BIZNES MODELNI TAKOMILLASHTIRISHDA XARAJAT YONDASHUVI ASOSIDA BAHOLASH VA MAJBURIYATLAR TAHLILI (QORAKO'LZIYO O'QUV MARKAZ MISOLIDA)

Salomova Shohsanam Utkir qizi
TDIU 2-kurs MBA-15 guruhi magistranti
https://doi.org/10.5281/zenodo.18375540

Annotatsiya. *Ushbu maqolada o‘quv markazi biznes modelini xarajat yondashuvi asosida baholash hamda moliyaviy majburiyatlar tahlili orqali uni takomillashtirish masalalari tadqiq qilingan. Tadqiqot natijalariga ko‘ra, inson omiliga yuqori darajada bog‘liqlik va doimiy xarajatlar yukini kamaytirish maqsadida boshqaruv jarayonlarini raqamlashtirish va CRM tizimlaridan foydalanish bo‘yicha takliflar ishlab chiqilgan.*

Kalit so‘zlar: *Biznes modeli, xarajat yondashuvi, moliyaviy majburiyatlar, o‘quv markazi, raqamlashtirish, CRM tizimlari.*

Аннотация. *В статье исследуются вопросы совершенствования бизнес-модели учебного центра на основе затратного подхода и анализа финансовых обязательств. По результатам исследования разработаны предложения по цифровизации управленческих процессов и внедрению CRM-систем с целью снижения зависимости от человеческого фактора и нагрузки постоянных затрат.*

Ключевые слова: *Бизнес-модель, затратный подход, финансовые обязательства, учебный центр, цифровизация, CRM-системы.*

Annotation. *This article examines the improvement of an educational center’s business model based on a cost-based approach and the analysis of financial obligations. The findings propose the digitalization of management processes and the implementation of CRM systems to reduce dependence on human factors and the burden of fixed costs.*

Keywords: *Business model, cost-based approach, financial obligations, educational center, digitalization, CRM systems*

Kirish

Ta’lim xizmatlari bozori korxonaning moliyaviy barqarorligi va raqobatbardoshligini ta’minlovchi biznes model asosida shakllanadi. Biznes model daromadlar, xarajatlar va majburiyatlar boshqaruvini belgilaydi va korxonaning moliyaviy natijalari bilan bog‘liq samaradorlikni ko‘rsatadi. Ta’lim xizmatlari sohasida biznes modelning samaradorligi strategik ahamiyatga ega, chunki bu bozor sharoitida o‘sish va raqobatbardoshlikni ta’minlash uchun zarur.O‘zbekiston ta’lim bozorida xizmatlar hajmi o‘smoqda. Milliy statistika qo‘mitasi ma’lumotlariga ko‘ra, **2025-yilning yanvar-sentyabr oylarida ta’lim xizmatlari bo‘yicha bozor hajmi 26,3 trillion so‘mga yetdi**, bu 2024-yilga nisbatan **taxminan 4,2 foizga oshgan**ini ko‘rsatadi. Bu ko‘rsatkich umumiy xizmatlar bozorining bir qismi bo‘lib, ta’lim bozoriga bo‘lgan talab ortib borayotganini tasdiqlaydi.[1] Shu bilan birga davlat siyosati nodavlat ta’lim sektorini qo‘llab-quvvatlashga yo‘naltirilgan. O‘zbekiston Respublikasi Prezidentining **2024-yil 22-noyabrdagi PQ-403-son qarori** nodavlat ta’lim xizmatlarini rivojlantirish, xususiy sektor ulushini oshirish va o‘quv markazlari faoliyatini qo‘llab-quvvatlash chora-tadbirlarini belgilaydi. Qarorga ko‘ra, nodavlat ta’lim xizmatlarini ko‘rsatish sohasida qulay shart-sharoitlar yaratish,

innovatsion pedagogik usullarni joriy etish va raqobat muhiti shakllantirish choralari belgilangan.[2] Biroq amaliyotda xarajatlar nazorati va majburiyatlarni rejalashtirish tizimi yetarli darajada tashkil etilmagan. Ko‘plab o‘quv markazlarida doimiy va o‘zgaruvchan xarajatlar aniq ajratilmaydi, xarajat samaradorligi baholanmaydi. Bu esa daromad mavjud bo‘lsa ham, foyda barqaror bo‘lmasligiga olib keladi. Moliyaviy majburiyatlarning rejalashtirilmasligi, xususan ish haqi, ijara va soliq majburiyatlarining daromad bilan mutanosib bo‘lmasligi korxona likvidligiga salbiy ta’sir ko‘rsatadi. Mazkur tadqiqotning maqsadi Qorako‘lziyo o‘quv markazi biznes modelini **xarajat yondashuvi asosida baholash** va **majburiyatlar tahlili orqali uni takomillashtirish imkoniyatlarