishlarini ishlab chiqish va investitsion loyihalarni moliyalashtirishga mablag'lar jalb etishga yo'naltirilgan biznes-rejalarning samaradorligini oshirishga oid nazariy va amaliy tavsiyalarni o'rganish.

### 1.4. Fanning o'rganish va tadqiqot usullari

Qishloq xo'jaligi korxonalarini faoliyatini rejalashtirishning qoidalari, yo'llari va usullari yig'indisi *rejalashtirish uslubiyotini* tashkil etadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida korxonalar o'z faoliyatini rejalashtirishni mustaqil ravishda amalga oshiradi. Biroq bu rejalashtirishning tekshirib ko'rilgan va foydali usullaridan voz kechishni anglatmaydi. Bugungi sharoitlarda ham korxonalar faoliyatini

rejalashtirish texnik-iqtisodiy hisob-kitoblar, progressiv norma va normativlar, iqtisodiy tahlil, muqobil variantlarni tanlashga asoslanadi.

Rejalashtirishning eng ko'p tarqalgan usullari qatoriga quyidagilarni: dialektika, induktiv, deduktiv, tahlil, sintez, balans, variant, normativ, me'yoriy-resurs, maqsadli dasturlash, dalillarni yig'ish, pozitiv, statistik, monografik, hisob-analitik, tajriba usuli hamda iqtisodiy-matematik usullardan keng foydalaniladi.

Rejalaming asoslanganlik darajasini oshiruvchi va ularni tezda amalga oshirilishiga xizmat qiluvchi, shuningdek, tavakkalchilik va vujudga kelishi mumkin bo'lgan iqtisodiy yo'qotishlarni kamaytiruvchi usul eng maqbul va samarali usul hisoblanadi.

Boshqa fanlar kabi «**Biznes rejalashtirish**» fanining uslubiy asosini ilmiy tafakkurning dialektika usuli tashkil etadi. Dialektik usul hamma hodisalar va jarayonlar doimiy o'zgarishda va o'zaro bog'liqlikda rivojlanadi, biri ikkinchisini keltirib chiqaradi deb tushuntiradi. Dialektik usul rivojlanish jarayonini oddiy o'sish jarayoni deb emas, balki oddiylikdan murakkablikka, miqdor o'zgarishlaridan sifat o'zgarishlariga o'sib o'tuvchi murakkab jarayon deb baholaydi. Bundan shunday xulosa qilish mumkinki, korxonaning hozirgi darajasi mutloq emasligini, ma'lum sharoitlar o'zgarishi bilan o'zgarib turishi, hamma ishlab chiqarish tarmoqlari va omillari o'zaro bog'liqlikda harakatlanishini tushunib yetishi kerak. Masalan, chorvachilik tarmog'i dehqonchilikka bevosita bog'liqligini, o'z navbatida chorvachilik tarmog'i dehqonchilik tarmog'ining rivojlanishiga ta'sir etishini tushunib etish lozim. Ishlab chiqarish hajmi yer maydoni va uning unumdorligiga, mehnat va kapital hajmiga bog'liqligini ifoda etadi. Shuningdek, ishlab chiqarish hajmi bilan korxonaning pul mablag'lariga, boshqa turdagi moddiy-texnika vositalariga bo'lgan talabi o'rtasida yoki mineral o'g'itlar va yem-hashak sarfi bilan ekinlar hosildorligi hamda chorva mollari mahsuldorligi o'rtasida o'zaro bog'liqlik mavjud.

Shunday qilib, fermer xo'jaligi faoliyatida biznes reja ishlab chiqarishni to'g'ri tashkil etish va boshqarish samaradorligiga tarmoqlar, ishlab chiqarishning iqtisodiy omillari (yer, kapital, mehnat va tadbirkorlik qobiliyati) o'rtasida to'g'ri

o'zaro aloqa va bog'liqlikni takomillashtirish orqali erishish mumkin. Dialektik usul voqealar va hodisalar har doim harakatda, rivojlanishda deb tushuntiradi. Shuning uchun «Biznes rejalashtirish» fani korxonalarni, ishlab chiqarishni doimo harakatda, rivojlanishda, rivojlanish asosi ziddiyat, deb tushuntiradi, ya'ni yer maydonlarini bir sifatdan boshqa sifatga o'tib turishi (yer transformatsiyasi) tuproq unumdorligining o'zgarishi, ekinlar hosildorligi chorva mahsuldorligi hamda texnika vositalari sonining o'zgarib turishi sifatida ko'radi.

Dialektikaning yana bir qonuni – bu, miqdor o'zgarishlarining sifat o'zgarishlariga o'tishi qonunidir. Qishloqda mulkiy munosabatlarning bozor talablariga moslanishi natijasida oldingi yirik hajmdagi davlat (sovxoz) va jamoa (kolxoz) xo'jaliklari, o'rmda fermer va shirkat (kooperativ) xo'jaliklari, shaxsiy tomorqa xo'jaliklari negizida kichik tovar xo'jaligi hisoblangan dehqon xo'jaliklari tashkil topdi.

«**Biznes rejalashtirish**» fanini o'rganish – iqtisodiy jarayonlarni kuzatish va zarur ma'lumotlarni yig'ishdan boshlanadi. Iqtisodchilar avvalo ma'lum iqtisodiy muammoga taalluqli dalillarni aniqlaydilar va to'playdilar. Dalillarni tahlil qilish orqali iqtisodiy xulosa yoki iqtisodiy nazariya yaratiladi. Iqtisodiy xatti-harakatlarni o'rganishda iqtisodiy tadqiqot nazariyadan ayrim dalillarga va aksincha dalillardan umumiy nazariyaga qarab harakatlanishi mumkin.

Iqtisodiy tadqiqot ayrim dalillardan iqtisodiy nazariyaga qarab harakat qilganda **induktiv** usulni, nazariyadan ayrim dalillarga qarab harakat qilganda **deduktiv** usulni ifoda qiladi.

➔ **Tahlil** usulidan foydalanishda hodisalami mayda bo'laklarga, alohida-alohida dalillarga ajratib o'rganilsa, **sintez** usulida hodisalami ayrim dalillarni birlashtirish, birgalikda, o'zaro bog'liqlikda o'rganish orqali umumlashtiriladi va xulosa qilinib, turli nazariyalar yaratiladi. Ammo, bundan xatoga yo'l qo'ymaslik uchun alohida olingan tasodifan qo'lga kiritilgan dalillardan emas, balki o'rganilayotgan ob'ektga tegishli barcha dalillar yig'indisidan foydalanish maqsadga muvofiqdir.

➔ **Pozitiv usulda** haqiqiy ma'lumotlar va dalillar o'rganilib ma'lum xulosalar



chiqariladi. Masalan, pozitiv usul orqali haqiqiy ko'rsatkichlar dinamikada tahlil qilish orqali fermer xo'jaliklarida keyingi yil reja ko'rsatkichlari shakllantiriladi va biznes reja ishlab chiqiladi.

➔ **Me'yoriy-resurs usulida** korxonada ishlab chiqarish jarayonining asosiy omillari bo'yicha ishlab chiqarish salohiyatiga baho beriladi. Ishlab chiqarish salohiyati deganda korxonada mavjud mehnat, moddiy va moliyaviy resurslarning hajmi va ular o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik va mutanosiblik darajasi tushuniladi.

Ishlab chiqarish salohiyatini aniqlashda korxonaning yer resurslari, asosiy vositalari va aylanma mablag'lari hamda mehnat resurslariga natural yoki qiymat shaklida baho beriladi.

Me'yoriy-resurs usuli qat'iy ravishda rejalashtirishning normativ bazasiga tayanadi. Unga ilmiy asoslangan normalar va normalashtirish mezonlari kiradi. Norma deganda ma'lum bir texnikaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlarning ilmiy jihatdan yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan chegaraviy miqdoriga aytiladi. Qishloq xo'jaligida moddiy resurslar sarfining, mehnat sarflari va ish haqining, tabiiy kamayish miqdorining va boshqa ko'rsatkichlarning normalari mavjud.

➔ **Balans usuli** rejalashtirishning eng asosiy usuli bo'lib, yer resurslari, mehnat resurslari, energetik resurslar, material resurslar va moliyaviy resurslar balanslarini tuzish orqali rejaning ayrim bo'limlari va ko'rsatkichlari o'rtasida muvofiqlik hamda mutanosiblik ta'minlanadi.

➔ Balans usuli **normativ usuli** bilan birgalikda qo'llanadi. Normativ usulida resurslarni sarflashning yo'l qo'yish mumkin bo'lgan eng yuqori va eng quyi chegaralari aniqlanadi. Bunda ishlab chiqarishni rejalashtirish va tashkil etishda norma va normativ kabi tushunchalardan foydalaniladi.

➔ **Norma** (me'yor) – bu, belgilangan sifatdagi mahsulot birligi (ish, xizmat) tayyorlash uchun sarflanuvchi xom ashyo, material, yoqili, energiya va boshqa resurslardan foydalanishning yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan eng yuqori (maksimal) yoki eng quyi (minimal) chegarasidir. Agar resurslardan foydalanish normalarini kamaytirish mahsulot sifatining pasayishiga yoki belgilangan standartlar talablarining buzilishiga olib keladigan bo'lsa, u holda bu normalarni kamaytirish

mumkin emas.

➔ **Normativ** – bu, nisbiy kattalik bo'lib, asosan foizlar yoki koeffitsientlar yordamida aks ettiriladi. U mehnat vositalari va predmetlaridan foydalanish darajasini, ularning har bir maydon birligi, og'irlik birligi, hajm birligiga sarflanishini tavsiflab beradi. Masalan, asosiy fondlarning birlik qiymatiga mahsulot ishlab chiqarish (fond qaytimi), sutning moylilik, vinoning spirtlilik darajasi (foizlarda), avtomashinaning bosib o'tgan yo'li, avtomobil shinasining ekspluatatsiyasi va hokazo.

Norma va normativlar progressiv tavsifga ega bo'lishi, ya'ni ularni ishlab chiqishda zamonaviy fan, texnika va texnologiya rivojlanishining darajasi, mehnat va ishlab chiqarishni tashkil etish, ishlab chiqarish quvvatlaridan to'liq foydalanish hamda ilg'or korxonalarining tajribalarini hisobga olish zarur. Shuningdek, ular doimiy ravishda qayta ko'rib chiqilishi, eskirgan norma va normativlar yangi, xo'jalik hayoti va davr talablariga javob beruvchi norma va normativlar bilan almashtirilishi lozim.

Norma va normativlar quyidagi asosiy guruhlar asosida ishlab chiqiladi:

✳ **jonli mehnat xarajati normalari** (mahsulot birligiga sarflanadigan ish vaqti normasi, vaqt birligida ishlab chiqarish normasi, xizmat ko'rsatish normasi, miqdor normativi);

✳ **moddiy xarajat normalari** (mahsulot birligiga sarflanadigan xom ashyo, material, yoqilg'i, energiya, butlovchi qismlar);

✳ **ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish normativlari** (ishlab chiqarish siklining davomiyligi, tugallanmagan ishlab chiqarish hajmi, ishlab chiqarish zahiralari va hokazo);

✳ **mehnat vositalaridan foydalanish normalari** (mashinalar, asbob uskunalar, mexanizmlar, qurilmalarga yillik va mavsumiy ish yuklamalari);

✳ **korxonada, bo'lim, asbob-uskunalarining loyiha quvvatiga, chiqish vaqti**

normalari.

TERM. INNOVATSIYA RIVOJLANISHI VA TEXNOLOGIYALAR VA  
INNOVATSIYA RIVOJLANISHI VA  
KOEFFITSIENTLARING, MODDIY-PUL XARAJATLARINING, TARMOQLARARO VA ISHLAB CHIQA  
INV. № 97355

549257  
Tarmoqlararo va ishlab chiqarish

Tarmoqlararo va ishlab chiqarish



elementlari mutanosibligining turli variantlarini ishlab chiqish yotadi.

➔ **Maqsadli dasturlash usuli** orqali korxonani rivojlantirishning asosiy vazifasi, maqsadi aniqlanib, uni hal qilishning vositalari va yo'llari ishlab chiqiladi. Bu usul uzoq muddatli istiqbol rejalarini ishlab chiqishda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi.

➔ **Dalillarni yig'ish** – borliqni ilmiy anglashning boshlanishi xolos. Qishloq xo'jaligi korxonalari tabiiy-iqlim, uy shart-sharoitlar, texnik-texnologik ta'minlanganlik, ishlab chiqarishni tashkil etilishi, mehnat unumdorligi va iqtisodiy samaradorlik jihatidan turli darajada rivojlanish xususiyatlariga ega. Shu tufayli alohida olingan xo'jalikning ma'lumotlari boshqa sharoitlarda joylashgan xo'jaliklar uchun mos kelmasligi mumkin. Buning uchun turli ma'lumotlar va dalillarni chuqur tahlil etish asosida nazariy umumlashtirish lozim bo'ladi.

Dalillarni keng qamrovli tahlil etish uchun iqtisodiy tadqiqotning turli usullaridan foydalaniladi. Ularning ichida eng ko'p **statistik, iqtisodiy-matematik, monografik, tajriba** usullaridan foydalaniladi.

➔ **Statistik**, ya'ni statistik qarorlari, o'rtacha sonlar, guruhlashtirish analitik, korelyasion, dispersion va regression tahlil usullari orqali xo'jalikda sodir bo'ladigan miqdor o'zgarishlar qanday sifat o'zgarishlariga olib kelishi, ayrim omillar va dalillar o'rtasida qanday aloqa va bog'lanishlar borligi anqlanadi.

➔ **Monografik** usul orqali biron voqea yoki dalil unga ta'sir etuvchi har bir jarayon o'rganilishi ta'minlanadi.

➔ **Hisob-analitik** usul biron tadbirni belgilashda yoki xo'jalikning istiqboli bilan bog'liq tadbirlarni ishlab chiqishda keng foydalaniladi.

➔ **Tajriba usuli** normativ asosda belgilangan me'yoriy tadbirni yoki biron-bir nazariyani keng miqiyosda qo'llashdan oldin kichik doirada sinab ko'rishdir. Agar bu sinov natijalari amalda o'zini oqlasa, xuddi shu sharoit bo'lgan joylarda ularni keng qo'llashga tavsiya etishdir. Chunki amaliyot-haqiqat mezonidir. Ma'lumki, biron bir natija, masalan, xo'jalikning foydalilik darajasi juda ko'p omillarga bog'liq.

Ayrim hollarda turli-tuman omillar bir-birlariga qarama-qarshi ta'sir etishi mumkin. Bunda **iqtisodiy-matematik** usul qo'llanilgan holda hamma omillar ta'sirini miqdor jihatdan hisobga olish imkoniyatini beradigan modellardan foydalaniladi. **Iqtisodiy-matematik usul** rejaning eng maqsadga muvofiq (optimal) variantlarini aniqlashda, iqtisodiy, tashkiliy hamda texnik jarayonlarni optimallashtirishda keng foydalaniladi. Masalan, ekin maydonlarini, poda strukturasi hamda mexanizatsiya ishlarini traktor markalari o'rtasida taqsimlashning optimal yo'llarini aniqlashda juda qo'l keladi.

Ko'rinib turibdiki, rejalashtirish juda murakkab va mehnat talab qiluvchi jarayon bo'lib, korxonada faoliyatining resurslar xarajatini normalashtirishdan to mahsulot ishlab chiqarish va realizatsiya qilishgacha barcha ko'rsatkichlarini inobatga oladi.

### 1.5. Rejalashtirish tushunchasi, turlari va uning asosiy tamoyillari

Qishloq xo'jaligi korxonalarida ishlab chiqarishni rivojlantirishning ijtimoiy-iqtisodiy, tashkiliy, texnikaviy va texnologik ko'rsatkichlari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik va nisbatlarni ta'minlash, rivojlanish yo'llari va sur'atlari, tarmoqlar va bo'linmalar, takror ishlab chiqarishning asosiy bo'g'inlari o'rtasida to'g'ri mutanosiblikni shakllantirish jarayoniga **rejalashtirish** deb ataladi.

Qishloq xo'jalik korxonasi va uning ichki ishlab chiqarish bo'linmalari hamda tarmoqlari faoliyatini ifoda etuvchi rejalar **ichki xo'jalik biznes rejalarini** deb ataladi. Rejalashtirishning asosiy vazifasi korxonada faoliyatini uzluksiz va jadal rivojlantirish, tarmoqlar o'rtasida zarur mutanosiblikni ta'minlash orqali ishlab chiqarish samaradorligini oshirishni ta'minlashdan iborat.

Qishloq xo'jaligi korxonalarini rejalashtirish bir nechta **tamoyillarga** tayanib amalga oshiriladi. Rejalaming **realligi** rejalashtirishning muhim tamoyilidir. Bu tamoyilga rioya qilmaslik rejalashtirishni ma'nosiz qilib qo'yadi, chunki rejaning biror soha va korxonada bajarilmay qolishi, u bilan bog'liq bo'lgan soha shartnomalari bajarilmay qolishiga, jarimalar to'lashga, ishonchni yo'qotishga olib keladi.



Rejalashtirishning yana bir muhim tamoyili **ilmiylik** bo'lib, avvalo tayyorlanayotgan rejalar bajarilishi uchun ular **ilmiy jihatdan asoslangan** bo'lishi kerak. Rejalar jamiyatni va ishlab chiqarishni rivojlantirishning ob'ektiv iqtisodiy qonunlari va qonuniyatlariga mos kelishi, fan va texnikaning eng so'nggi **yutuqlariga, tabiiy, raqobatchilik** va bozor talablarini hisobga olishga iqtisodiy va mahalliy shart-sharoitlarga, ilg'orlar tajribalariga tayanishi va korxonaning mavjud resurs salohiyatiga asoslanishi lozim. Rejalashtirishning ilmiyligi, jonli mehnat va mahsulotga aylangan jonsiz mehnat xarajatlarining eng kam miqdorida iloji boricha yuqori natijalarga erishishga, shuningdek, korxonada xodimlari manfaatdorligini oshirishga ko'maklashadi.

► **Komplekslilik** tamoyili ishlab chiqarishni, birinchidan, zamon va makonda. ikkinchidan, ishlab chiqarishni boshqarishning gorizont va vertikalida. uchinchidan, ishlab chiqarishning resurs asoslarini ta'minlashda, to'rtinchidan, ishlab chiqarishdagi "tor joylarni" hisobga olish va ularni yo'qotish chora-tadbirlarida, beshinchidan, xodimlarning o'z mehnatlari natijasidan moddiy va ma'naviy qoniqishida, oltinchidan, korxonaning mo'ljallanayotgan daromad yoki foyda olishini amalga oshirishni ko'zda tutadi.

► **Proporsionallik** nafaqat ishlab chiqarishni rejalashtirishda, balki ishlab chiqarishni boshqarishda ham muhim ahamiyat kasb etadi. Zarur proporsiyalarga amal qilish ishlab chiqarish vositalari va ishchi kuchining sexlar va ish joylari bo'yicha hamda ishlab chiqarish bosqichlarida to'g'ri taqsimlanishiga va ulardan to'g'ri foydalanishga ko'maklashadi. Proporsiyalarga amal qilmaslik esa, aksincha, ishlab chiqarishning ba'zi uchastkalarda kuchayib, boshqalarida pasayishiga, ya'ni nomutanosibliklarning (disproporsiyalarning) vujudga kelishiga hamda korxonalarning noritmik tarzda faoliyat yuritishiga sabab bo'ladi. Zaruriy proporsionallikni ta'minlashda ishlab chiqarishni tashkil etishni texnik-iqtisodiy normalashtirish katta rol o'ynaydi.

Rejalashtirishning **uzviylik va o'zaro bog'liqlik tamoyili** talabiga strategik, istiqbolli, joriy va operativ rejalar o'zaro bir-biri bilan bog'liq holda, bir-birini to'ldiradigan negizda tuzilishi va korxonaga berilgan davlat buyurtmalari orqali

mamlakatning iqtisodiy va ijtimoiy taraqqiyoti rejasi bilan bog'liqligi ta'minlanishi kerak.

► **Optimallik** ham rejalashtirish tamoyillari qatoriga kiradi. Rejalar barcha ishlab chiqarish resurslaridan chiqitlar va yo'ldosh mahsulotlardan keng foydalanishni inobatga olgan holda iloji boricha ratsional va umumli foydalanishni ta'minlashi hamda yuqori natijalarga erishish uchun eng samarali yo'llarni tanlashi kerak.

Rejalashtirishning optimalligiga iqtisodiy-matematik usullar va elektron hisoblash mashinalarini qo'llash, rejalarining bir nechta variantlarini ishlab chiqish yordamida erishiladi. Ko'p variantlilik eng tejankor reja varianti yoki korxonada faoliyati dasturini tanlashga imkon yaratadi.

► **Moslashuvchanlik** rejalashtirishning bozor sharoitlaridagi muhim tamoyili hisoblanadi. U ishlab chiqarish rejalariga o'z vaqtida o'zgartirishlar kiritish, iste'molchilar va xaridorlar talablarini hisobga olish, ishlab chiqarishning yuzaga kelishi mumkin bo'lgan pasayishi va inqirozlarning oldini olishga yordam beradi.

► Rejalashtirishning **nutanosiblik va muvozanatlilik tamoyili** mamlakat iqtisodiyotining tarmoqlarini mutanosib va uyg'un rivojlantirish qonuniyatlaridan kelib chiqadi. Unga ko'ra korxonada faoliyatining barcha tarmoq va sohalari faoliyatini tashkil qilish yagona uyg'unlikda va mutanosiblikda amalga oshiriladi. Buning uchun tarmoqlararo mehnat, moddiy va moliyaviy resurslar balanslari tuziladi.

► **Reja intizomiga to'la rioya qilish va uni operativ nazorat qilish** rejalashtirishning muhim tamoyilidir. Rejalarni amalga oshirish jarayonida turli sabablarga ko'ra nomutanosibliklar, reja ko'rsatkichlaridan chetga chiqishlar va belgilangan vazifalarni bajarilmay qolish ehtimollari vujudga kelishi mumkin. Shu tufayli reja ko'rsatkichlarining bajarilishini doimo nazorat qilib borish, yo'l qo'yilgan kamchiliklarni bartaraf etish, zarur ichki rezervlarni qidirib topish va zarur bo'lganda reja ko'rsatkichlariga tuzatishlar kiritib borish talab etiladi.

Biroq hech qanday tamoyil, jumladan, yuqorida sanab o'tilgan tamoyillar ham, o'zidan-o'zi, ya'ni shu tamoyillar uchungina kerak emas. Agar amaliyotda



qo'llanmasa bu tamoyillar faqat qog'ozda qolib ketishi yoki oddiy chaqiriq bo'lib qolishi mumkin. Shu sababli korxonani rahbarining rejalashtirish jarayonini aniqlash, rejaning bajarilishi hamda rejalashtirishning belgilangan va boshqa tamoyillari qanday aks ettirilganligini **nazorat qilishi** muhim ahamiyat kasb etadi. Nazorat kerakli natijalarga erishish, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan disproporsiyalarni aniqlash va ularning oldini olish, shuningdek, zahiralarni aniqlash va ulardan foydalanish yo'llarini belgilashga imkon berdi.

Rejalashtirish tamoyillari va uslubiyotidan foydalanib ichki xo'jalik rejalashtirish tizimi ko'rsatkichlari ishlab chiqiladi.

### Qisacha xulosalar

Korxonani faoliyatining muvaffaqiyatga erishishi ko'p jihatdan rejalashtirishning sifatiga bog'liq bo'ladi. U har bir korxonani boshqarishda eng muhim vazifa hisoblanadi. Bozor sharoitlarida korxonalar rejalashtirishning ustunliklaridan raqobatchilik kurashida foydalanadilar. Rejalashtirish yordamida boshqaruv qarorlarini amalga oshirishning maqsad, vazifa va usullari aniqlanadi.

Rejalashtirish *ilmiylik, moslashuvchanlik, uzluksizlik, optimallik* kabi tamoyillarga asoslanadi. O'z **mazmuniga** ko'ra, rejalashtirish texnik-iqtisodiy va **tezkor-ishlab chiqarish**, reja hisob-kitoblarini aniqlashtirish darajasi va muddatiga ko'ra **esa, strategik va taktik** turlarga bo'linadi.

**Biznes-reja** korxonaning turli tuzilmaviy bo'linmalari oldiga qo'yiluvchi bir qator vazifalarni kompleks ravishda hal qilish imkoniyatini yaratuvchi ko'rsatkichlar va bo'limlardan iborat bo'ladi.

Iqtisodiyotni reja asosida boshqarishni mukammallashtirishning muhim vazifalari qatorida norma va normativlarni tayyorlash, zaruriy ko'rsatkichlar tizimi hamda ularning rejadagi darajasini tanlash va yaratishni ko'rsatib o'tish mumkin.

### Tayanch so'z va iboralar:

*Bozor iqtisodiyoti, qishloq xo'jaligi korxonasi, fermer xo'jaligi, biznes reja, ichki xo'jalik rejalari, rivojlanish strategiyasi, rejalashtirish uslubiyoti, biznes rejaning vazifalari, biznes reja maqsadi, rejalashtirish tamoyillari, norma, normativ, normalashtirish.*

### Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Fermer xo'jaligida biznes rejalashtirishning ahamiyati nimada?
2. "Biznes rejalashtirish" fanining predmetiga ta'rif bering.
3. "Biznes rejalashtirish" fanining maqsadini ifodalovchi asosiy vazifalar nimalardan iborat?
4. Biznes reja nima?
5. Biznes reja tuzishdan maqsad nima?
6. Rejalashtirish tushunchasi.
7. Biznes-reja qanday vazifalarni hal qilishga imkon beradi.
8. Biznes-rejaning dolzarbligi nimalar bilan belgilanadi.
9. Fanning o'rganish va tadqiqot usullarini aytib bering.
10. Rejalashtirishning asosiy tamoyillari "Norma", "normativ", "normalashtirish" tushunchalarining mohiyatini ochib bering.





## 2-BOB. BOZOR IQTISODIYOTI SHAROITIDA REJALASHTIRISH VA BASHORATLASH

### 2.1. Bozor iqtisodiyoti sharoitida rejalashtirish va bashorat qilishning iqtisodiy tabiati va ob'ektiv zaruriyati

**Iqtisodiyot bo'yicha** zamonaviy adabiyotlarda va qo'llanmalarda **rejalashtirishga** mo'ljallangan ish yoki ma'lum bir harakatlarni bajarish muddati, tartibi va ketma-ketligini ko'zda tutuvchi chora-tadbirlar tizimi sifatida izoh berilgan. Aynan rejalashtirish va bashorat qilish yo'li bilan korxonalar **nimani, kim uchun, qanday texnologiya yordamida, qachon va qancha** mahsulot ishlab chiqarish, qaysi hamkorlar yoki sheriklar bilan shartnoma tuzish yoki kooperatsiyani rivojlantirish, zarur bo'lgan moddiy-tovar boyliklari zahirasini yaratish kabi bir qator masalalarni hal qiladi.

**Rejalashtirish** tartibga soluvchi jarayon sifatida korxonalar faoliyatini yaqin va uzoq istiqbol sari ilgari surish, asoslab berish, muayyanlashtirish va izohlab berishni ifodalaydi. Oxirgi holatda gap korxonalar faoliyatini bashorat qilish haqida borishi mumkin. Bashorat qilishni rejalashtirishning boshlanishi va uzoq muddatli istiqbolga mo'ljallangan davomi sifatida ko'rib chiqish mumkin. **Rejalashtirish va bashoratlash o'zaro aloqada bo'lgan ikkita jarayon bo'lib, xo'jalik faoliyatini** avvaldan bajarilgan hisob-kitoblar, eng kam tavakkalchilik va eng yuqori natijalarga erishish asosida yuritishni ko'zda tutadi.

Reja va rejalashtirish orasidagi farqni anglash muhim ahamiyat kasb etadi. **Rejalashtirish** indikativ reja yoki prognoz kabi rejalarni ishlab chiqish jarayoni bo'lsa, **reja** korxonaning ma'lum bir vaqt mobaynida amalga oshiruvchi texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarini o'zida aks ettiruvchi hujjatni ifodalaydi. Boshqacha qilib aytganda, reja – bu korxonaning maqsadli funksiyalari va ularni amalga oshirish yo'llarini belgilab beruvchi rejalashtirishning moddiylashgan shaklidir.

Rejalashtirish ishlab chiqarishning maqbul yo'nalishlarini aniqlash, foydalanilmagan zahira va imkoniyatlarni qo'llash, korxonaning oqilona baho siyosatini shakllantirish hamda xo'jalik yuritish aloqalarining samarali shakllarini o'rnatishga ko'maklashadi. Rejalashtirish va bashorat qilish yordami bilan ichki va

tashqi bozordagi iste'molchilar talabi aniqlanadi, korxonaning tashqi iqtisodiy faoliyati kuchaytiriladi.

Korxonalar faoliyati va iqtisodiyotda rejalashtirishdan tashqari **bashorat qilish** ham katta rol o'ynaydi. Bashorat qilish xo'jalik faoliyati yurituvchi sub'ektning istiqbolda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan holatlarni ilmiy asoslagan holda avvaldan ko'ra bilishini ifodalaydi. U yuzaga kelayotgan yoki kelajakda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan iqtisodiy, ilmiy-texnik va ijtimoiy holatlarni baholash va tahlil qilish asosida yaratiladi hamda muqobil qarorlarni tanlashga imkon yaratadi.

Bashorat qilish rejalashtirish tavsifida o'z aksini topadi: ishlab chiqarish va korxonalar iqtisodiy hayotining boshqa jihatlarni **strategik rejalashtirish** - o'rta va uzoq muddatli bashoratlar asosida hamda **joriy rejalashtirish** - qisqa muddatli bashoratlar asosida ishlab chiqiladi. Bu yo'nalishlarning ikkalasi ham o'zaro uzviy aloqada bo'lib, ishlab chiqarish strategiyasini fan-texnika taraqqiyoti va hayotning real voqeligi bilan baholaydi.

**Bashoratning masadi** - bozorga ta'sir qiluvchi omillarni, shu bilan birga, xo'jalikning umumiy ahvoli, tuzilmaviy siljishlar, investitsion faollik, fan-texnika taraqqiyotining iste'molchi va ishlab chiqaruvchilarga ta'sir ko'rsatishi, an'anaviy mahsulotlardan tashqari korxonaning barqarorligi va raqobatbardoshligiga olib keluvchi yangi mahsulot ishlab chiqarish istiqbolida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan holatlarini belgilashdadir. Korxonalar uchun talabni bashoratlash (prognozlashtirish) muhim ahamiyatga ega bo'lib, u ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar turi va miqdorining o'zgarishini avvaldan aniqlab beradi. Umuman olganda, bashorat (prognoz) rejalashtirishning ilmiy asosidir.

### 2.2. Korxonalarda rejalashtirish tizimi

➔ **Rejalashtirish** – qaror qabul qilishning uzluksiz bir jarayoni bo'lib, bu jarayon davomida korxonalar faoliyati va rivojlanishining maqsad va vazifalari atrofda ro'y berayotgan o'zgarishlarni inobatga olgan holda vaqt bo'yicha aniqlanadi va belgilanadi hamda ularni amalga oshirish uchun resurslar aniqlanadi. Mazmuniga



ko'ra, rejalashtirish texnik-iqtisodiy va tezkor-ishlab chiqarish turlariga bo'linadi.

➔ **Texnik-iqtisodiy rejalashtirish** korxonada faoliyatining barcha (iqtisodiy, texnik, ijtimoiy va hokazo) jihatlarini qamrab oluvchi rejalashtirish turi bo'lib. **asosan bir yilga** mo'ljallangan iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish rejasi shaklida amalga oshiriladi. Mazkur rejalashtirish turining soddalashtirilgan ko'rinishi ko'pincha korxonada faoliyatining yillik rejasi deb ataladi.

➔ **Tezkor-ishlab chiqarish rejalashtirish** texnik-iqtisodiy rejalashtirishning davomi bo'lib, korxonada faoliyati yillik rejasini yanada qisqaro muddatga - sutka, o'n kunlik, oyga bo'lib muayyanlashtirish bilan tavsiflanadi. Tezkor-ishlab chiqarish rejalashtirish-kalendar rejalashtirish va dispetcherlashdan iborat bo'ladi.

➔ **Kalendar rejalashtirishda** korxonada yillik rejasida va birinchi o'rinda ishlab chiqarish dasturi (mahsulot yetishtirish yoki tayyorlash rejasi)ni o'n kunlik, hafta, kun va smena bo'yicha aniqlashtirish hamda bu ko'rsatkichlarni bajaruvchilarga yetkazish ko'zda tutilgan.

➔ **Dispetcherlash** oylik, o'n kunlik, kunlik sutka-smenalik rejalarni bajarishni tezkor boshqarishda ifodalanadi.

Shuni qayd qilish kerakki, yuqorida ko'rsatib o'tilgan rejalashtirish turlari asosan qishloq xo'jaligi sohasida, yirik va ba'zi hollarda o'rta korxonalar uchun xosdir. Garchi, biznes-reja hozirgi kunda "ommaviy" bo'lib yirik va o'rta korxonalarda qo'llansada, asosan ishlab chiqarish hajmi katta bo'lmagan hamda tarmoq xususiyatlaridan kelib chiqib xodimlar soni 25 kishidan 200 kishigacha bo'lgan kichik korxonada va mikrofirmalar biznes-rejalarda faoliyat yuritadi.

Yana bir muhim narsani aytib o'tish lozim, hozirgi paytda iqtisodiyotga oid bo'lgan adabiyotlarda rejalashtirishga nisbatan **strategik, uzoq muddatli, qisqa muddatli va joriy rejalashtirish** kabi tushunchalar qo'llanmoqda. Ularning har biri o'z shakli, ko'rsatkichlarni ishlab chiqish va hisoblash usullariga ega.

➔ **Strategik rejalashtirish** xo'jalik yuritishning bozor tizimidagina vujudga kelib, 10-15 yillik davmi o'z ichiga oladi. U korxonada rahbariyatining mas'uliyatli vazifasi hisoblanadi hamda rivojlanishning ustivor yo'nalishlarini bashorat qilish (topish) va bozorda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan talabni inobatga olgan holda

resurs bilan ta'minlashga qaratilgan.

➔ Strategik rejalashtirish asosida yaqin 3-5 yilga mo'ljallangan **uzoq muddatli rejalashtirish** amalga oshiriladi. U korxonada faoliyatining ishlab chiqarish, sotish, xarajatlar, moliya kabi turlarini o'z ichiga oladi, hamda o'z mazmuni va maqsadli funksiyalariga ko'ra, strategik rejalashtirishdan farq qilmaydi.

➔ **Qisqa muddatli rejalashtirishda** korxonada faoliyati va rivojlanishi 1-3 yilga mo'ljallab rejalashtiriladi. Uning o'ziga xosligi shundaki, birinchi yil ko'rsatkichlari har chorakda, ikkinchi va uchinchi yil ko'rsatkichlari esa har yarim yil yoki bir yilda aniqlashtiriladi va to'g'rilashlar (korrektirovka) kiritilib boriladi. Buning maqsadi sifatida esa, reja ko'rsatkichlarining iqtisodiy muhit, bozor va fan-texnika taraqqiyotida yuz berayotgan o'zgarishlarni to'laroq aks ettirishga intilishni ko'rsatish mumkin.

Bozor munosabatlarida raqobatchilikni kuchaytirish hamda xo'jalik yuritish va hayotiy jarayonlar dinamikasi hisobiga **joriy rejalashtirish** amalga oshirilib, unga choraklarga bo'lingan yillik rejalar asos qilib olinadi. Ushbu rejalar qoidaga ko'ra, o'zgaruvchan bo'lib, joriy yilning birinchi uch oyi uchun **qat'iy, hayotiy ko'rsatkichlar** belgilanib, keyingi to'qqiz oy davomida ularga to'g'rilashlar (korrektirovka) kiritiladi. Ular qisqa muddatli rejalar qoidasiga qaraganda, ayniqsa, ishlab chiqarish harakati va moddiy-tovar boyligi zahirasi, bahoni shakllantirish qismida yanada aniqroq hisoblanadi. Umuman olganda, korxonaning turli bo'lim va xizmatlari vazifalari bunday rejalarida o'zaro bog'lanadi.

Rejalashtirishning istalgan turi korxonada faoliyatining biron-bir jihatini aks ettiruvchi, umumiy va xususiy, sifat va miqdor ko'rsatkichlariga asoslanadi.

➔ **Umumiy va umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar** korxonada ishlab chiqarish rivojlanishining yo'nalishi va darajasini aks ettiradi. Bunday ko'rsatkichlar qatoriga ishlab chiqarilayotgan mahsulot hajmi, mehnat, tannarx va jamg'armalar bo'yicha ko'rsatkichlarni kiritish mumkin.

➔ **Xususiy ko'rsatkichlar** umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar asosini tashkil qiluvchi alohida elementlarni, masalan, material, yoqilg'i, energiya va shu kabilarning mahsulot tannarxidagi salmog'ini tavsiflaydi. Shuningdek, bu



*ko'ra*, rejalashtirish texnik-iqtisodiy va tezkor-ishlab chiqarish turlariga bo'linadi.

➤ **Texnik-iqtisodiy rejalashtirish** korxonada faoliyatining barcha (iqtisodiy, texnik, ijtimoiy va hokazo) jihatlarini qamrab oluvchi rejalashtirish turi bo'lib, asosan bir yilga mo'ljallangan iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish rejasi shaklida amalga oshiriladi. Mazkur rejalashtirish turining soddalashtirilgan ko'rinishi ko'pincha korxonada faoliyatining yillik rejasi deb ataladi.

➤ **Tezkor-ishlab chiqarish rejalashtirish** texnik-iqtisodiy rejalashtirishning davomi bo'lib, korxonada faoliyati yillik rejasini yanada qisqaro muddatga - sutka, o'n kunlik, oyga bo'lib muayyanlashtirish bilan tavsiflanadi. Tezkor-ishlab chiqarish rejalashtirish-kalendar rejalashtirish va dispetcherlashdan iborat bo'ladi.

➤ **Kalendar rejalashtirishda** korxonada yillik rejasida va birinchi o'rinda ishlab chiqarish dasturi (mahsulot yetishtirish yoki tayyorlash rejasi)ni o'n kunlik, hafta, kun va smena bo'yicha aniqlashtirish hamda bu ko'rsatkichlarni bajaruvchilarga yetkazish ko'zda tutilgan.

➤ **Dispetcherlash** oylik, o'n kunlik, kunlik sutka-smenalik rejalarni bajarishni tezkor boshqarishda ifodalanadi.

Shuni qayd qilish kerakki, yuqorida ko'rsatib o'tilgan rejalashtirish turlari asosan qishloq xo'jaligi sohasida, yirik va ba'zi hollarda o'rta korxonalari uchun xosdir. Garchi, biznes-reja hozirgi kunda "ommaviy" bo'lib yirik va o'rta korxonalarda qo'llansada, asosan ishlab chiqarish hajmi katta bo'lmagan hamda tarmoq xususiyatlaridan kelib chiqib xodimlar soni 25 kishidan 200 kishigacha bo'lgan kichik korxonada va mikrofirmalar biznes-rejalarda faoliyat yuritadi.

Yana bir muhim narsani aytib o'tish lozim, hozirgi paytda iqtisodiyotga oid bo'lgan adabiyotlarda rejalashtirishga nisbatan **strategik, uzoq muddatli, qisqa muddatli va joriy rejalashtirish** kabi tushunchalar qo'llanmoqda. Ularning har biri o'z shakli, ko'rsatkichlarni ishlab chiqish va hisoblash usullariga ega.

➤ **Strategik rejalashtirish** xo'jalik yuritishning bozor tizimidagina vujudga kelib, 10-15 yillik davrni o'z ichiga oladi. U korxonada rahbariyatining mas'uliyatli vazifasi hisoblanadi hamda rivojlanishning ustivor yo'nalishlarini bashorat qilish (topish) va bozorda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan talabni inobatga olgan holda

resurs bilan ta'minlashga qaratilgan.

➤ **Strategik rejalashtirish** asosida yaqin 3-5 yilga mo'ljallangan **uzoq muddatli rejalashtirish** amalga oshiriladi. U korxonada faoliyatining ishlab chiqarish, sotish, xarajatlar, moliya kabi turlarini o'z ichiga oladi, hamda o'z mazmuni va maqsadli funksiyalariga ko'ra, strategik rejalashtirishdan farq qilmaydi.

➤ **Qisqa muddatli rejalashtirishda** korxonada faoliyati va rivojlanishi 1-3 yilga mo'ljallab rejalashtiriladi. Uning o'ziga xosligi shundaki, birinchi yil ko'rsatkichlari har chorakda, ikkinchi va uchinchi yil ko'rsatkichlari esa har yarim yil yoki bir yilda aniqlashtiriladi va to'g'rilashlar (korrektirovka) kiritilib boriladi. Buning maqsadi sifatida esa, reja ko'rsatkichlarining iqtisodiy muhit, bozor va fan-texnika taraqqiyotida yuz berayotgan o'zgarishlarni to'laroq aks ettirishga intilishni ko'rsatish mumkin.

Bozor munosabatlarida raqobatchilikni kuchaytirish hamda xo'jalik yuritish va hayotiy jarayonlar dinamikasi hisobiga **joriy rejalashtirish** amalga oshirilib, unga choraklarga bo'lingan yillik rejalar asos qilib olinadi. Ushbu rejalar qoidaga ko'ra, o'zgaruvchan bo'lib, joriy yilning birinchi uch oyi uchun **qat'iy, hayotiy ko'rsatkichlar** belgilanib, keyingi to'qqiz oy davomida ularga to'g'rilashlar (korrektirovka) kiritiladi. Ular qisqa muddatli rejalariga qaraganda, ayniqsa, ishlab chiqarish harakati va moddiy-tovar boyliklari zahirasi, bahoni shakllantirish qismida yanada aniqroq hisoblanadi. Umuman olganda, korxonaning turli bo'lim va xizmatlari vazifalari bunday rejalarida o'zaro bog'lanadi.

Rejalashtirishning istalgan turi korxonada faoliyatining biron-bir jihatini aks ettiruvchi, umumiy va xususiy, sifat va miqdor ko'rsatkichlariga asoslanadi.

➤ **Umumiy va umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar** korxonada ishlab chiqarish rivojlanishining yo'nalishi va darajasini aks ettiradi. Bunday ko'rsatkichlar qatoriga ishlab chiqarilayotgan mahsulot hajmi, mehnat, tannarx va jamg'armalar bo'yicha ko'rsatkichlarni kiritish mumkin.

➤ **Xususiy ko'rsatkichlar** umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar asosini tashkil qiluvchi alohida elementlarni, masalan, material, yoqilg'i, energiya va shu kabilarning mahsulot tannarxidagi salmog'ini tavsiflaydi. Shuningdek, bu



ko'rsatkichlar asosiy ko'rsatkichlar darajasiga ta'sir o'tkazuvchi alohida omillarni ham tavsiflab beradi. Masalan, yordam ko'rsatuvchi ishchilar salmog'ining mehnat ishlab chiqarishi darajasiga ta'siri; ishlab chiqarish vositalarini ish bilan ta'minlash koeffitsientining ishlab chiqarilayotgan mahsulot hajmi va korxonada ishlab chiqarish dasturining bajarilishiga ta'siri; xom ashyo va materiallardan foydalanish koeffitsientining mahsulot tannarxi pasayishiga ta'siri va hokazolar.

Umumlashtiruvchi hamda xususiy ko'rsatkichlar ikkita kategoriyaga - miqdor (absolyut) va sifat (nisbiy) kategoriyalariga bo'linishi mumkin.

► **Miqdor ko'rsatkichlari** korxonaning ishlab chiqarish va xo'jalik yuritish faoliyatini hajm o'lchamini izohlaydi. Bunday ko'rsatkichlar qatoriga ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar miqdori, ishlayotgan xodimlar soni va mehnatga haq to'lash fondi, mashina va asbob-uskunalar parki, ishlab chiqarish dasturini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan materiallar miqdori, sex hamda ish joylari soni va hokazolarni kiritish mumkin.

► **Sifat ko'rsatkichlari** korxonaning ishlab chiqarish faoliyatidagi o'zgarishlarni nisbiy kattaliklar: mehnat unumdorligining o'sishi, mahsulot tannarxining bazis davrga (yoki reja hisobotiga) nisbatan foizlarda kamayishi, mahsulotning to'liq tannarxiga nisbatan foizlarda daromad hajmi, korxonada rentabellik darajasining o'sishi va shu kabilar yordamida tavsiflaydi.

Sifat ko'rsatkichlari aksariyat hollarda pul qiymatida ifodalanishi sababli, korxonalarining xo'jalik faoliyatini rejalashtirish va tahlil qilish amaliyotida asosiy va aylanma fondlar, asbob-uskunalar, sarflanayotgan yoqilg'i, energiya va boshqa materiallar kabi **qiymat ko'rsatkichlaridan** foydalaniladi. Qiymat ko'rsatkichlari korxonada faoliyatida qo'llaniluvchi turli xildagi vositalarni statistika va dinamikada taqqoslash imkonini beradi. Bundan tashqari, soliqlar va turli xil to'lovlar hamda korxonada daromadi foizlaridan tashqari pul ko'rinishida ham o'lchanadi.

Korxonada faoliyatini rejalashtirish korxonada va uning bo'linmalari faoliyatini tahlil qilishdan boshlanishini aytib o'tish muhim. Mazkur tahlil davomida rejaning sifat, miqdor va qiymat ko'rsatkichlari bo'yicha bajarilishiga baho beriladi hamda talofat va yo'qotishlar aniqlanib, korxonada faoliyatini yaxshilash bo'yicha chora-

tadbirlar ishlab chiqiladi. Aynan shu chora-tadbirlar va yangi masadlardan kelib chiqqan holda joriy rejalashtirish amalga oshiriladi hamda yangi reja davriga korxonada faoliyatini rejalari ishlab chiqiladi.

### 2.3. Rejalashtirish texnologiyasi va korxonada rejalari tuzilmasi

Rejalashtirish korxonada boshqarish jarayoni sifatida o'z texnologiyasiga ega bo'lib, bu texnologiya korxonaning rejalashtirilayotgan davrdagi maqsad va vazifalarini aniqlash, bajaruvchilarga muayyan vazifalarni belgilash, vazifalarni turi, kattaligi va muddatiga ko'ra, aniqlashtirish, shuningdek, ishlab chiqarish faoliyatini natijasi - daromad yoki foyda olishni o'z ichiga oladi. Kichik korxonalarda bu vazifalarni bajarish katta korxonalarga nisbatan engilroq bo'lsada, barcha hollarda quyidagi omillarni hisobga olish talab qilinadi:

✦ ishlab chiqarish quvvatining mavjudligi va tuzilmasi;

✦ xodimlar soni, ixtisoslik tarkibi va malakasi;

✦ moliyaviy resurslar;

✦ aylanma mablag'lar mavjudligi va unga bo'lgan ehtiyojlar, jumladan, moddiy-tovar boyliklari zahiralari;

✦ ilmiy-texnik tadqiqotlar tuzilmasi va tayyorgarlik darajasi;

✦ mahsulotni sotish kanallari.

Rejalashtirish, reja loyihasini uning mahsulot ishlab chiqarish va sotish rejasi, moddiy-texnika ta'minoti rejasi, kadrlar va oylik maosh bo'yicha reja, yangi texnika va kapital qo'yilmalar rejasi, moliyaviy reja kabi asosiy qismlari doirasida tayyorlash bilan bog'liq bo'lgan **rejadan avvalgi davrni** o'z ichiga oladi. Ularning moddiy va moliyaviy resurslar hamda bajarish muddati bo'yicha to'liq o'zaro bog'liqligi va balanslashganligi rejalashtirish jarayoni va korxonada rejasining ishonchligini ta'minlovchi muhim jihatdir. O'z navbatida, mahsulot ishlab chiqarish ishchi kuchining mavjudligi, shartnomalar bo'yicha mahsulot yetkazish rejalari va ishlab chiqarish quvvatlari bilan, tannarx rejalari esa ishlab chiqarish dasturlari va moliyaviy reja bilan bog'liq bo'ladi.

Rejalarni ishlab chiqishda korxonaning barcha funksional bo'linmalari,



jumladan, moliya va reja bo'limi, mehnat va ish haqi bo'limi, marketing xizmati, buxgalteriya, texnik bo'lim, bo'lim rahbarlari ishtirok etishlari zarur. Korxonada rejasi va uning bo'limlari qanchalik sinchkovlik bilan ishlab chiqilgan bo'lsa, uni bajarish shunchalik yengillashadi, resurslar kamroq talab qilinadi hamda ish sifati yuqori darajada bo'ladi. Afsuski, rejaning balanslashtirilmaganligi, unda xatolar mavjudligi, shuningdek, rejani bajaruvchilarning intizomsizligi (amalg'a oshirishni sust nazorat qilish natijasida) tufayli ko'p vaqt hamda mablag'lar isrof qilinmoqda. Xuddi shu sababli mahsulot sifati pasayib, daromad olish o'rni xarajatlar yuzaga kelmoqda. Bundan kelib chiqqan holda rejalashtirishni korxonada jamoasining funksiyasi deb atashimiz mumkin.

Rejalashtirish tizimi quyidagi talablarga javob bergan taqdirdagina samarali va ishonchli hisoblanadi:

1. Rejalashtirishning har bir elementi va bosqichi qat'iy ravishda asoslab berilishi.
2. Rejadagi vazifalarning aniq va o'z vaqtida bajarilishi, ya'ni rejaning adresliligi.
3. Reja bajarilishini doimiy va uzluksiz ravishda hisobga olish, nazorat qilish va unga zarur hollarda o'zgartirishlar kiritish.
4. Ichki va tashqi muhitdagi o'zgarishlarni ijobiy qabul qilish, shuningdek, korxonada faoliyatini ro'y bergan o'zgarishlarga mos ravishda, o'z vaqtida qayta tashkil qilish (rejalashtirishning moslashuvchanligi).
5. Fan-texnika taraqqiyoti va xo'jalik yuritishning ilg'or tajribalariga tayanish.

Rejalashtirishda "korxonada mavsumiylik-holat" munosabatlari asosiy o'ringa egadir. Bunda ishlab chiqarish shunday rejalashtiriladiki, natijada korxonaning bozordagi barqarorligini saqlab qolish, yuzaga keladigan holat va tashqi muhitni hisobga olishdan tashqari, mahsulotni tezda sotish va ishlab chiqarish rentabelligining o'sishiga imkon yaratiladi. Buning uchun korxonada anchadan beri ishlab chiqarilayotgan an'anaviy mahsulotlardan tashqari, yangi mahsulot turlarini, jumladan, o'xshashi bo'lmagan mahsulotlarni ishlab chiqarishi, mahsulotlar turini

ko'paytirishi zarur.

Barcha xodimlar, ayniqsa, rahbarlar, bugungi kunda kelajakdagi faoliyat uchun qulay istiqbol yaratish nisbatan oson bo'lsada, xuddi shu ishni 3-5 yildan so'ng, ya'ni istiqboldagi kunga aylangan paytda bajarish qiyinlashadi yoki bunga umuman imkon bo'lmaydi.

Shu sababli rejalashtirish joriy holatdan tashqari iqtisodiyot va fan-texnika taraqqiyoti sohalaridagi ro'y berishi mumkin bo'lgan o'zgarishlarni qanchalik ko'p hisobga olsa, uning natijalari shunchalik yuqori bo'ladi. Bu yerda korxonaning yo'lga qo'yilgan marketing xizmati, xodimlar malakasi hamda mamlakatimizda va chet elda ishlab chiqarilayotgan turli mahsulotlar haqidagi ilmiy-texnik ma'lumotlar muhim o'rin egallaydi.

Rejalashtirish tizimi maqbul yo'lga qo'yilganda rejada belgilangan ko'rsatkichlarning raqamlarda belgilanishi kiritilgan mutloq kattalik sifatida ko'rib chiqilishi lozim. Rejalashtirish bajarilishi ustidan nazorat qilish ko'p hollarda chetga og'ishlarga nisbatan yuritilib, ular tahlil qilinadi, chetga og'ishning sabablari aniqlanadi hamda chetga og'ishlar salbiy xarakterli bo'lsa, ularga nisbatan zaruriy choralar qo'llanadi. Rejalashtirishda mohiyatiga ko'ra, korxonada oldida turgan ishlab chiqarish vazifalari va korxonaning iste'molchilar talabiga munosabatiga tavsiflovchi buyurtmalar "portfeli"ni shakllantirishga alohida e'tibor qaratiladi.

#### 2.4. Biznes-reja, uning mazmuni va ishlab chiqish tartibi

**Tadbirkorlik** - korxonalar xo'jalik yuritish faoliyatining uzluksiz qismi bo'lib, foyda (daromad) olish va uni ko'paytirishga qaratilgan bo'ladi. Korxonalar hayotida u, boqibeg'amlikka berilish, turg'unlik va isrofgarchilikni inkor qilishni anglatadi. Korxonada rahbari yoki mutaxassis tadbirkorlik va tashabbuskorlik "ruhiga" ega bo'lmasa, demak, u bo'sh yoki yomon xodim, xizmatda belgilangan soatlarni o'tkazib o'tiruvchi shaxs hisoblanadi. Aksincha, tadbirkorlik va tashabbuskorlik "ruhiga" ega bo'lgan mutaxassis yoki mansabdor shaxslar ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va rivojlantirish, mehnat sifatini ko'tarish va korxonaning oladigan daromadlarini ko'paytirish yo'llarini izlab topadilar.



Tadbirkorlikni ko'pincha muayyan shaxsga "bog'lab qo'yadilar" hamda bu shaxsni tadbirkor yoki biznesmen deb ataydilar. Bundan tashqari bir guruh shaxslardan tashkil topuvchi jamoa tadbirkorligi xam mavjud. Bu holatni jamoa biznesi yoki jamoa tadbirkorligi deb atash mumkin.

Agar yakka shaxs individual tarzda yoki kichik bir jamoa vositachilik, oldi-sotdi, maslahat va boshqa xizmatlar bilan shug'ullansa, u holda biznes-reja talab qilinmaydi. Boshqa hollarda **biznes-reja** yangi korxonani tashkil qilish yoki biron-bir tijorat loyihasini amalga oshirish uchun mo'ljallanayotgan asoslangan xatti-harakatlarni o'z ichiga oluvchi hujjat hisoblanadi. Uning asosiy vazifasi, korxonaga o'z imkoniyatlarini baholash, bozordagi istiqbolni, zaruriy xarajatlarni aniqlash. korxonani faoliyatining birinchi yillarida "suv ostidagi toshlar"ni aniqlash hamda mazkur faoliyat turining foydali yoki zararli ekanligini baholash ko'rsatkichlari yordamida hisoblashga yordam berishda deb belgilanadi.

➤ Biznes-rejani tayyorlash natijasida «*Ishni nimadan boshlash kerak?*», «*Samarali ishlab chiqarishni qanday tashkil qilish lozim?*», «*Birinchi foyda yoki daromad qachon olinadi?*», «*Investorlar va kreditorlar bilan qachon hisob-kitob qilish mumkin?*», «*Yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xavf-xatarni qanday kamaytirish mumkin?*», «*Raqobatchilar bilan kurashda qanday choralardan foydalanish mumkin?*» kabi savollarga javob olinadi.

Biznes-rejani tuzishda quyidagi shartlarga alohida e'tibor qaratish zarur:

- \* biznes-reja professional va shu bilan bir paytda sodda, bajarish uchun tushunarli va oson bo'lishi lozim;
- \* biznes-reja investor yoki boshqa manfaatdor shaxs o'ziga kerakli ma'lumotlarni qidirib topishi uchun bo'limlarga bo'linishi lozim;
- \* biznes-rejani tayyorlashda korxonaning bosh rahbari albatta qatnashishi shart, chunki investor, bank yoki boshqa moliya idorasi korxonani rahbari qatnashmaganligi yoki boshqa shaxsga topshirilganligi haqida xabar topsa, biznes-rejaning ishonchligiga shubha uyg'onishi mumkin;
- \* biznes-rejaning ob'ektiv baholanishiga erishish kerak, ya'ni unda xatolar va noto'g'ri hisob-kitoblar bo'lmasligi lozim;

\* biznes-rejaning tarqatib yuborilmasligini nazorat qilish zarur, chunki unda biznes to'g'risidagi maxfiy ma'lumotlar joy olgan bo'ladi.

Rejalarning har bir turi kabi, biznes-reja ham, bo'lim va ko'rsatkichlardan iborat bo'ladi. O'ntagacha bo'limni o'z ichiga oluvchi biznes-reja mazmuni va tuzilishiga ko'ra, eng maqbul hisoblanadi. Mavjud adabiyotlarda quyidagi bo'limlarni o'z ichiga oluvchi biznes-rejalar taklif qilinadi:

- ☞ Tanlangan biznes konsepsiyasi.
- ☞ Hozirgi paytdagi holat (maqsad, vazifa va niyatlar).
- ☞ Tashkil qilinayotgan korxonani va uning mahsulot hamda xizmatlari tavsifnomasi.
- ☞ Boshqaruv (menedjment).
- ☞ Bozor tadqiqoti va tahlili.
- ☞ Marketing harakatlari rejasi.
- ☞ Ishlab chiqarish rejasi.
- ☞ Tavakkalchilikni baholash.
- ☞ Moliyaviy reja.
- ☞ Biznes-loyihaning samaradorligi.

Tanlangan biznes yo'nalishining konsepsiyasini tuzishda uning raqobatbardoshligi (sifat, narx, iste'molchiga etkazib berish shakli, tayyorlash texnologiyasi va hokazo); mablag'larga bo'lgan etiyojlar; o'ziga jalb qilishning asoslanganligi (taklif qilinayotgan mahsulotning boshqa mahsulotlardan afzalliklari, mahsulot ishlab chiqarishning qaysi bosqichda ekanligi va hokazo)ga katta e'tibor qaratish lozim.

➤ **Konsepsiyada** tanlangan tovar bozoridagi ahvoli; korxonaning tanlangan biznes sohasidagi kuchli va kuchsiz tomonlari; boshqa bozorga chiqish imkoniyatlari; bozorga ta'sir o'tkazuvchi qonunchilik, siyosat, demografik holat kabi omillar aks ettiriladi. Bundan tashqari konsepsiya bahoning o'zgarishi, inflyasiyaning o'sishi, kapital olib chiqish yoki mahsulot olib kirishni cheklovchi qonun hujjatlarini qabul qilinishi kabi sharoitlarda, mahsulotni sotishni ko'paytirish uchun zarur bo'lgan chora-tadbirlarni ham o'z ichiga oladi. Ushbu bo'lim tanlangan



biznes yo'nalishi maqsadlari va niyatlarining shakllanishi bilan yakunlanadi.

► **Korxonada, uning mahsulot va xizmatlari tavsifnomasi** bo'limida korxonaning joylashgan manzili, bozorga chiqish shakli, bozordagi ulushi, asosiy raqobatchilari va ularning kuchli tomonlari, texnologiya darajasi va xarajatlar tahlili aks ettiriladi.

Mulkchilik shakli, xodimlarning malakasi, tashqi muhit bilan munosabatlar "**Boshqaruv**" bo'limida ko'rsatiladi.

► "**Bozor tadqiqoti va tahlili**" bo'limida tanlangan bozor asoslab beriladi. xaridorlarni korxonada mahsulotlariga jalb etuvchi raqobatchilik usullari hamda bozorda bahoni shakllantirish va hokazolar ko'rib chiqiladi.

► **Marketing rejasining** asosiy vazifasi korxonaning bozordagi imkoniyatlariga baho berishdadir. Marketing rejasining asosiy elementlari sifatida tovarlarni tarqatish tizimi, bahoni shakllantirish, reklama, savdoni rag'batlantirish usullari, sotilgandan keyingi xizmat ko'rsatishni tashkil qilish, korxonada (firma) va uning mahsulotlari haqida jamoatchilik fikrini shakllantirish kabilarni ko'rsatib o'tish mumkin.

► "**Ishlab chiqarish rejasi**" potensial xaridorlarga kerakli mahsulotlar hajmini o'z vafidada ishlab chiqarish imkoniyatining mavjudligini ko'rsatadi. Mazkur bo'limda quyidagilar o'z aksini topadi: yangi tashkil qilingan yoki faoliyat yuritayotgan korxonada tovar ishlab chiqarish joyi; buning uchun zarur bo'lgan ishlab chiqarish quvvatlari va ularning o'sish istiqbollari; xom ashyo va material etkazib beruvchilar; ishlab chiqarish kooperatsiyasi; ishlab chiqarish oqimlari tizimini tuzish; sifatni nazorat qilish jarayoni; foydalaniladigan standartlar; vujudga kelishi mumkin bo'lgan ishlab chiqarish xarajatlari.

► "**Tavakkalchilik va sug'urtalashni baholash**" bo'limi ikki qismga bo'linadi. Birinchi qismda tavakkalchilikning barcha turlari (yong'in, zilzila, soliqni boshqarishdagi o'zgarishlar va valyuta kursining tebranishi) oldindan hisoblab chiqiladi. Ikkinchi qismda esa tavakkalchilik xavfining oldini olish, ya'ni tavakkalchilik va zararlarni qisartirish chora-tadbirlari ko'rsatiladi, shuningdek, tavakkalchilik xavfidan sug'urtalash dasturi amalga oshiriladi.

► **Moliyaviy reja** biznes-rejaning yakunlovchi bo'limi bo'lib, korxonada faoliyatining natijalarini tavsiflaydi. U quyidagi bo'limlarni o'z ichiga oladi:

■ mahsulot sotish hajmining bashorati;

■ pul daromadlari va xarajatlari balansi;

■ foyda va zarar bo'yicha reja.

Mazkur rejaning ko'rsatkichlari sifatida quyidagilarni ko'rsatish mumkin:

■ mahsulotlarni sotishdan tushgan daromad;

■ ishlab chiqarish xarajatlari;

■ sotishdan tushgan umumiy foyda;

■ sof foyda;

■ korxonada aktiv va passivning solishtirma balansi;

■ zararsizlikka erishish grafigi.

SHuningdek, mazkur bo'limda ishlab chiqarishni tashkil qilish yoki kengaytirish uchun mablag' jalb qilish rejalari ham ifodalanadi. Bo'limda korxonaning moliyaviy barqarorligi yoki nochorligini aniqlash imkonini beruvchi maxsus ko'rsatkichlar hisob-kitobi ham keltiriladi.

### Qisacha xulosalar

Rejalashtirish va bashorat qilish yo'li bilan korxonalar **nimani, kim uchun, qanday texnologiya yordamida, qachon va qancha** mahsulot ishlab chiqarish, qaysi hamkorlar yoki sheriklar bilan shartnoma tuzish yoki kooperatsiyani rivojlantirish, zarur bo'lgan moddiy-tovar boyliklari zahirasini yaratish kabi bir qator masalalarni hal qiladi.

**Rejalashtirish** tartibga soluvchi jarayon sifatida korxonada faoliyatini yaqin va uzoq istiqbol sari ilgari surish, asoslab berish, muayyanlashtirish va izohlab berishni ifodalaydi. Reja va rejalashtirish orasidagi farqni anglash muhim ahamiyat kasb etadi.

**Rejalashtirish** indikativ reja yoki prognoz kabi rejalarni ishlab chiqarish jarayoni bo'lsa, **reja** korxonaning ma'lum bir vaqt mobaynida amalga oshiruvchi texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarini o'zida aks ettiruvchi hujjatni ifodalaydi.



Boshqacha qilib aytganda, reja – bu korxonaning maqsadli funksiyalari va ularni amalga oshirish yo'llarini belgilab beruvchi rejalashtirishning moddiylashgan shaklidir.

**Rejalashtirish** – qaror qabul qilishning uzluksiz bir jarayoni bo'lib, bu jarayon davomida korxonaga faoliyati va rivojlanishining maqsad va vazifalari atrofida ro'y berayotgan o'zgarishlarni inobatga olgan holda vaqt bo'yicha aniqlanadi va belgilanadi hamda ularni amalga oshirish uchun resurslar aniqlanadi. Mazmuniga ko'ra, rejalashtirish texnik-iqtisodiy va tezkor-ishlab chiqarish turlariga bo'linadi.

### Tayanch so'z va iboralar.

*Biznes-loyiha, samaradorlik, moliyaviy reja, foyda va zarar, daromad, ishlab chiqarish xarajatlari, tavakalchilik, sug'urtalash, baholash, ishlab chiqarish rejasi, marketing rejasi, boshqaruv, konsepsiya, tadbirkorlik, qiymat ko'rsatkichlari, sifat ko'rsatkichlari, miqdor ko'rsatkichlari, xususiy ko'rs, uzoq muddatli rejalashtirish, qisqa muddatli rejalashtirish, strategik rejalashtirish, joriy rejalashtirish.*

### Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Reja, rejalashtirish kabi tushunchalar nimani anglatadi?
2. Bozor sharoitlarida rejalashtirish vazifalari va ahamiyati.
3. Rejalashtirishdan talab qilinuvchi asosiy talablarni sanab o'ling.
4. Reja bilan bashoratning farqi nimada?
5. Biznes-reja nima va uning tuzilmasi qanday?
6. Biznes-reja bo'lim va ko'rsatkichlarining qisqacha tavsifini bering.
7. Biznes-rejani tayyorlashning maqsad va vazifalarini aytib o'ling.

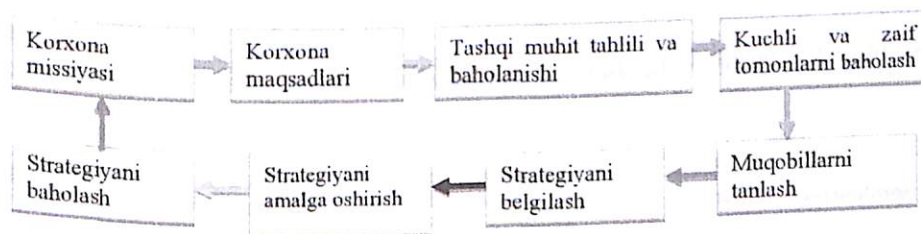


## 3-BOB. FERMER XO'JALIGI FAOLIYATIDA BIZNES REJALASHTIRISH

### 3.1. Fermer xo'jaligi va uning ishlab chiqarish faoliyati rejalashtirishning ob'ekti sifatida

Menejment sohasi mutaxassislarining ta'kidlashicha, fermer xo'jaligida rejalashtirish va boshqaruv tizimi tarmoqda agrotexnika tadbirlarini o'z vaqtida sifatli o'tkazish va tadbirlar samaradorligini oshirishdan xo'jalik manfaatdorligiga yo'naltirilishi lozim bo'lib, bu korxonaga rivojlanishining muhim sharti hisoblanadi. Biroq bu xuddi boshqa muvaffaqitlar kabi o'zidan-o'zi kelmaydi. Buning uchun resurslar asoslaridan tashqari mohir tashkilotchilik, ilmiy asoslangan rejalashtirish va boshqaruvni talab qilinadi. Ayniqsa kishilarning ishlab chiqarish mehnatidan moddiy manfaatdorligi muhim ahamiyat kasb etib, bugungi kunda buni mehnat hayotining sifati deb nomlanadi.

Amaliyotning ko'rsatishicha, fermer xo'jaligi ishlab chiqarish faoliyatini rejalashtirishda o'zining bugungi kundagi va kelajak uchun strategiyasini belgilab oladi. Shu sababli rejalashtirish fermer xo'jaligini rivojlantirish strategiyasidan ajralmas bo'lib, buni quyidagi sxema yordamida aks ettirish mumkin (3.1-rasm).



3.1-rasm Strategik rejalashtirish jarayoni

Mazkur holatda strategiya kelajak uchun umumiy g'oyani shakllantirishga imkon berdi. Rejalashtirish jarayonining o'zi va bevosita strategik reja esa korxonaga aniqlik, individuallik hadya etib, bu unga ma'lum turdagi moddiy resurslarni jalb qilish va boshqa ortiqcha moddiy resurslarni jalb qilmaslikka imkon beradi. Bu reja korxonaga uchun istiqbollarni ochib berib, yangi investitsiyalarni jalb qiladi, mahsulot ishlab chiqarishdan tashqari uni sotishga ko'maklashadi.

Rejalalar shunday tuzilishi kerakki, ular uzoq vaqt davomida buzilmasligi, shu



bilan bir paytda zarur hollarda yo'nalishni o'zgartirishga moslashgan bo'lishi lozim. Amalda rejalashtirish jarayonida ikkita muhim savolga javob topish zarur:

1) Fermer xo'jaligi uchun bozordagi vaziyat bilan bog'liq joriy vazifalarni bajarishda to'siqlar yaratmaydigan strategik maqsadni qanday tanlash;

2) strategik maqsadlarga tayangan holda eng murakkab va kutilmagan hodisa va tashqi tendensiyalarga munosib va samarali javob qaytarishi uchun moddiy, moliyaviy va mehnat resurslarini qanday shakllantirish lozim.

Avvalgi buyruqbozlik tizimidagidan farqli ravishda fermer xo'jaligi korxonalarida rejalar mustaqil ravishda ishlab chiqiladi va tasdiqlanadi. Biroq korxonaning ishlab chiqarish faoliyatini rejalashtirish xuddi avvaldagi kabi ko'rsatkichlar tizimi yordamida amalga oshirilib, bu ko'rsatkichlar sifat va miqdor, hajm va solishtirma turlarga taqsimlanadi.

➔ **Miqdor ko'rsatkichlari** – absolyut ko'rsatkichlar bo'lib, bu qatorga fermer xo'jaligida yetishtirilgan yalpi va tovar mahsulotlar hajmi, sotuv hajmi, xodimlar soni, ish haqi fondi, foyda yoki daromad miqdori, ishlab chiqarish resurslarining sarflanishini kiritish mumkin.

➔ **Sifat ko'rsatkichlari** nisbiy kattalik hisoblanadi. Ular ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligini, uning ayrim omillarini aks ettiradi. Bu dehqonchilik mahsulotlari hosildorligi, chorva mollari mahsuldorligi, mehnat unumdorligining o'sishi, mahsulot tannarxining pasayishi va hokazolardir. Bu qatorga shuningdek, o'zaro miqdor ko'rsatkichlarini ifodalovchi ko'rsatkichlar, masalan, ishlab chiqarish rentabelligi, fond sig'imi, fond qaytimi, mahsulot sifati va boshqalarni ham kiritish mumkin.

➔ **Hajm ko'rsatkichlari** ishlab chiqarishning, uning ayrim jarayonlari va unda ishtirok etuvchi omillarning absolyut kattaligini belgilaydi. Bu qatorga masalan, yalpi, tovar va sotilgan mahsulot hajmi, mehnat xarajatlari hajmi, olingan foydaning umumiy hajmi va boshqalar kiritiladi.

➔ **Solishtirma ko'rsatkichlar** ikki yoki undan ortiq o'zaro bog'liq ko'rsatkichlar va mahsulot birligi xarajatlari salmog'ining nisbatlarini tavsiflaydi. Masalan, mahsulot birligiga ish haqi, o'rug'lik, mineral o'g'itlar, elektr energiya,

yoqilg'i moylash materiallari sarflanishi, asosiy vositalar amortizatsiyasi, ish va xizmatlar, sug'urta to'lovlari va hokazolar.

Ushbu barcha ko'rsatkichlar o'rtasida o'zaro aloqalar mavjud. Bu ko'rsatkichlar rejalashtirish jarayonida ham, fermer xo'jalik faoliyatini tahlil qilishda ham qo'llaniladi.

### 3.2. Bozor sharoitlarida korxonalar faoliyatini tartibga solish va rejalashtirish

Bozor munosabatlari sharoitlarida har bir korxonalar ishlab chiqarishning to'xtovsiz o'sishi, mahsulot sifatining oshirilishi va uning o'z vaqtida sotilishi, shuningdek, rejalashtirilgan foyda va daromadni o'z vaqtida olish asosida o'zining gullab-yashnashini ta'minlashga intiladi. Shu sababli korxonalar faoliyati ko'p maqsadli va dinamik xarakterga ega bo'ladi. Birinchidan, fan-texnika taraqqiyotiga yo'naltirilgan, ikkinchidan, ishlab chiqarish quvvatlari va resurslardan samarali foydalanishga yerishuvchi, uchinchidan esa, bozor kon'yunkturasiga o'z vaqtida va tezkorlik bilan javob berishi mumkin bo'lgan korxonalar rivojlanadi va gullab-yashnaydi.

Istiqboldagi vaziyatni qat'iy rejalashtirish bu holda o'zini oqlamaydi. Bozor kon'yunkturasini va raqobat, talabga mos ravishda chiqarilayotgan mahsulot tavsifnomasiga o'zgartirish kiritish imkoniyatlari bilan bog'liq bo'lgan uzoq muddatli dastur talab qilinadi. Bu vazifa odatda istiqbolga yo'naltirilgan korxonalar faoliyatini joriy rejalashtirish jarayonida aniqlangan ko'rsatkichlarni tartibga solish yo'li bilan bajariladi.

Shu sababli ko'plab korxonalar bozor kon'yunkturasining o'zgarib turishini hisobga olgan holda ishlab chiqarish texnologiyasiga tezkor o'zgartirishlar kiritish hamda bunda asbob-uskuna va qurilmalarning imkoniyatlarni kengaytirish, butlovchi qismlar va materiallarni bir xillashtirish, mahsulot sifatini oshirish va assortimentini kengaytirishga majbur bo'ladilar.

Korxonalar faoliyatini rejalashtirish vazifalari qaysidir ma'noda ma'lum bo'lgani sababli uni rejalashtirish va ishlab chiqarishni tashkil etish jarayonida tartibga solish zamonaviy fan tomonidan nisbatan kam tadqiq etilgan va



umumlashtirilgan. Bu erda amaliyot nazariyadan ancha ilgari ketgan. Shunday bo'lsada, korxonada faoliyatining oldindan belgilab qo'yilgan ko'rsatkichlarini tartibga solishga to'g'ri keladi. Bu iste'molchilik talabining o'zgarishidan tashqari, korxonada hayotida va iqtisodiy muhitda ro'y berayotgan yangi vaziyatlar, xom-ashyo va materiallar ta'minotchilari bilan aloqalar, siyosiy vaziyat va hokazolarga bog'liq bo'ladi.

Gap shundaki, bugun ishlab chiqarilayotgan tovar ertaga yoki indinga kerak bo'lmay qolishi mumkin. Shu sababli rejalashtirish nafaqat bugungi, balki ertangi kunga ham yo'naltirilgan bo'lishi lozim. Hech qaysi korxonada o'z faoliyatida istiqbolni ko'zdan qochira olmaydi. Bu bozor sharoitlarida korxonada barqarorligining asosiy qoidasidir. Barcha xodimlar, ayniqsa, korxonada rahbariyati shuni aniq bilishi kerakki, bugungi kunda oson bajarilayotgan har qanday ish 3-5 yildan so'ng qiyinlashishi yoki umuman imkoni bo'lmay qolishi mumkin. Demak, oldindan belgilab qo'yilgan reja (bashorat) ko'rsatkichlarini tartibga solish – korxonada faoliyati va ishlab chiqarishni bashorat qilish va rejalashtirishning uzviy bir qismi hisoblanishi mumkin.

**Tartibga solish** bu hodisa va jarayonlarni yo'lga qo'yish, bir tartibga keltirish jarayonidir. Shuningdek u boshqaruv mexanizmi va ularning elementlarini normal va samarali ishlaydigan holatga keltirishni ham anglatadi. Rejalashtirishga nisbatan bu erda gap shu haqda boradiki, oldindan ishlab chiqilgan reja va dasturlarni o'zgarib turuvchi sharoitlarga moslashtirish, ular rejali iqtisodiyotda bo'lgani kabi har qanday baho evaziga bajarilmasdan, bozor talablariga mos kelishi hamda korxonada maqsadlariga erishish, ishlab chiqarishning daromadli va foydali bo'lishiga xizmat qilishi lozim. Har holda zamonaviy biznes va tadbirkorlik aynan shu tamoyillarga asosan faoliyat ko'rsatadi. Rejada belgilab qo'yilgan, kechagi kun ishlab chiqilgan va bugunda o'z ahamiyatini yo'qotgan mahsulot ishlab chiqarish, ish bajarish va xizmat ko'rsatish mumkin emas.

Gap shundaki, korxonada faoliyatining oldindan belgilab qo'yilgan ko'rsatkichlarini tartibga solish malakasiz rejalashtirishning sababi va natijasi bo'lib, ishlab chiqarishni tashkil qilish va rejalashtirish jarayonlarida yo'l qo'yilgan

turli xato va kamchiliklar natijasida yuzaga keladi. Shu sababli ayrim korxonalar, ayniqsa, biznes va tadbirkorlik sohasida hayotiylik davri yuqori bo'lmaydi, ular zarar keltiradigan korxonalariga aylanadilar va hatto bankrotga ham uchraydilar.

Amaliyotning ko'rsatishicha, asoslangan rejalashtirish odatda ob'ektiv zarurat talab qilgan hollardan tashqari kelgusida tartibga solishni talab qilmaydi. Korxonada joriy faoliyatini tartibga solishdan maqsad quyidagilardan iborat:

- barqaror ishlashni ta'minlash;
- minimal xarajatlar bilan maksimal natijalarga erishish;
- chiqarilayotgan mahsulotning sifat ko'rsatkichlarini yaxshilash;
- ishlab chiqarish rentabelligini oshirish va xarajatlarni kamaytirish.

Bugungi kunda, iqtisodiyotning nodavlat sektorini rivojlantirishga katta e'tibor qaratilayotgan bir paytda biznes va tadbirkorlik sohasi ustivor ahamiyat kasb etib, korxonalarining iqtisodiy faoliyatida erkinligi kuchaymoqda, rejalashtirish va tartibga solish jarayonlarini hech kim cheklab qo'ymayapti. Hozirda korxonalariga yuqoridan buyruq va ko'rsatmalar asosida topshiriqlarni belgilab beruvchi vazirlik va idoralar tizimi yo'q. Korxonalarining asosiy qismi ishlab chiqarishning borishi va natijalarini o'zlari rejalashtiradi va tartibga soladi.

Shu bilan bir paytda yuqorida aytib o'tilgan mustaqillik va iqtisodiy hatti-harakatlar erkinligi korxonalar faoliyatining davlat tomonidan tartibga solinishini inkor qilmaydi. Masalan, AQSH, Yaponiya va boshqa ba'zi mamlakatlarda hukumat organlari asosan yirik korporatsiyalar bilan birgalikda ishlaydi. Bunda ular quyidagilarni aniqlaydi:

- 1) zarur investitsiyalar hajmi va tarkibi;
- 2) texnika darajasi, shuningdek, eng muhim mahsulot turlarining hajmi va proporsiyasi;
- 3) oylik ish haqi darajasi va korxonada faoliyatining boshqa ayrim turlari.

Belgilangan umummilliy vazifalar iqtisodiy tartibga solish vositalari – soliqlar, kreditlar, subsidiyalar va kvotalar yordamida bajariladi. Shu sababli davlat bozor mexanizmiga aralashmasligi lozim va bozor to'laligicha o'zini-o'zi tartibga



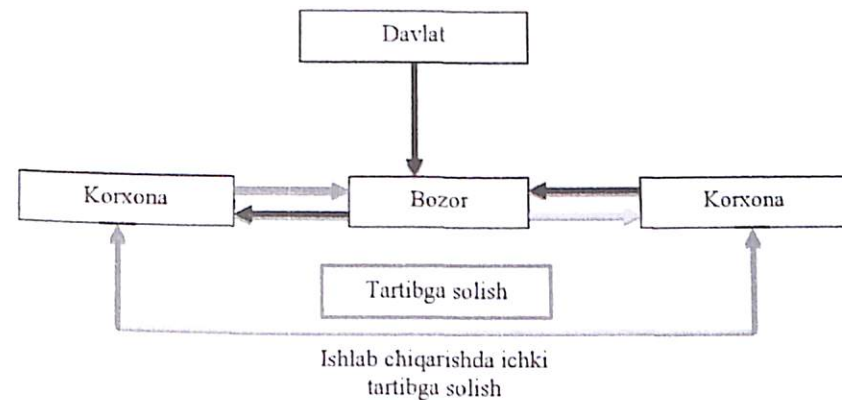
solvuchi, iqtisodiyotning bir tekisda proporsional rivojlanishini qo'llab-quvvatlashga qodir tizim deb hisoblovchilar unchalik haq bo'lib chiqmaydilar. Davlat o'ta ehtiyotkorlik bilan bozor mexanizmiga aralashuvi, uning kamchiliklarini to'g'rilashi, raqobatning yakkahokimlikka aylanishining oldini olishi, biznes va tadbirkorlikning huquqiy asoslarini takomillashtirishi, baho diskriminatsiyasi va boshqa salbiy tendensiyalarga qarshilik ko'rsatishi lozim.

Bozor mexanizmiga davlatning aralashuvi zarurligi jahonda va mamlakatimizda to'plangan tajribalardan ko'rinib turibdi. Prezident I. Karimovning «O'zbekiston – bozor iqtisodiyotiga o'tishning o'z yo'li» kitobida qayd etganidek «Bozor munosabatlari o'tish davrida davlat ijtimoiy hayot va iqtisodiyotning barcha sohalarini o'zgartirishni ishlab chiqishi va ketma-ketlikda amalga oshirishi lozim. O'zini-o'zi tartibga soluvchi bozor sof ko'rinishda umuman mavjud emas. Davlat har qachon ham o'zining alohida ahamiyatga ega bo'lgan roli tufayli iqtisodiy jarayonlarga ta'sir ko'rsatib kelgan. Shu sababli zamonaviy bozor bu davlat tomonidan tartibga solinuvchi bozordir».

Quyidagilar davlat tomonidan tartibga solishning asosiy yo'nalishlari hisoblanadi:

- ma'muriy-huquqiy tartibga solish;
- iqtisodiyot va biznesni qo'llab-quvvatlashning huquqiy asoslarni yaratish;
- qonunlarga rioya qilinishini ta'minlash;
- jamiyat hayotining eng muhim sohalarini boshqarish;
- davlat dasturlari va buyurtmalari;
- moliya va soliq siyosati;
- ijtimoiy siyosat.

Bozor munosabatlari sharoitlarida davlat va korxonalar miqyosidagi tartibga solish quyidagi shaklda ifodalanishi mumkin (3.2-rasm):



3.2-rasm. Davlat va korxonalar miqyosida iqtisodiyotni tartibga solish o'rtasidagi aloqa.

O'zbekiston Respublikasi hukumati davlatning tartibga solish funksiyasini jahon xo'jalik amaliyotida ma'lum bo'lgan, tekshirib ko'rilgan va o'zini oqlagvan iqtisodiy tartibga solish vositalari yordamida amalga oshiradi. Masalan, soliq siyosati davlat va mahalliy byudjetlarni shakllantirishning fiskal funksiyalarini bajarishdan tashqari ishlab chiqarish tuzilmasi, dinamikasi va joylashuviga iqtisodiy ta'sir ko'rsatish mexanizmi vazifasini ham bajaradi. Imtiyozli soliqqa tortish biznes va tadbirkorlikni rag'batlantirishning eng kuchli vositalarida hisoblanadi.

Davlat tomonidan tartibga solish bozor mexanizmini to'ldirib, unga o'zgartirishlar kiritadi, biznes va tadbirkorlikning oyoqqa turib olishiga ko'maklashadi. Bunda u maksimal darajada maksimal pog'onada, minimal darajada minimal pog'onada tarqaladi. Tartibga solish, qaysi miqyosda amalga oshirilishidan qat'iy nazar doimiy harakat, talab va taklif, daromad va xarajatlar o'rtasida muvozanatga intilish hisoblanadi.

Bu tenglik doim ham ta'minlanmasada, u ko'ngildagidek darajada bo'lavermaydi. Biroq barcha hollarda ham davlat tomonidan tartibga solish va korxonaning o'zini-o'zi tartibga solishi iqtisodiyot va biznesni boshqarishning muhim elementi bo'lib qolaveradi. «Ekonomiks» darsligi muallifi Samuelsonning fikricha, busiz «bir qo'l bilan qarsak chalganday» qolavermaymiz.



### 3.3. Biznesning axborot asoslari

«Axborotga ega bo'lgan odam dunyoni boshqaradi» degan ibora bugun hammaga ma'lum. Eng umumiy ko'rinishda axborot bu tabiatda, jamiyatda va iqtisodiy hayotda ro'y berayotgan hodisa va jarayonlar holatidan darak beruvchi xabarlardir. U amaliyotda odatda mish-mish va gumonlardan tortib to ommaviy axborot vositalarida e'lon qilingan rasmiy materiallar, statistika ma'lumotlari va ilmiy nashrlargacha turli manbalardan ma'lumotlar olish yo'li bilan amalga oshiriladi.

Ishonchli va yetarli axborotga tayanuvchi biznes odatda ko'proq muvaffaqiyatga erishadi. Shuningdek, asimmetrik axborot ham mavjud bo'lib, unda biznes qatnashchilarining bir qismi ega bo'lgan muhim axborotlardan boshqa manfaatdor shaxslar bexabar bo'ladi. Shu sababli biznesda tijorat siri degan tushuncha mavjud bo'lib, firma va kompaniyalar o'z muvaffaqiyatini ta'minlash bilan birga ayg'oqchilikning texnik, savdo va innovatsion kabi turlariga qarshi kurashadilar.

Bu jihatdan bilyard o'yinining ustasi va bu o'yin bilan endi tanishgan kishi o'rtasidagi o'yin qiziqish uyg'otadi. «Usta» odatda o'z mahoratini yashirishga harakat qiladi va dastlabki pallada raqibiga o'yinni boy berib boradi. Agar u boshqacha yo'l tutganida u raqibini darhol «yutgan» va keyinroq navbatdagi o'yinlar yordamida 5-10 baravar ko'proq olishi mumkin bo'lgan yutug'idan ajralib qolgan bo'lar edi. Shu yo'l bilan «usta» o'zini qulay raqib bilan ta'minlab oladi, chunki o'yinga mukkasidan ketgan kishi keyingi o'yinda yoki ertasi kun albatta g'alaba qozonish ishtiyoqida yuradi. Bundan tashqari, «usta» o'z raqibi bilan o'ynayotgan paytda ham tomoshabinlarni kuzatib boradi va ular orasidan oson pul topish ilinjida yurganlarni aniqlab olishga harakat qiladi.

Bilyardxonaga tashrif bkyuruvchilar qanchalik tez «usta»ning asl mahoratini bilib olsa, uning doimiy tashrif buyuruvchilardan osongina pul yutib olish imkoniyatlari shunchalik tez yo'qoladi. Bu esa «usta» uchun haqiqiy inqirozni anglatadi, shundan so'ng u o'zini hech kim tanimaydigan va bilmaydigan boshqa bilyardxonaga izlab topishga majbur bo'ladi. Agar u bu erda qolaveradigan bo'lsa,

ahyon-ahyonda kelib turuvchi notanish odamlar ustidagina g'alaba qozonishi mumkin bo'ladi.

Bilyard o'yinida kuzatilgan holat axborotning qanchalik muhim ahamiyatga ega ekanligi yaqqol ko'rsatadi.

Yuqorida aytilganlar biznes o'z mohiyatiga ko'ra yutuqqa, foyda yoki daromad olishga yo'naltirilgan, raqiblarni aldashga asoslangan ekan degan fikrga olib kelmasligi lozim. Aksincha, biznes, ayniqsa, sivilizatsiya sharoitlarida iste'molchilik talabini sifatli va chin ko'ngildan qondirishga asoslanadi. SHu sababli ishonchli barqaror axborot manbalarini topish talab qilinadi, chunki bozordagi vaziyat tez-tez o'zgarib turadi (iste'molchilar istaklari, talab va taklif, ijtimoiy tendensiyalar va narx-navoning o'zgarishi). Axborot ta'minoti biznes samaradorligi ta'minlash va qabul qilinuvchi qarorlarning asoslanganligining muhim omili hisoblanadi.

Axborot ta'minoti dinamikada jarayon sifatida «kommunikatsiya» tushunchasi takribiga kirib, uning asosida korxonahabariyati samaradorligi yuqori qarorlar qabul qilish uchun axborotga ega bo'ladi va uni bevosita bajaruvchilarga yetkazadi. Agar kommunikatsiyalar yaxshi yo'lga qo'yilmagan bo'lsa, xodimlar korxonahabariyati ulardan nima istayotganligini tushunmasligi, natijada o'zaro munosabatlarga putur yetishi mumkin.

Amaliyotning ko'rsatishicha, korxonahabari o'z vaqtining 50-80% qismini kommunikatsiyaga sarflaydi. Bu bilan u birinchidan, ishlab chiqarishni boshqarishda o'z rolini bajarish, ikkinchidan axborot almashinishda ishtirok etish va shu asosda boshqaruvning barcha funksiyalari bo'yicha to'g'ri qarorlar qabul qilish bilan shug'ullanadi. Bunda zamonaviy kompyuter texnikasi muhim rol o'ynaydi, chunki uning yordamida zarur axborotlarni ming martalab tezroq qayta ishlash va uzatish mumkin.

Biroq axborot asoslari va ulardan foydalanishni faqat korxonahabariyatiga «bog'lab qo'yish» noto'g'ri bo'lur edi. Rahbariyat uchun u asosan voqeahodisalardan xabardor bo'lib turish uchun kerak bo'ladi. U ko'proq mahsulot ishlab chiqarish va sotish strategiyasini belgilashdan tashqari, yangiliklar kiritish

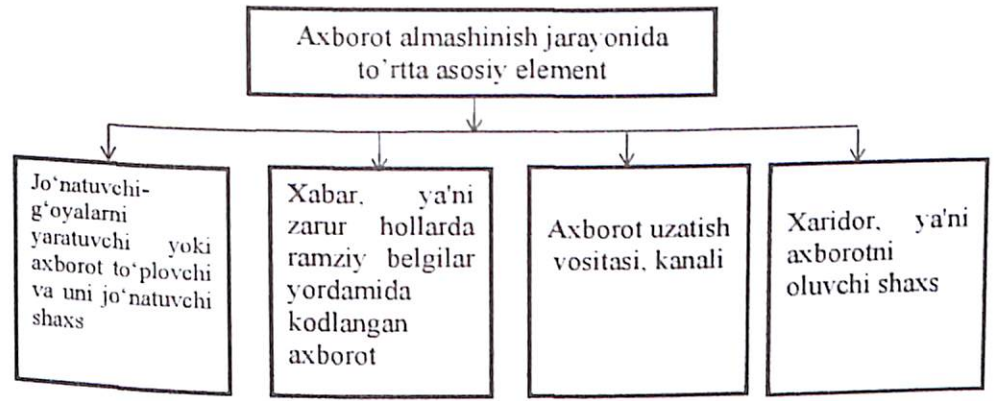


diffuziyasi, ya'ni korxonalar (firma) doirasidan tashqariga undan foydalanish imkoniyatlari va iste'molchilar uchun mahsulot berishi mumkin bo'lgan foyda haqidagi ma'lumotlarni tarqatish bilan shug'ullanuvchi marketing xizmatlariga kerakdir.

Yangi mahsulot (yangilik kiritish) bozor sharoitlarida korxonaning yashovchanligi uchun zarur shart hisoblanishi sababli iste'molchi va ishlab chiqaruvchi o'rtasida o'zaro aloqa qanday o'rnatilishi, mahsulot va uning iste'molchilar tomonidan baholanishi to'g'risidagi axborotlar qay tarzda amal qilishini tushunishga o'rganish zarur. Bunda uning amalda bozordagi mahsulotlardan farq qilishi yoki qilmasligi umuman ahamiyatga ega emas. Eng muhimi bu mahsulot aslida qanday, u haqda iste'molchilar qanday fikrda ekanligidir. Aynan shu ishlab chiqarish diversifikatsiyasi va biznes chegaralarini kengaytirish uchun muhim zamin hisoblanadi.

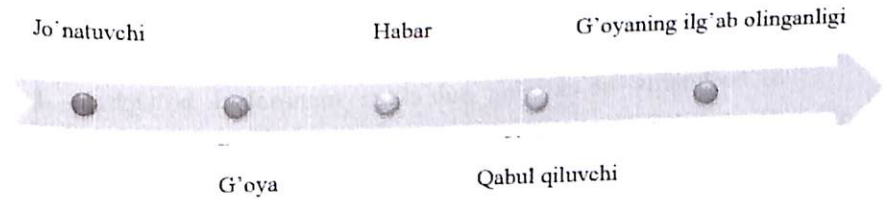
Shu sababli yangiliklar kiritish diffuziyasida iloji boricha tezroq mustaqil axborot manbalarini jalb qilish va ulardan mahsulot haqida ob'ektiv baholar olish kerak bo'ladi. Natijalar ijobiy bo'lganda iste'molchilarning yangilikni qabul qilish jarayoni boshlangani va odamlarda bu mahsulotga talablar paydo bo'layotgani haqida gapirish mumkin bo'ladi. Agarda natijalar salbiy bo'ladigan bo'lsa, u holda yangi mahsulotga iste'molchilar talabi paydo bo'lishi uchun u bilan ishlashning yana bir bosqichi oldinda turgan bo'ladi. Bunda doimo mahsulotning yangilik darajasi va uning avvalgi mahsulotlarga o'xshashligi o'rtasida muvozanatni saqlashga intilish lozim.

Axborot almashini jarayonida to'rtta asosiy elementni ajratib ko'rsatish mumkin:



1. Jo'natuvchi – g'oyalarni yaratuvchi yoki axborot to'plovchi va uni jo'natuvchi shaxs.
2. Xabar, ya'ni zarur hollarda ramziy belgilar yordamida kodlangan axborot.
3. Axborot uzatish vositasi, kanali.
4. Xaridor, ya'ni axborotni oluvchi shaxs.

Axborot almashini jarayoni modelini quyidagi 3.3-rasmda aks ettirish mumkin:



**3.3-rasm. Axborot almashini jarayonining oddiy modeli**

Biznesda ham, boshqa hollarda ham axborotni olish, qayta ishlash va undan foydalanishdan tashqari kundan-kunga hayotning barcha jabhalarida o'sib borayotgan axborot oqimlarini tartibga solish muhim ahamiyat kasb etadi. Korxonalar rahbari axborot oqimlarida «juda ko'p» va «juda kam» axborot chegarasini aniqlab olishi lozim. Gap shundaki, axborot oqimining juda kattaligi doim ham muvaffaqiyat va farovonlikni anglatavermaydi. Axborot hajmi juda katta bo'lsa, ayniqsa korxonalar faoliyati uchun bevosita aloqasi bo'lmagan axborotlar ko'pincha ishga xalaqit berib, ishlab chiqarish strategiyasida chalkashliklarni keltirib



chiqarishi mumkin bo'ladi. Shu sababli zarur axborotlar sinchiklab tanlab olinishi va ularning samarali qo'llanishi ta'minlanishi lozim.

Zamonaviy fan va amaliyot axborotni quyidagicha tasniflaydi:

- 1) ob'ekt bo'yicha – mahsulot (tovar) sifati, uning resurslar sig'imi, bozor infratuzilmasi ko'rsatkichlari, ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasi, jamoaning ijtimoiy rivojlanishi, atrof-muhit muhofazasi va hokazolar;
  - 2) kimga qarashli bo'lishi bo'yicha – mehnatni rag'batlantirish, tashkil qilish, rejalashtirish, bashorat qilish va boshqarishga;
  - 3) axborotni berish shakli bo'yicha – verbal (og'zaki) axborot va noverbal (texnik va boshqa vositalar yordamida) axborot;
  - 4) vaqt bo'yicha – doimiy, shartli-doimiy, o'zgaruvchan va sharli-o'zgaruvchan;
  - 5) axborotni berish tartibi bo'yicha – tartibga solinuvchi va tartibga solinmaydigan, muddatli, so'rov bo'yicha, majburiy va hokazo;
  - 6) axborotni berish usuli bo'yicha – sun'iy yo'ldosh orqali, elektron, telefon orqali, yozma va hokazo;
  - 7) ahamiyati bo'yicha – iqtisodiy, texnik, ijtimoiy, siyosiy, xalqaro va hokazo;
  - 8) boshqaruv ob'ektining sub'ektga munosabati bo'yicha – korxonalar o'rtasida, korxonalar ichidagi bo'limlar va xizmatlar o'rtasida, rahbariyat va bajaruvchilar o'rtasida.
- Axborot sifatiga** qo'yiluvchi asosiy talablar: o'z vaqtidalik; shubhasizlik; yetarlilik; ishonchlilik; adreslilik; dolzarblik; ko'p marta foydalanish imkoniyati; huquqiy jihatdan to'g'rilik va qonunchilik talablariga mos darajada oshkoralik.
- Aytish kerakki, bozor iqtisodiyotining rivojlanish va biznes chegaralarining kengayish sharoitlarida axborot, axborot texnologiyalari, kompyuterlar tobora ko'proq axborot biznesi sohasiga, tadbirkorlik faoliyatining yangi yo'nalishiga aylanmoqda. Banklar, birjalar, auditorlik va boshqa kompaniyalar bilan bir qatorda axborot biznesi bozor infratuzilmasini rivojlantiradi va uning muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishiga xizmat qiladi.

## Qisqa xulosalar

Fermer xo'jaligi iqtisodiyotning asosiy bo'g'ini va bozorning asosiy sub'ekti bo'lib, mamlakat aholisini oziq-ovqatga va sanoatning homashyoga bo'lgan ehtiyojlarini qondiradi va foyda (daromad) olish maqsadida mahsulot ishlab chiqarish, ish bajarish va xizmat ko'rsatish uchun tashkil etiladi.

Fermer xo'jaligining butun faoliyati rejalashtirish ob'ekti bo'lib, faoliyat xarakteridan kelib chiqqan holda korxonaning turli bo'limlari tomonidan ishlab chiqiladi.

Rejalashtirishda miqdor va sifat, natural va qiymat, hajm va solishtirma ko'rsatkichlardan foydalaniladi. Bu ko'rsatkichlardan har biri foydali bo'lib, o'ziga xos hisob-kitob uslubiyatiga ega.

Bozor munosabatlari sharoitlarida rejalashtirish majburiydan ko'ra istisno xarakterga ega bo'lsada, ayrim ko'rsatkichlarni tartibga solish zarurati bilan hamnafas bo'ladi. Amaliyotda tartibga solish ilgari qabul qilingan reja va majburiyatga o'zgartirish kiritish bo'lib, barcha hollarda korxonalar faoliyati hamkorlar ishiga zarar etkazmagan holda asoslab berilishi lozim.

Rejalashtirish va bashorat qilish ishonchli axborot asoslariga, shuningdek, ishlab chiqarishni boshqarish va rejalashtirish jarayonlari bilan shug'ullanuvchi mutaxassislarining chuqur bilimiga egaligiga tayanishi lozim.

## Tayanch so'z va iboralar:

*Menejment, strategik rejalashtirish, ishlab chiqarish faoliyati, korxonalar missiyasi, maqsadlari, tashqi muhit tahlili va baholanishi, kuchli va zaif tomonlarni baholash, strategiyani baholash, muqobillarni tanlash, bozordagi vaziyat, mahsulot sifatini oshirish, buyruqbozlik tizimi, miqdor ko'rsatkichlari, sifat ko'rsatkichlari, hajm ko'rsatkichlar, solishtirma ko'rsatkichlar, bozor kon'yunkturasini, assortimentini kengaytirish, tartibga solish, moliya va soliq siyosati, ijtimoiy siyosat, axborot vositalari, kommunikatsiya, axborot almashi, axborot sifati.*



1. Rejalashtirish jarayonida korxonada tomonidan qanday vazifalar bajariladi?
2. Bozor sharoitlarida korxonada faoliyatini rejalashtirish avvalgi ma'muriy-buyruqbozlik tizimidan nimasi bilan farq qiladi?
4. Korxonada ishlab chiqarish faoliyatini rejalashtirishning ko'rsatkichlari tizimini asoslab bering.
5. Ishlab chiqarish faoliyatini tartibga solish nima va u rejalashtirish jarayoni bilan qanday uyg'unlashadi?
6. Sizningcha, bozor sharoitlarida rejalashtirish jarayoni qanday ko'rinishga ega bo'lishi lozim?
7. Qaysi hollarda rejaga o'zgartirish kiritish mumkin?
8. Korxonada faoliyati rejalalarini ishlab chiqishda axborot asoslarining ahamiyati va zaruratini tushuntirib bering.
9. Ishlab chiqarishni rejalashtirish va tartibga solish jarayonlarini kim yoki qaysi organ boshqaradi?
10. Davlat tomonidan tartibga solishning asosiy yo'nalishlarini tushuntiring.
11. Axborot sifatiga qo'yiluvchi asosiy talablar qanday?



**Asosiy adabiyotlar ro'yxati**

1. Maxmudov E.X. Korxonada iqtisodiyoti: O'quv qo'll. - T.: O'zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg'armasi nashriyoti, 2004. - 208 b.
2. M. SHarifxo'jaev, YO. Abdullaev. Menejment. Darslik. T.: «O'qituvchi» 2001. - 702 bet.
3. Kim U Djung. Etot velikiy mir biznesa. M., «Ruslit», 1992.
4. Yakokka Li. Karera menedjera. M., «Progress», 1990.
5. Maxmudov E.X., Isakov M.YU. Biznes planirovanie. Uchebnoe posobie. - T.: Izdatelstvo Literaturnogo fonda Soyuzna pisateley Uzbekistana, 2004. - 160 s.
6. Vladimirova L.P. Prognozirovaniye i planirovaniye v usloviyax rynka: Uchebnoe posobie. - 5-e izd., pererab. i dop. - M.: Izdatelsko-torgovaya korporatsiya «Dashkov i Ko», 2005. - 400 s.
7. Ensiklopediya biznes - planov: Metodika razrabotki. 75 realnykh obrazov biznes - planov. Goremykin V.A., Nesterova N.V. - M.: «Os-89», 2003. - 1104s.
8. <http://www.centerasia.ru>
9. <http://www.wta.org>

**4.1. Biznes-rejaniing mohiyati va vazifalari**

Fermer xo'jaligini boshqarishda tadbirkorlikning asosiy tarkibiy qismlaridan biri biznes - rejadir. Har qanday ish reja asosida bo'lsa, muvaffaqiyat keltiradi. Oldindan zarur hisob - kitoblar qilinib, imkoniyatlar to'la e'tiborga olinsa, o'ylangan ish ustida to'la tasavvur qilinsa, uni amalga oshishiga ishonch hosil qilinadi va uni bajarish uchun dadil kirishiladi. Bunday tomonlar qishloq xo'jaligini boshqarishda biznes - rejada o'z ifodasini topishi zarur. Qishloq xo'jaligida biznes - rejaniing ikki tomomnlama ahamiyati bo'lib, bu ichki va tashqi zaruriyatlardan kelib chiqadi. chunki u birinchidan, tadbirkorlikning o'z ichki imkoniyatlarini baholay bilishga, faoliyatning ma'qul usullarini belgilashga yordam beradi va shu bilan birga faqat tadbirkor uchungina emas, balki qishloq xo'jaligi korxonasidagi barcha xizmatchilarda to'la ishonch tug'dirishga, ikkinchidan, tashqi aloqalar o'rnatishda ham yordam beradi. Bank, materiallar, energiya va xom ashyo etkazib beruvchilar bilan iqtisodiy aloqada bo'lish uchun avvalo real haqiqatdan kelib chiqadigan biznes - reja bo'lishi kerak.

Har qanday korxonani tashkil etish sohasidagi faoliyat real, amaliyotni o'zida aks ettiradigan, barcha ish turlarini bajarishni rejali ta'minlay oladigan biznes - reja tuzishdan boshlanishi kerak. Biznes - reja imkoniyatlar asosida real ish rejasidir. Bu reja qat'iylikni inkor etadi va ish jarayonida o'zgartirilishi va doimo aniqlik kiritib borilishi mumkin bo'lgan tadbirkorning boshqarish mahoratini doimiy ishga soluvchi rejadir.

Biznes - reja korxonaning faoliyat hajmi, shu bilan birga ish ko'radigan soha xususiyatlariga to'la bog'liq holda tuziladi. Shunga ko'ra qishloq xo'jaligi korxonasining katta - kichikligi, kengayishi mumkinligi va qaysi tarmoqqa taalluqliligi bu rejada o'z aksini topishi kerak. Chunki faoliyatdagi barcha tomonlar ish hajmi va ish sohasiga bog'liqdir. Faoliyat asosi bo'lgan mahsulot xili, turi belgilovchi omil sifatida yuzaga chiqadi. Ishlab chiqarishda yoki savdoda ish ko'rish boshqa - boshqa texnologiya va tashkilotchilikni talab etadi. Shuningdek, qishloq

xo'jaligi ishlab chiqarishi tarmoqlarini oladigan bo'lsak, ularning xususiyatlari turlichadir. Shuning uchun ham ularning biznes - rejaları bir xil bo'lmaydi.

Mahsulot murakkabligi ham biznes - rejaga ta'sir etadi. Uning darajasi yuqori bo'lsa, korxonaning ichki va tashqi aloqalarining murakkabligi oshadi va ancha keng bo'ladi, ish turlari hajmi ham yuqori bo'ladi va hokazo. Bularning barchasi albatta biznes - rejada o'z aksini topishi kerak.

Qishloq xo'jaligida biznes - rejani tuzish menejering ma'lum vaqtini, tajribasini, bunday ishga tayyorgarlik darajasini talab etadi. Bu zarur narsa, uning uchun vaqt va bilimni ayash yaramaydi.

Qishloq xo'jaligida biznes - reja bu asosan quyidagi qismlarni o'z ichiga oladi: umumiy, ishlab chiqarish rejasi, marketing rejasi, tashkiliy reja, moliyaviy reja.

U umumiy titul varag'i, kirish qismi, tarmoqdagi ahvol tahlili, taqdim etilayotgan loyiha mohiyati, xatarni baholash va qo'shimchalar kiradi. Titul varag'ida qishloq xo'jalik korxonasi to'la nomi va mazmuni, manzilgohi, telefoni, taqdim etilayotgan loyihaning qisqacha mohiyati, loyihaning yalpi qiymati kabilar ko'rsatiladi. Shu yerda ko'zda tutilgan sarmoya manbalari, ya'ni aksiya chiqarish, zayom va boshqalar ko'rsatilishi mumkin. Albatta biznes rejada keltirilgan ma'lumotlar sir saqlanishi lozim. Bu korxonaning menejerining g'oyasini himoya etish uchun kerakdir.

Ko'pchilik qishloq xo'jalik korxonalarini rahbarlari rejalashtirishga ahamiyat bermay, biznes - reja tuzishga erinadilar va uni keraksiz deb biladilar, bu albatta katta xatodir. Rejalashtirish barcha xo'jalik faoliyatining zarur va muhim qismi ekanligini hech esdan chiqarmaslik lozim. Buni ayniqsa bankrotlar tasdiqlashi mumkin, bankrotlik, ya'ni korxonaning sinishining sababi pulning etishmasligi emas, balki tadbirkor - rahbarning yoki qishloq xo'jaligi korxonasi o'z faoliyatini to'g'ri rejalashtirmaganligi natijasidir.

Iqtisodiyotning bozor munosabatlariga o'tishi bilan qishloq xo'jaligida mahsulot etishtiruvchi oldingi "korxonaning ishlab chiqarish va moliyaviy rejasi" tarmoq xususiyatlaridan kelib chiqib o'z o'rnini biznes-rejalarga bo'shatib berdi.

Biznes-rejada biznes falsafasi, korxonaning joriy va istiqboldagi strategiyasi aks ettiriladi.

Ko'pchilik, ayniqsa, amaliyotchilar ushbu hujjatni tayyorlashning nafaqat muhim, balki juda murakkab ekanligidan ham xabardorlar. «Bir lahzada tayyorlanuvchi biznes-reja» kitobi mualliflari Gustav Berl va Pol Kirshnerning «biznes-rejaga ega bo'lib, siz professionalga aylanasiz, o'z biznesingizni rivojlantirishingiz mumkin bo'ladi»<sup>1</sup> deb aytganligi bejiz emas, albatta. Haqiqatdan ham, biznes-reja bu biznes ummonidagi mayoq, biznesning hozirgi va kelajakdagi holatining suratidir. U yangi paydo bo'layotgan biznesning yuragidir.

Ko'ngildagidek ishlab chiqilgan biznes-reja ishlab chiqarishni faol rivojlantirish va shu bilan bir paytda uning dinamikasini nazorat qilish, investorlar, hamkorlar va kredit resurslarini jalb qilishni amalga oshiradi. Eng asosiysi u yoki bu ishlab chiqarishga pul kiritish joizmi, barcha xarajatlarni qoplaydigan miqdorda daromad olinadimi degan savollarga javob beradi. To'g'ri, biznes-reja faqat shu bilan cheklanib qolmaydi, chunki u funksional vazifalariga ko'ra ishlab chiqarishni tashkil qilish, texnika va texnologiyalar, korxonaning moliyaviy rejaları bilan bog'liq muhim masalalarni hal qilishga qaratiladi.

Aytish kerakki, biznes-reja xo'jalik boshqaruvi vositasi sifatida fermer xo'jaliklari ish amaliyotiga ko'ngildagidek tez kirishib ketgani yo'q. Masalan, oz fursat davomida turli yondashuv va nuqtai nazarlarning mavjudligi biznes-rejalarning ahamiyati va mohiyatiga ham, ularni ishlab chiqish usullariga ham aniqlik kiritmagan. Ayniqsa, iqtisodiy islohotlarning dastlabki yillarida zarur ilmiy-uslubiy adabiyotlarning etishmasligi o'z ta'sirini ko'rsatdi. Shu va boshqa sabablarga ko'ra ko'plab korxonalarining biznes-rejalari yuqorida darajada asoslanganlik bilan ajralib turmadi va ko'p hollarda bank muassasalari tomonidan ularni moliyalashtirishda inkor qilindi.

Korxonaning boshqaruvida biznesni rejalashtirish bo'yicha tushuncha va ko'nikmalarning o'sishi ushbu sohaga ma'lum bir aniqlik kiritib, uning ilmiy-

<sup>1</sup> Gustav Берл, Пол Киршнер. Мгновенный бизнес-план. - М.: ИНФРА-М, 2001



uslubiy asoslarini boyitdi. Ayrim mualliflar fikr va mulohazalarini keltirib o'tishga harakat qilamiz.

Masalan, yuqorida aytib o'tilgan «Bir lahzada tayyorlanuvchi biznes-reja» asarida bu savol asosan yakka tartibda o'z biznesini ochish niyatida bo'lgan shaxslarga yo'naltirilgandir. Unda, xususan, «biznes-reja korxonangiz gullab-yashnashi uchun kerakli yo'lni tanlab olishingizga xizmat qiluvchi hujjatdir. Biznesingiz bilan bog'liq bo'lgan eng ahamiyatli holat bu menejmentdir. Qisqasi bu -siz» degan mulohaza oldinga suriladi.

Edvard Blekvellning «Qanday qilib biznes-reja tuzish» asarida ko'rsatilishicha: «Biznes-reja bank yoki boshqa moliyaviy muassasalardan pul olish kerak bo'lganda, shuningdek, aksiyalar emissiyasida foydalaniluvchi rejadir».

1998 yilda Gruzinov V.P. muharrirligi ostida nashr qilingan «Korxonalar iqtisodiyoti» darsligida qayd etilishicha: «biznes-reja biron-bir tijorat loyihasini amalga oshirish yoki yangi korxonalar yaratish uchun mo'ljallangan asoslangan hatti-harakatlar yig'indisini ifodalovchi hujjatdir»<sup>2</sup>. 1996 yilda Gorfinkel V. L. va Kupryakova E.M. muharrirligi ostida chiqarilgan xuddi shunday kitobda aytiladiki «tadbirkorlik biznesining asosiy maqsadi foyda olishdir. Ko'zda tutilgan bitimni rejalashtirishda avvalo qanday summa olishga umid qilish va loyiha umuman kutilayotgan miqdorda foyda keltirishga qodirligiga ishonch hosil qilish lozim»<sup>3</sup>.

Biznes-reja quyida keltirilgan uchta asosiy funksiyalarni bajarishga bog'liq degan fikr ham mavjud:

- ✦ biznes yuritish konsepsiyasini ishlab chiqish;
- ✦ korxonalar faoliyatining amaldagi natijalarini baholash;
- ✦ pul mablag'larini jalb qilish zarurligini asoslab berish.

Yuqorida keltirilgan sharhdan ko'rinib turibdiki, biznes-rejani tuzish zarurati ayrim hollarda o'z biznesini yaratish bilan, ikkinchi holda bank yoki boshqa moliyaviy muassasadan pul olish niyati bilan, uchinchi holda esa tijorat loyihasini amalga oshirish, yangi korxonalar yaratish zarurati bilan asoslanadi.

<sup>2</sup> Экономика предприятия. Под ред. проф. Грузинова В.П. - М.: «ЮНИТИ», 1998

<sup>3</sup> Экономика предприятия. Под ред. проф. Горфинкеля В.Я., Купрякова Е.М. - М.: «ЮНИТИ», 1996

G'arblik iqtisodchi olimlarning o'z mamlakatlari hukumatlari bilan birgalikda jamiyatda tadbirkorlik ruhini yaratishga harakat qilayotganliklarini tushunish mumkin (Amerikaliklar shiorini eslaylik «biznesmen – millatning oltin fondi»). Shu sababli ular o'z tavsiyalarining aksari qismini yangi ish ochish, o'z biznesi bilan shug'ullanish niyatida bo'lgan shaxslarga yo'naltiradilar.

Biroq oddiy, aytaylik, non va non mahsulotlari, lak-bo'yoq materiallari yoki oyoq kiyimi ishlab chiqarish bilan shug'ullanuvchi hamda yangi qurilish yoki yangi loyihani amalga oshirishni hayoliga ham keltirmaydigan korxonalar bilan nima bo'ladi? Bu holda biznes-reja kerak bo'ladimi yoki korxonalar ishlab chiqarish-xo'jalik va iqtisodiy faoliyat uchun oddiy reja tuzish bilan cheklanib qolaveradimi?

Biznes-rejalarning ahamiyati va zarurligini shubha ostiga qo'yilmagan holda aytish joizki, bu hujjatni ishlab chiqish xoriжда keng qo'llanishi sababligina urfodatga aylanib qolmasligi lozim. Shuningdek u boshqa korxonalar ham shunday qilayotganligi uchungina ishlab chiqilmasligi kerak. Biznes-rejani tayyorlash, uning maqsad va vazifalarida aniqlik bo'lishi zarur. Busiz yuqorida eslab o'tilgan V.P. Gruzinovning «Korxonalar iqtisodiyoti» darsligida ko'rsatilgan holat kelib chiqishi mumkin: «Korxonalar biznes-rejasi – yangi korxonalar yaratishni ko'zda tutuvchi hujjatdir»<sup>4</sup>.

Bizningcha, biznes-reja ham yirik korxonalarda, ham kichik korxonalarda ishlab chiqilishi lozim. Bunda uni ishlab chiqish korxonani rivojlantirish strategiyasidan tashqari, ularni amalga oshirish uchun ayni paytda korxonadan qo'shimcha moliyaviy resurslar talab qiluvchi yangi loyihalarni amalga oshirish, ishlab chiqarishni kengaytirish, qayta ta'mirlash va texnik jihozlash, mahsulot diversifikatsiyasi, ichki va tashqi bozorlarga kirib borish bilan bog'liq bo'lishi lozim. Chunki biznes-reja korxonaning kundalik faoliyatidan tashqari, bank muassasalari tomonidan yuqorida ko'rsatilgan va shunga o'xshash tadbirlarni moliyalashtirishda muhim ahamiyat kasb etadi. Boshqa hollarda esa korxonalar o'z biznes-rejasini nima deb atashining unchalik ahamiyati bo'lmaydi, bu korxonaning

<sup>4</sup> Экономика предприятия. Под ред. проф. Грузинова В.П. - М.: «ЮНИТИ», 1998



#### 4.2. Biznes-rejani tayyorlash bosqichlari

Mavjud ilmiy va uslubiy adabiyotlar biznes-rejani ishlab chiqish uchun yagona bir yo'l yo'qligiga alohida e'tibor qaratadi. Biznes-rejaning tarkibi, tuzilmasi, ko'rsatkichlari va boshqa jihatlari odatda korxonaning hajmi (quvvati), yo'nalishi, iqtisodiy va moliyaviy holati, shuningdek, gap o'z ishini endi boshlayotgan tadbirkor yoki faoliyat yuritayotgan korxonaga haqida borayotganligiga bog'liq bo'ladi. Agar gap barcha tashvishlar o'z ishini boshlash va buning uchun zarur bo'lgan boshlang'ich kapitalni, jumladan, bank kreditlari hisobiga shakllantirish bilan bog'liq bo'lgan tadbirkorlik haqida borsa, biznes-rejaning mazmuni va uni tayyorlash bosqichlari ma'lum bir (umumiy) ko'rinishga ega bo'lishi, yangiliklar kiritish yoki bankrotlik yoqasida turgan korxonaga haqida boradigan bo'lsa boshqa ko'rinishga ega bo'ladi. Shunday bo'lsada, har qanday biznes-rejada tanlangan biznes konsepsiyasi ochib beriluvchi, taklif qilinayotgan mahsulot, ish yoki xizmatlarning o'ziga xosligini tavsiflovchi, shuningdek, istiqbolda olinishi lozim bo'lgan foyda (daromad) va biznesni kengaytirish aks ettiriluvchi bo'limlar mavjud bo'ladi.

Xo'jalik amaliyotining dalolat berishicha, umuman rejalashtirish, va xususan biznesni rejalashtirish ikki bosqichda amalga oshiriladi. **Birinchi bosqichda** biznes-rejaning loyiha varianti ishlab chiqilib, unda o'tgan yilda erishilgan natijalar tahlili va kelgusi yillar uchun o'z imkoniyatlarini baholash hisobiga dastlabki hisob-kitoblarga amalga oshiriladi. Biznes-reja barcha hisob-kitoblarda belgilangan texnologik jarayonlarga, ichki zahiralardan to'liq foydalanishga asoslanishi hamda zarur hollarda tashkiliy va texnik-iqtisodiy tadbirlar bilan mustahkamlanishi lozim.

Ushbu bosqichda chiqariladigan mahsulotga jamiyat ehtiyojlari va bozor talabini aniqlash katta ahamiyatga ega. Gap shundaki, jamiyatning aniqlangan ehtiyojlaridan tashqari, iste'molchilar mahsulotni xarid qilish uchun sarflaydigan va korxonaga ushbu ehtiyojlarni qondirish uchun mahsulot ishlab chiqarishga sarflaydigan resurslarning cheklanganligi ham mavjud. Shuning uchun «ehtiyoj - resurslar» bog'liqligi biznes-rejaning asosiy bo'g'ini hisoblanadi. Ehtiyojlarni aniqlash korxonani iste'molchilik talabiga ega bo'lmagan mahsulot chiqarish uchun

o'z ixtiyorida bo'ladi.

Gap shundaki biznes-reja har qanday muammolardan himoya qiluvchi vosita bo'la olmaydi, u korxonaning o'zi bajarishi lozim bo'lgan vazifalarni o'zidan-o'zi hal qilmaydi. Amaliyotning guvohlik berishicha, reja juda yaxshi ishlab chiqilgan bo'lsada, undan noto'g'ri foydalanishda korxonaga zarar ko'rishi mumkin. Biroq bu biznes-reja umuman kerak emas degan fikrga olib kelmasligi kerak. Masalan, banklar, investitsiya firmalari va boshqa muassasalar aniq va to'g'ri tuzilgan biznes-rejani olmaguncha korxonalardan moliyaviy qo'llab-quvvatlash bo'yicha qaror qabul qilmaslikka harakat qiladilar.

Biznes-reja **birinchidan**, korxonaning barcha bo'lim va xizmatlari majburiyatlari va javobgarligini aniqlashga imkon beradi, **ikkinchidan**, ularni korxonaga istiqboli bilan shug'ullanish hamda korxonaga maqsadlarini va ularga erishish yo'llarini aniqlashga majbur qiladi, **uchinchidan**, korxonaga faoliyatining muhim yo'nalishlari bo'yicha ko'rsatkichlarni belgilab beradi, **to'rtinchidan** esa, korxonaning bozordagi kutilmagan o'zgarishlarga yanada moslashuvchan va tayyor qilib qo'yadi.

Biroq shunday bo'lsada, biznes-rejani bank yoki boshqa muassasalar tomonidan korxonaning iqtisodiy holatini yaxshilash va uning ishlab chiqarish salohiyatidan unumliroq foydalanish tashlangan qutqarish vositasi deb tushunmaslik kerak. Gap shundaki, turli maslahatchilar, bankirlar, huquqshunoslar, moliya xizmatchilari, buxgalterlar va boshqalar rejada biznesni ko'rsatish uchun turli nuqtai nazariga ega bo'ladilar. Aynan shu jihat biznes-rejani korxonaning oddiy rejalaridan farqli qilib qo'yadi. Shu sababli biznes-rejani ishlab chiqish birinchidan, qog'ozda qolib ketmasdan amaliyotda qo'llanishi, ikkinchidan, ekspertiza tomonidan rad qilinmasligi va uchinchidan, foydaning o'sishi va korxonaning umumiy moliyaviy holati yaxshilanishiga xizmat qilishi maqsadida o'ziga alohida e'tibor va chuqur o'yab chiqilgan yondashuv talab qiladi.



xarajatlar sarflashining oldini oladi, talab qilinuvchi resurslar hisob-kitobi esa xato va kamchiliklarga yo'l qo'ymaydi.

**Ikkinchi bosqich** bu biznes-rejani yakuniy ishlab chiqish va uni korxonaning rasmiy hujjati sifatida tasdiqlashdir. Aynan shu sifatda biznes-reja huquqiy kuchga ega bo'lib, turli idora va muassasalarga, xususan, banklardan moliyaviy resurslar olish uchun taqdim etilishi mumkin. Agar uni ishlab chiqish o'z navbatida korxonaning ishlab chiqarish va iqtisodiy (moliyaviy) strategiyasini ishlab chiqishga imkon beruvchi marketing tadqiqotlari va bozor tahliliga asoslansa to'g'ri bo'lur edi.

Ayrim mutaxassislar bitta biznes-rejaning ikki xil ko'rinishga ega bo'lishini – hamkorlar, investorlar, aksiyadorlarga taqdim etiluvchi **rasmiy biznes-reja** va korxonah rahbariyati va uning komandasi uchun tuzilgan **ishchi biznes-rejani** tavsiya qiladilar.

Ishchi biznes-reja xuddi rasmiy biznes-reja kabi tartibda va xuddi shu bo'lim va nomlardan iborat bo'lib, tavsiya qiluvchilarning fikricha, quyidagi vazifalarni bajarishga xizmat qilishi lozim:

- ✦ Rasmiy biznes-rejaning muhimligini tushunish.
- ✦ Yangi tadbirkorlik ishini boshlashdan ancha avval bajariluvchi hatti-harakatlar dasturini aniqlash.
- ✦ Yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolar variantlarini detalli ko'rib chiqish.
- ✦ Ichki va tashqi tavakkalchiliklarni baholash.
- ✦ Bozor muhitidagi doimiy o'zgarishlarni hisobga olgan holda ish holati nazoratini amalga oshirish.

Bugungi kunda korxonalar turli xil hisobot, reja, statistika, normativ va boshqa materiallardan foydalanadilar. Agar «bitta hujjat kam, bitta hujjat ko'p» tamoyiliga rioya qilinadigan bo'lsa berilayotgan tavsiya e'tiroz uyg'otmasligi mumkin. Biroq ma'lumki, gap sonda emas, balki biznes-rejalarning amalga oshishi, ularning real voqelikka mos kelishidir. Korxonada ikkita (rasmiy va ishchi) biznes-rejaga ega bo'lsada, biroq muvaffaqiyatga erishmasligi ham mumkin. Bitta, lekin korxonah faoliyatining kuchli va zaif tomonlarini hisobga oluvchi, mavjud ishlab

chiqarish salohiyatidan eng samarali foydalanish va kutilayotgan miqdorda foyda (daromad) olishga yo'naltirilgan real biznes-reja ko'proq muvaffaqiyatga erishishi mumkin.

Har qanday istiqbolli hujjat kabi, biznes-reja ham iste'mol bozorida va umuman iqtisodiyotda ro'y berayotgan o'zgarishlarni hisobga olgan holda vaziyatga ko'ra qayta ko'rib chiqilishi, zarur hollarda o'zgartirishlar kiritilishi mumkin. Eng asosiysi u korxonaning bozordagi ulushini saqlab qolishga ko'maklashishi, kelgusida ishlab chiqarish va sotish biznes-rejaning asosiy qismidan o'rin egallovchi mahsulotning hayotiylik davrini uzaytirishga xizmat qilishi lozim. Biznes-rejani ishlab chiqishning dastlabki bosqichi ham, yakuniy bosqichi ham «bir gap bo'lar» qabilida bajarilishi mumkin emas. Bozor ishlab chiqarishni tashkil etish va rejalashtirishda xatolarni, o'ylanmay qilingan hatti-harakatlarni kechirmaydi.

Yakuniy maqsadning bittaligiga qaramay, biznes-rejani ishlab chiqishning har bir bosqichi bajarishi lozim bo'lgan belgilangan vazifalar doirasi mavjud. Birinchi bosqichda asosan korxonaning iste'molchilarga taklif qilishi mo'ljallanayotgan tovar va xizmatlar tarkibini tanlash (yangi mahsulot, modifikatsiyalangan yoki an'anaviy mahsulot), ishlab chiqarish dasturini bajaruvchi bo'yicha taqsimlash, talab qilinadigan xom-ashyo, material va boshqa zarur vositalar hajmini, shuningdek, tayyor mahsulotni sotish kanallarini aniqlash, mahsulot tannarxi, kutilayotgan foyda va hokazolarni hisob-kitob qilish vazifalari bajarilsa, ikkinchi bosqichda barcha dastlabki hisob-kitoblar birlashtiriladi va korxonah biznes-rejasini shakllantirish yakunlanadi.

Biznes-rejani ishlab chiqishning birinchi bosqichidagi hisob-kitoblar qanchalik aniq va bexato bajarilgan bo'lsa, uning boshqaruv hujjati va xo'jalik yuritish vositasi sifatidagi ishonchliligi shunchalik yuqori bo'ladi. Biznes-reja bosqichlarini ishlab chiqish o'rtasida uzoq tanaffus bo'lmasligi va ortiqcha axborot bilan to'ldirib tashlanmasligi lozim. Amaliyotning ko'rsatishicha, katta hajmda tuzilgan biznes-reja hali to'liqlik va yuqori sifatlilikni anglatmaydi. Masalan, bank xizmatchisi korxonah ikki yuz yoki besh yuz ming so'm kredit olish uchun yuz varaqdan ortiq biznes-reja olib kelgan taqdirda uni o'qib ham o'tirmaydi. Unga yuz



million so'm kredit olish uchun tayyorlangan biznes-reja bir necha varaqdan iborat bo'lib, asosiy mazmun bir nechta gap bilan ifodalangan bo'lishi ham katta ta'sir ko'rsatmaydi.

To'liq biznes-rejaning kompyuterda terilgan matni ellik varaqdan oshmasligi lozim. Biroq so'nggi yillarda, xususan, raqobat kuchli bo'lgan soha va tarmoqlarda qisqartirilgan biznes-rejalar keng qo'llanayotgan bo'lib, ularning hajmi 10-15 varaqdan ortmayapti. Shunday bo'lsada, biznes-reja har qanday variantida korxonaning missiyasini bajarish va uning pirovard maqsadlariga erishishni ta'minlashga xizmat qilishi lozim.

Yuqoridagi fikr va mulohazalardan kelib chiqqan holda bevosita biznes-rejani ishlab chiqish va rasmiylashtirish bosqichlariga mufassal to'xtalib o'tamiz.

Biznes rejani shakllantirishni yangi korxonani tashkil etish yoki korxonaning faoliyatiga muhim o'zgartirish kiritish g'oyasi bir necha bosqichlarda amalga oshiriladi. Ularni turli darajada yiriklashtirish yoki detallashtirish mumkin (4.1-rasm):



4.1-rasm. Biznes-rejani ishlab chiqish bosqichlari.

Biznes-rejani tayyorlashning birinchi bosqichida korxonaning missiyasi (korxonaning falsafasi) – xo'jalik sub'ektining qisqacha ta'rifi, uning maqsadlari, burchi, faoliyat sohalari, harajat me'yorlari va mintaqa, jamiyatning ijtimoiy vazifalarini xalq etishdagi o'zmi aniqlanadi.

Ko'pincha korxonalar o'z missiyasini maksimum foyda olish, deb xato qiladilar. Iste'molchilar uchun korxonaning qancha foyda olishi qiziqarli emasdir. Foyda olish korxonaning ichki muammosi bo'lib, uni hammaga e'lon qilish, ta'sis xujjatlariga kiritib qo'yishni ma'lum ma'noda o'rinsiz deb hisoblash mumkin. Har qanday korxonaning ochiq tizimi bo'lib, uning muvaffaqiyati tashqi muxitdagi iste'molchilarning ma'lum bir talablarini qondirish bilan bog'liqdir. Agar korxonaning shunday missiyasini amalga oshirishga imkoniyat topa olmasa, bir vaqtning o'zida kam foyda oladi. Shuning uchun faqatgina tashqi muxitdan korxonaning maqsadi va missiyasini topish mumkin. Foyda maqsad emas, balki maqsadga erishish vositasidir.

Mos keluvchi missiyani tanlab olish uchun kamida ikkita savolga javob topish kerak: "korxonaning mijozlari, iste'molchilari kim?". Korxonaning qanday talablarni qondirishi mumkin?". Masalan, foydaning ahamiyatini yaxshi bilgan Genri Ford o'z kompaniyasini missiyasini quyidagicha ta'riflagan: "Biz odamlarga arzon mashinalarni havola etamiz". Shu bilan birga u doimo ushbu ishni kim amalga oshirsa, uni foyda chetlab o'tmaydi deb ta'kidlab kelgan.

Missiya korxonaning o'zi uchun belgilab olinadi, lekin doimo xaridorga, jamiyatga yo'naltirilgan bo'ladi. Mashhur "Soni" firmasining missiyasi quyidagicha ta'riflanadi: "Taraqqiyotni amalga oshirish orqali jamiyatga xizmat qilish". SHu kabi quyidagi misollarni keltirish mumkin:

- ✦ Xalqaro savdo orqali tinchlik sari.
- ✦ Mamlakat uchun nima yaxshi bo'lsa, firma uchun ham yaxshidir.
- ✦ Bizning mahsulotlar dunyoni hayot uchun yanada qulay qiladi.
- ✦ Iste'molchilar tashkilotimiz xayotiy kuchining manbai.

Korxonaning missiyasining fundamental asoslari bo'lib uning tamoyillari va etikasi hisoblanadi. Ular firma xodimlari xatti-harakatlariga qo'yiladigan universal ijtimoiy talablar majmuini ifodalovchi faoliyatning asosiy qoidalari sifatida yuzaga chiqadi.

Korxonaning tamoyillari o'z ichiga oladigan talablar quyidagilar:

- ✦ mahsulot (ish, xizmatlar) va bozorga talablar;



↓ boshqaruvga talablar - motivatsiya tizimi, qarorlar qabul qilish, nazorat, yutuqlarni baholash va x.k.;

↓ xodimlarga talablar - ijodiy fikrlash, mas'uliyatni o'z zimmasiga olish, motivlar, unumdorlikni baholash va x.k.;

↓ tashqi muhitga talablar - xaridorlar, ta'minotchilar, investorlar, raqobatchilar, jamiyat, davlat.

Tamoyillarni shunday ta'riflash kerakki, bir tomondan, raqobatchilar korxonaning xo'jalik yuritishdagi niyatlaridan foydalana olmasliklari uchun imkon qadar umumlashgan xolda, ikkinchi tomondan, xaridorlar va xamkorlar hamda boshqa ishtirokchilar ularni yaxshi tushunishi uchun etarlicha aniq bo'lishi lozim.

**Korxonaning etikasi** (yoki o'zaro aloqalarning ma'naviy jihatlarini) biznesmenning vijdoni yordamida tadbirkorlik faoliyati jarayonida firma xodimlari xatti-harakatlariga (hulqiga) bo'lgan eng yuqori talablarga amal qilishga imkon yaratadi. Korxonaning bozordagi hamkorlariga nisbatan amal qilishi lozim bo'lgan ma'naviy qadriyatlarini qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin: aldashdan voz kechish, halollik, hamkorlikdagi ishda ishonch, innovatsion g'oyalarni sohibining tadbirkorlik manfaatiga hurmat.

Missiyani belgilashda korxonani tanlab olgan qadriyatlar yo'nalishi ham ahamiyatga ega bo'lib, ular rahbarlar va barcha xodimlarning strategik xatti-harakatlariga jiddiy ta'sir o'tkazadi. Nazariya va amaliyotda qadriyatlar yo'nalishining oltita turini ajratib ko'rsatish mumkin (4.1-jadval).

Korxonaning missiyasi uning madaniyati - korxonani obro'sini (marka, imidj) shakllantiruvchi korxonaning qadriyatlarini, me'yor va g'oyalari majmuasi bilan chambarchas bog'liqdir. U hayotda quyidagilarda o'z aksini topadi:

↓ korxonaning xatti-harakatlarida - barcha xodimlar uchun yagona bo'lgan tamoyillarda;

↓ firma kommunikatsiyalarida - axborotni uzatish usullarida;

↓ korxonani ko'rgazmali taqdim etish vositalarida - firma belgisi, mahsulotni bezalishi, marosimlar, tashqi ko'rinishi va x.k.

Korxonani imidjini firmaning iste'molchilar, hamkorlar, jamiyat oldidagi mas'uliyatini bildiradi. Bunday holatda missiya korxonaning tashqi muxitda kerakli taassurot uyg'otishga intilishini aks ettiradi.

4.1-jadval.

**Qadriyatlar yo'nalishlari va ularning maqsadlar bilan aloqasi.**

Yo'nalish turi	Qadriyatlar kategoriyasi	Korxonaning maqsadlar toifalari (tiplari)
Nazariy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haqiqat</li> <li>▪ Bilim</li> <li>▪ Oqilona fikrlash</li> </ul>	Uzoq muddatli tadqiqotlar va ishlanmalar
Iqtisodiy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qulaylik</li> <li>▪ Foydalilik</li> <li>▪ Boylik jamg'arish</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O'sish</li> <li>▪ Foyda olish</li> <li>▪ Natijalar</li> </ul>
Siyosiy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Xokimiyat</li> <li>▪ Hurmat qozonish</li> </ul>	▪ Kapital va sotishning umumiy xajmi, ishlovchilar soni
Ijtimoiy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yaxshi munosabatlar</li> <li>▪ Sadoqat</li> <li>▪ Nizolarning bo'lmasligi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foydalilikdan ijtimoiy mas'uliyatning yuqori turishi</li> <li>▪ Bilvosita raqobat</li> <li>▪ Tashkilotdagi yaxshi muxit</li> </ul>
Estetik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Badiiy muvofiqlik</li> <li>▪ Shakl va o'lchamlar mosligi</li> <li>▪ Tarkib</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mahsulot dizayni</li> <li>▪ Sifat</li> <li>▪ Foydani kamayishi hisobiga bo'lsa ham ko'rkamlilikni ta'minlash.</li> </ul>
Diniy	Borliq bilan muvofiqlik, kelishuv.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etika</li> <li>▪ Ma'naviy muammolar</li> </ul>

**Ikkinchi bosqich** - biznes-reja maqsadlarini ishlab chiqish. Maqsad - bu korxonaning kelgusidagi ko'zda tutilgan, istalgan xolati.

Biznes tizimida maqsad beshta funksiyani bajaradi.

↓ tashabbus - korxonaning hozirgi va ko'zda tutilgan, istalgan holatini, harakatlar motivlarini taqqoslash, solishtirish.

↓ qarorlar qabul qilish mezonlari - axborotlar va muqobillardan maqbulini tanlash, biznesdagi ustivor yo'nalishlarni baholash;



Korxonada maqsadlarining taxminiy tasnifi.

№	Tasniflash belgilari	Maqsadlar guruhlari	
1	Mazmuni (predmeti)	Iqtisodiy Tashkiliy Siyosiy Ishlab chiqarish	Ijtimoiy Texnologik Ilmiy Estetik Psixologik
2	O'lchami	Maksimum Ko'p emas	Minimum Kam emas
3	Rejalashtirish miqyoslari	Uzoq muddatli (strategik) O'rta muddatli (taktik)	Qisqa muddatli (tezkor)
4	Harakatlar sohasi	Global Regional Oliy Oraliq	Milliy Lokal (mahalliy) Yo'ldosh(qo'shimcha) Quyida
5	Ierarxiya darajasi	Korxonada	Tuzilmaviy bo'linma
6	O'zaro munosabatlar	Komplementar Indeferent	Raqobatli
7	O'lchamlilik	Miqdoriy	Sifat jixatdan (o'lchovsiz)
8	Yo'naltirilganlik	Tijorat	Notijorat (ijtimoiy)
9	Muxit	Ichki	Tashqi
10	Sub'ekt	Individual (shaxsga yo'naltirilgan)	Guruhga (kollektivga) yo'naltirilgan

Maqsadlar aniq tushunarli bir ma'noda tushuniladigan bo'lishi va korxonaning kelajakdagi xolatini aks ettiruvchi atamalar orqali ta'riflanishi kerak. Shuning uchun maqsadlarni ishlab chiqarishda uning mazmuni va shakliga qo'yiladigan talablarni e'tiborga olish lozim (4.3-rasm).

↓ boshqarish vositalari - harakatlarni boshqaruvchi talablar, biznes yo'nalishlarini aniqlash;

↓ muvofiqlashtirish - qarorlar qabul qiluvchi shaxslar o'rtasida nizosiz munosabatlarni ta'minlash, maxsuslashtirilgan bo'linmalar ishlarini moslashtirish, muvofiqlashtirish.

Nazorat - bu xo'jalik faoliyatining joriy holati ko'rsatkichlarini maqsadlar bilan taqqoslash, solishtirish.

Missiyadan farqli ravishda maqsadlar korxonada faoliyatining bir muncha aniq yo'nalishlarini aks ettiradi (4.2-jadval).

4.2-jadval

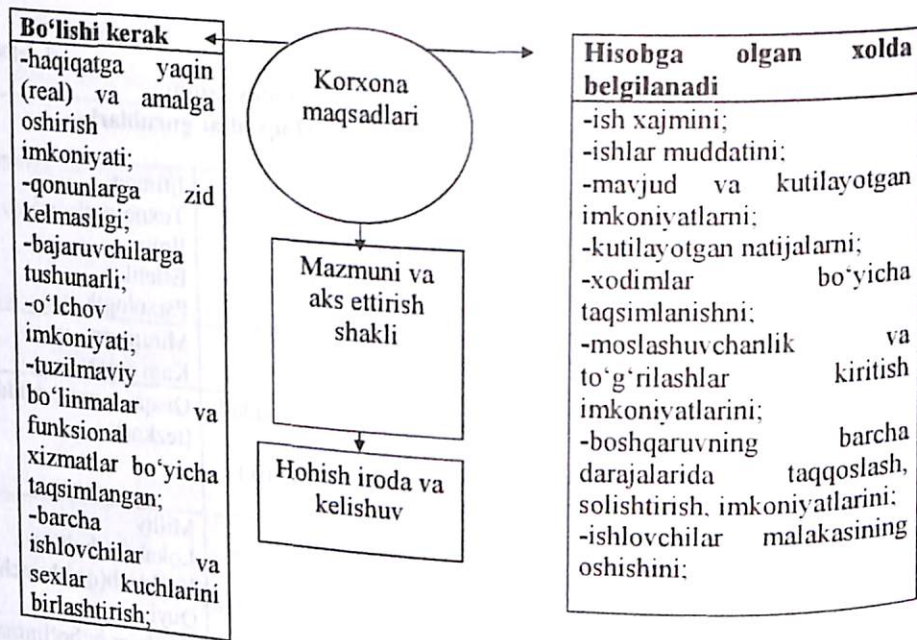
## Korxonada missiyasi va maqsadlari orasidagi farqlanish.

Ko'rsatkichlar	Missiya	Maqsadlar
1. Vaqt mezonlari	Kelajakda intilish mavjud, lekin vaqt bo'yicha cheklanishlar yo'q va joriy holatga bog'liq emas.	Doimo amalga oshirish muddatlarini ko'zda tutadi.
2. Axborotni yo'naltirilganligi	Korxonaning tashqi muxitga iste'molchilar, jamiyat, mintaqa, manfaatlar va qadriyatlarini ustuvorliklariga yo'naltirilgan.	Ko'pincha firmaning ichki muxitiga yo'naltirilgan va resurslar, zahiralardan foydalanishni yaxshilashga yo'naltirilgan bo'ladi.
3. Ta'riflanish xususiyatlari	Umumiy atamalarda ifodalanadi va korxonada obrazini, uning markasini, ish usullarini yoritib beradi.	Ko'pincha faoliyat natijalarining aniq natijalarini aks ettiradi.
4. O'lchovlilik	Sifat jihatidan tasniflanadi, natijalarni nisbiy aks ettirish ustun turadi.	Asosan miqdoriy o'lchovga ega bo'ladi, birlikda va ko'plikda ifodalanishi mumkin.

Har qanday korxonada murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatida ko'p maqsadli xarakterga ega.

Korxonada faoliyati davomida strategik maqsadlarni amalga oshirish bilan bir vaqtda ko'plab taktik va tezkor maqsadlarni ham hal etadi. Sof iqtisodiy maqsadlar bilan ijtimoiy, texnikaviy va tashkiliy vazifalar chambarchas bog'liqdir. Maqsadlarni tuzilmalarga ajratish turli xil jixatlar bo'yicha amalga oshirish mumkin (4.3-jadval).





#### 4.3-rasm. Maqsadlarning mazmuni va shakliga qo'yiladigan talablar

Korxonaning maqsadlari faoliyat turining xususiyatlariga ko'ra biznes-rejada taxminan quyidagicha belgilanishi mumkin:

- ✦ jamiyat talablariga mos keluvchi tovar va xizmatlarni etkazib berish;
  - ✦ tarmoqda bozorda etakchi mavqelarga erishish;
  - ✦ biznesni rivojlantirish uchun zaruriy mablag'larni jamg'arish;
  - ✦ bozordagi ulushni \_\_\_\_\_% ga oshirish;
  - ✦ ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatini oshirish;
  - ✦ mijozlarga xizmat ko'rsatishning me'yoriy muddatlarini \_\_\_\_\_ kuniga (soatga) qisqartirish;
  - ✦ yangi sotish bozorlariga \_\_\_\_\_ yilgacha chiqish;
  - ✦ mahsulot birligiga qilinadigan xarajatlarni \_\_\_\_\_% ga kamaytirish;
  - ✦ yangi mahsulot va xizmatlari turlarini o'zlashtirish;
- Ma'lumki maqsadlar doimo ma'lum bir cheklanishlar asosida amalga oshiriladi. Ular korxonada ichidagi va tashqaridan qo'yiladigan cheklanishlar

(chegaralanishlar) bo'lishi mumkin. Tashqi cheklanishlar qatoriga qonun me'yorlari, inflyasiya, raqobatchilar, iqtisodiy ustuvorlikni o'zgarishi, aholi daromadlarini o'zgarishi, qarzdorlarning moliyaviy holati va boshqalar kiritilishi mumkin. Ichki cheklanishlarga esa firma tamoyillari, xarajatlar darajasi, ishlab chiqarish quvvatlari, marketing va boshqaruvning holati, turli darajadagi nomuvofiqliklar va boshqalar kiradi. Shuning uchun korxonada missiyasi, maqsadi va vazifalarini ishlab chiqish jarayonida uning faoliyatiga ta'sir qiluvchi ko'p sonli omillarni baholash zaruriyati tug'iladi.

Biznes-rejani ishlab chiqishning **uchinchi bosqichida** biznes-rejani tuzilmasi belgilab olinadi (4.3 - bo'limga qarang).

**To'rtinchi bosqichda** biznes-rejani har bir bo'limini ishlab chiqish uchun zaruriy axborotlarni to'plash amalga oshiriladi. Bu rejalashtirishning eng muhim sermehnat qismi hisoblanadi. Axborotlar manbai sifatida tarmoqning maxsus axborotnomalaridan, loyiha tashkilotlari me'yorlaridan, tahlil bilan shug'ullanuvchi maxsus firma xizmatlaridan, statistika idoralari materiallaridan, maxsus tadqiqotlar va kuzatishlardan, yuqori malakali iqtisodchilardan, maslahatchilardan hamda korxonaning ichki muhiti va o'z ishini yaxshi biladigan korxonada xodimlaridan foydalanish mumkin.

Rejalashtirishning **beshinchi bosqichi** - bevosita biznes-reja bo'limlarini ishlab chiqish va uni yagona xujjat sifatida rasmiylashtirish.

#### 4.3. Biznes-reja tuzilmasi

Bundan oldingi materiallar shundan dalolat beradiki, biznes-reja bu oddiy bir hujjat emas. U korxonaning konstitutsion asosini tashkil etib, uning ishlab chiqarish faoliyatini, kelgusidagi rivojlanish strategiyasini belgilab beradi. Korxonada strategiyasi esa, ma'lumki, turli xil bo'ladi: kimdir mahsuldor, ya'ni ishlab chiqarish strategiyasini afzal ko'rsa, boshqalarga moliyaviy strategiya ko'proq to'g'ri keladi. Bozorga yangi mahsuldor g'oya bilan kirishga harakat qilayotgan yangi korxonada va firmalar odatda moliyaviy strategiyaga katta e'tibor qaratadilar. Bozordagi ma'lum ma'noda barqaror o'ringa ega bo'lgan boshqa korxonalar esa asosiy e'tiborni ishlab



chiqarish strategiyasiga qaratadilar.

Hamma korxonalar bir xil emasligi sababli ularning har biri uchun biznes-rejani ishlab chiqish bo'yicha detalli tavsiya berishning imkoni yo'q. Shunday bo'lsada, zamonaviy iqtisodiyot fanida biznes-rejaning taxminiy tuzilmasi ishlab chiqilgan bo'lib, quyida uning ayrim variantlari keltirilgan (4.4-jadval).

4.4-jadval

Biznes-rejaning taxminiy tuzilmasi

I variant	II variant	III variant	IV variant	V variant
1. Bo'lajak biznesni qisqacha ta'riflash. 2. Bozor. 3. Xodimlar malakasi va tajribasi, mavjud moliyaviy vositalar. 4. Taklif qilinayotgan mahsulotning ustunliklari. 5. Bo'lajak biznesni tashkil qilish. 6. Kelajakka nazar. 7. Moliyaviy vazifalar. 8. Pul mablag'laridan foydalanish. 9. Ilova. 10. Biznes tarixi.	1. Biznes-rejaga kirish. 2. Biznesni identifikatsiyala sh. 3. Maqsad. 4. Biznesni ta'riflash. 5. Bozor. 6. Raqobat. 7. Menejment. 8. Xodimlar. 9. Joylashuv. 10. Moliyaviy ma'lumotlar. 11. Hisobot. 12. Qisqacha mazmun (rezyume).	1. Tanlangan biznes konsepsiyasi. 2. Ayni paytdagi vaziyat. 3. Yaratilayotgan korxonaviy tavsifnomasi. 4. Boshqaruv. 5. Bozor tahlili va tadqiqotlari. 6. Marketing harakatlari rejasi. 7. Ishlab chiqarish rejasi. 8. Tavakkalchi likni baholash. 9. Moliyaviy reja.	1. Kirish. 2. Korxonani ta'riflash. 3. Mahsulotni ta'riflash. 4. Marketing rejasi. 5. Ishlab chiqarish rejasi. 6. Tashkiliy reja va menejment. 7. Moliyaviy reja. 8. Loyiha samaradorligi. 9. Ilova.	1. Korxonaviy imkoniyatlari (rezyume). 2. Tovar (xizmat) turlari. 3. Tovar (xizmat) sotuv bozori. 4. Sotuv bozorida raqobat. 5. Marketing rejasi. 6. Ishlab chiqarish rejasi. 7. Tashkiliy reja. 8. Firma faoliyatining huquqiy ta'minoti. 9. Tavakkalchilikni baholash va sug'urtalash. 10. Moliyaviy reja. 11. Moliyalash tirish strategiyasi.

Keltirilgan variantlardan ko'rinib turibdiki, biznes-rejaning qat'iy tartibga solingan tuzilmasi mavjud emas. Biroq biznes-rejalarning har bir turi uchun xarakterli bo'limlar mavjud bo'lib, ularda tanlangan biznes (ishlab chiqarish) konsepsiyasi, taklif qilinayotgan mahsulot yoki xizmatning o'ziga xosliklari, marketing va menejment, tavakkalchilikni baholash, moliyaviy ta'minot va natijalar aks ettiriladi. Qabul qilingan har bir biznes-reja tuzilmasi quyidagi savollarga javob

berishi lozim: ishlab chiqarishni nimadan yoki qanday boshlash kerak, ishlab chiqarishni qay tarzda samarali tashkil qilish mumkin, ilk daromad (foйда) qachon olinadi, investorlar va kreditorlar bilan qanchalik tez hisob-kitob qilish mumkin, tavakkalchilik darajasi va uni kamaytirish imkoniyatlari qanday.

Biznes-rejaning har bir bo'limi o'z mazmuniga, ko'rsatkichlar tizimi va ularni hisob-kitob qilish usullariga ega bo'ladi. Biroq, bu biznes-rejaning yaxlit va to'liqligiga putur yetkazmaydi. Barcha bo'limlar o'zaro bog'liq bo'lishi hamda korxonaning potensial ishlab chiqarish imkoniyatlarini amalga oshirishga xizmat qilishi lozim. Biznes-rejaning bo'limlarini mazkur qo'llanmaning mos keluvchi boblarida alohida ko'rib chiqamiz. Bozor munosabatlari sharoitlarida biznes-reja qonun maqomiga ega bo'lmasligi hamda bozordagi vaziyatga bog'liq bo'lgan holda turli o'zgarishlarga uchrashi, iste'molchilarning hali qondirilmagan ehtiyojlariga moslashtirilishi lozim. Biroq bunday tarzda qayta ko'rib chiqish har bir holatda jiddiy ravishda etarlicha asoslab berilishi zarur.

Aytish kerakki, sho'rolar davrida amal qilgan iqtisodiyotdan farqli o'laroq, zamonaviy biznes-rejalarda, garchi ilmiy-texnik va texnologik muammolarsiz hech bir korxonaviy biznes ko'ngildagidek rivojlana olmasada, asosiy e'tibor moliyaviy-iqtisodiy, undan keyin esa ilmiy-texnik va texnologik muammolarga qaratiladi. Shu sababli biznes-rejalarda ilmiy-texnik muammolarga ham etarlicha e'tibor qaratilishi, ular umumiy jihatdan aks ettirilishi lozim.

**Qisqa xulosalar**

Iqtisodiyotning bozor munosabatlariga o'tishi bilan avvalgi texnik, sanoat, moliyaviy rejalar o'rniga biznes-rejalar vujudga kelgan bo'lib, korxonaviy faoliyatining joriy va istiqboldagi strategiyalari belgilab beriluvchi asosiy hujjat hisoblanadi.

Biznes-reja uchta asosiy funksiyani bajarishga imkon beradi: birinchidan, biznes konsepsiyasini ishlab chiqish, ikkinchidan, biznes-rejani amalga oshirish uchun zarur bo'lgan pul mablag'lari miqdorini aniqlash va uchinchidan, korxonaning joriy faoliyatini boshqarish vositasi hisoblanadi.

Biznes-reja bir nechta bo'lim va ko'rsatkichlardan iborat bo'lib, ularning soni



korxonaning hajmi, o'ziga xosliklari va boshqa xususiyatlariga bog'liq bo'ladi. Ilmiy adabiyotlarda 8 - 12 bo'limdan iborat bo'lgan biznes-rejalar tavsifiya qilinadi.

Biznes-reja amaliyotda asosan ikki bosqichda tayyorlanib, bu bosqichlarning har birida mos keluvchi vazifalar bajariladi. Biznes-rejaning hayotiyiligi ko'p jihatdan uni tayyorlovchilar, birinchi navbatda iqtisodchilarning malakasi va tajribasiga bog'liq bo'ladi.

### Tayanch so'z va iboralar:

*Qishloq xo'jaligi, boshqaruv, mahsulot murakkabligi, menejerumumiy, ishlab chiqarish rejasi, marketing rejasi, tashkiliy reja, moliyaviy reja, titul varag'i, kirish qismi, tarmoqdagi ahvol tahlili, taqdim etilayotgan loyiha mohiyati, xatarni baholash, biznes falsafasi, konsepsiya, korxonaning hajmi, rasmiy biznes-reja, ishchi biznes-rejani, ichki va tashqi tavakkalchilik, korxonada missiyasi, maqsadlari, tashqi muhit tahlili va baholanishi, kuchli va zaif tomonlarni baholash, boshqaruvga talablar, motivatsiya tizimi, qarorlar qabul qilish, nazorat, yutuqlarni baholash, xaridorlar, ta'minotchilar, investorlar, raqobatchilar, jamiyat, davlat.*

### Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Biznes-rejaning mazmuni va mohiyati nimada?
2. Korxonada missiyasi nima va u qanday ishlab chiqiladi?
3. Maqsadlar qanday aniqlanadi va uning missiyadan farqi nimada?
4. Biznes-reja qanday ma'lumotlardan iborat bo'ladi?
5. Biznes-rejani tuzish uchun ma'lumotlarni qaysi ketma-ketlikda tayyorlash kerak?
6. Biznes-rejani tuzish bosqichlari va ularning farqi nimada?
7. Ishchi biznes-reja qanday vazifalarni bajarishga qaratilgan?
8. Biznes-rejaning asosiy bo'limlarini sanab bering?
9. Biznes-reja qanday talablarga javob berishi lozim?
10. Biznes-rejani ishlab chiqish uchun javobgarlik kimning mas'uliyatida bo'ladi?



### Asosiy adabiyotlar ro'yxati

1. Maxmudov E.X. Korxonada iqtisodiyoti: O'quv qo'll. -T.: O'zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg'armasi nashriyoti, 2004. - 208 b.
2. M. SHarifxo'jaev, YO. Abdullaev. Menejment. Darslik. T.: «O'qituvchi» 2001. - 702 bet.
3. Kim U Djung. Etot velikiy mir biznesa. M., «Ruslit», 1992.
4. YAKokka Li. Karera menedjera. M., «Progress», 1990.
5. Maxmudov E.X., Isakov M.YU. Biznes planirovanie. Uchebnoe posobie. - T.: Izdatelstvo Literaturnogo fonda Soyuz pisateley Uzbekistana, 2004. - 160 s.
6. Vladimirova L.P. Prognozirovaniye i planirovaniye v usloviyax rynka: Uchebnoe posobie. - 5-e izd., pererab. i dop. - M: Izdatelsko-torgovaya korporatsiya «Dashkov i Ko», 2005. - 400 s.
7. Ensiklopediya biznes – planov: Metodika razrabotki. 75 real'nykh obrazsov biznes – planov. Goremikin V.A., Nesterova N.V.- M.: «Os-89», 2003. – 1104s.
8. <http://www.centerasia.ru>
9. <http://www.wta.org>



## 5- BOB. BIZNES - REJANING ASOSLANGANLIGI VA ISHONCHLILIGI

### 5.1. Biznes-rejani ishlab chiqishni boshqarish

Boshqaruv faoliyati mehnat jarayonining xilma-xil jihatlaridan biri bo'lib, unga xos bo'lgan barcha elementlardan – **mehnat predmeti, mehnat vositalari, mehnat** va uning **natijalaridan** iborat bo'ladi.

Har qanday maqsadga yo'naltirilgan faoliyat, shu jumladan boshqaruv faoliyatining asosini ham tabiat, jamiyat va tafakkurning ob'ektiv qonuniyatlari tashkil etadi.

Korxonani boshqarish keng qamrovli faoliyat bo'lib, uning tarkibiga quyidagi elementlarni kiritish mumkin:

✦ boshqaruv mexanizmi (umumiy qonuniyatlar, tamoyillar, maqsad va vazifalar, usullar);

✦ boshqaruv tarkibi (boshqaruv organlari, mutaxassis xodimlar, texnik vositalar va boshqa);

✦ boshqaruv jarayoni (qarorlarni qabul qilish va amalga oshirish, boshqaruv texnologiyasi va tartibi, xodimlar faoliyatini tashkil etish).

Korxonadagi boshqaruv vazifalarini bajarishga tashqi va ichki omillar o'z ta'sirini ko'rsatadi.

Ichki omillarga korxonada hajmi, resurslarni taqsimlash, texnologik qurollanish darajasi, mehnatni tashkil etish usullari, ishlab chiqarish xarajatlari va baho siyosati kabi dastaklar kiradi. Bu omillarni ma'lum darajada oldindan rejalashtirish va nazorat qilish mumkin.

Tashqi omillar korxonadan tashqaridagi muhit ta'sirida vujudga keladi. Ular qatoriga bozor kon'yukturasi va raqobat muhiti, mol yuboruvchi va iste'molchilarning hatti-harakatlari, tabiiy-iqlimiy shart-sharoitlar, siyosiy va ijtimoiy omillar, huquqiy-me'yoriy baza va davlat boshqaruvi kabi omillar kiradi.

Boshqaruv tamoyillarini yaxshi o'zlashtirgan boshqaruvchilargina boshqaruv maqsadi va vazifalarini chuqur anglab, oqilona qarorlar qabul qilishi mumkin.

☞ **Mehnat taqsimoti** tamoyili mehnatni tashkil etish va boshqarishda vazifalar va majburiyatlarni xodimlar o'rtasida oqilona taqsimlash jarayonini anglatadi.

☞ **Vakolatilik va majburiyat.** Vakolat boshqaruv qarorlarini qabul qilishga imkon bersa, majburiyat uning natijalari uchun javobgarlik tamoyilini belgilab beradi.

☞ **Intizom** korxonada xodimlari va ishchilarning belgilangan mehnat tartibi va qoidalarga so'zsiz rioya etishini va hurmat bilan yondoshishini talab etadi.

☞ **Boshqaruvda yakkaboshchilik va kollegiallik.** Yakkaboshchilik tamoyili korxonada xodimlarining yagona rahbar buyruqlariga qat'iy bo'ysunushini talab qiladi. Yakka boshchilikni **kollegiallik**, ya'ni qabul qilinadigan qarorlarda mutaxassislar va xodimlarning keng ishtiroki bilan qo'shib olib borish mumkin.

☞ **Maqsadning yagonaligi** tamoyili korxonadagi barcha boshqaruv xodimlari, mutaxassislar va ishchilarning yagona maqsad va vazifalar yo'lida birlashishi zaruriyatini yuzaga keltiradi.

☞ **Shaxsiy manfaatlar va korxonada manfaatlarini qo'shib olib borish tamoyili** - korxonaning har bir xodimi o'z shaxsiy manfaati yo'lida qattiq mehnat qilish bilan birga, o'z manfaatlarini korxonada manfaatlaridan ustun qo'ymasligi lozimligini anglatadi. Shu bilan birga boshqaruvchilarning korxonada manfaatlarini ko'zlab qabul qilgan qarorlari xodimlar va ishchilarning manfaatlariga ziyon etkazmasligi lozim.

☞ **Moddiy va ma'naviy rag'batlantirish** tamoyili asosida korxonada xodimlarining mehnati natijalarini munosib taqdirlash orqali mehnat unumdorligi va ishlab chiqarish samaradorligini yuksaltirish yotadi.

☞ **Rejalilik.** Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarishni rejali boshqarish iqtisodiy samaradorlikni ta'minlashning muhim shartidir. Bu tamoyil ishlab chiqarish rivojlanishining qisqa va uzoq muddatlarga mo'ljallangan yo'nalishlari, sur'atlari va nisbatlarini belgilashni ifodalaydi.



☞ **Tejamlilik va samaradorlik** korxonada faoliyatida moddiy-texnik, moliyaviy va mehnat resurslaridan oqilona foydalanish orqali eng kam xarajatlar evaziga maksimal foyda olish muhimligini anglatadi.

☞ **Javobgarlik va tavakkalchilik.** Boshqaruvchi o'z faoliyati natijalari uchun ma'lum bir javobgarlikka ega bo'lishi, bunda ma'lum tavakkalchilik (risk) elementlarini ham hisobga olishi lozim.

☞ **Boshqaruv etikasiga rioya etish.** Bu tamoyil boshqaruv xodimlaridan bilimli, madaniyatli va xushmuomala bo'lishni, xodimlarga ishonish va ularni eshita bilishni talab etadi.

☞ **Boshqaruv shakli va usullarini takomillashtirib borish.** Kuchli raqobat sharoitida korxonani sinmasligi uchun boshqaruvchilar doimo o'z ustilarida tinmay ishlab, boshqaruv usullarini takomillashtirib borishlari va bozordagi o'zgarishlarga moslashishlari kerak.

Korxonada miqyosida boshqarishning **asosiy maqsadi** – korxonaning ishlab chiqarish, tijorat, moliyaviy va boshqa faoliyatlarini oqilona tashkil etish hamda xodimlar salohiyatidan unumli foydalanish orqali foydani maksimalashtirishga erishishdir.

Boshqaruv vazifalari boshqaruv funksiyalari orqali amalga oshiriladi.

**Boshqaruv funksiyalari** – boshqaruv faoliyatining maqsadga yo'naltirilgan tarkibiy qismlaridan biridir. Zamonaviy boshqaruv nazariyalarida uning quyidagi funksiyalari ajratib ko'rsatiladi:

- boshqaruv ob'ektiga oid axborotlarni yig'ish, saqlash, tizimga solish va qayta ishlash;
- yig'ilgan axborotlarni operativ va moliyaviy hisobotlar yordamida tahlil etish;
- joriy va istiqbolli rejalashtirish;
- korxonaning ishlab chiqarish, tijorat, moliyaviy va investitsion faoliyatini tashkil etish va boshqarish;
- raqobat muhitida korxonaning yashovchanligini ta'minlovchi moliyaviy va marketing faoliyatini tashkil etish;

- mehnatni tashkil etish, majburiyatlarni taqsimlash va boshqarish;
- nazorat va tartibga solish.

Biznes-rejaning asoslanganligi va ishonchliligi o'zaro bog'liq bo'lgan va birini to'ldirib turuvchi jarayonlardir. Biznes-rejaning asoslanganlik darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, uning ishonchliligi, talab qilinishi va foydaliligi ham shunchalik yuqori bo'ladi. Buning uchun biznesni rejalashtirish jarayonini boshqarish zarur bo'lib, u quyidagilarga imkon beradi:

☞ fermer xo'jaligi faoliyatining muayyan yo'nalishlarini, maqsadli bozorlar va xo'jalikning ulardagi o'rnini aniqlash;

☞ fermer xo'jaligining qisqa va uzoq muddatli maqsadlarini, shuningdek, ularga erishish taktika va strategiyalarini ifodalash;

☞ tanlangan har bir strategiya uchun javobgarlarni belgilash;

☞ fermer xo'jaligining iqtisodiy holatini hamda belgilangan maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan mos keluvchi moddiy, moliyaviy va boshqa resurslar holatini baholash;

☞ iste'mol bozoriga chiqariluvchi mahsulot (ish, xizmat) hajmi va nomenklaturasini aniqlash hamda bir vaqtning o'zida ularni yaratish va sotish xarajatlarini aniqlash;

☞ kadrlarni tanlash, ularning belgilangan maqsad va vazifalarni bajarishga mos kelishini baholash, mos keluvchi har bir tarmoqda xodimlar mehnati mahsulдорligini rag'batlantirish uchun zarur sharoitlar yaratish;

☞ biznes-rejani amalga oshirishga to'sqinlik qilishi mumkin bo'lgan qiyinchiliklar va «ko'zga ko'rinmas» to'siqlarni oldindan ko'ra bilish.

Biznes-rejani ishlab chiqish jarayonida fermer xo'jaligi rahbarining ishtirok etish darajasi muhim ahamiyat kasb etadi. Biznes-rejani tayyorlashda rahbarning shaxsan ishtirok etishi shunchalik muhimki, xorijiy amaliyotda ko'plab banklar, investitsiya jamg'armalari va boshqa shu kabi muassasalar biznes-reja korxonadan tashqarida maslahatchilar tomonidan tayyorlanib, rahbariyat tomonidan faqat imzolangan holatlar ma'lum bo'lib qolganda, umuman bu korxonalarining taqdimnomalarini ko'rib chiqishga ham qabul qilmaydilar.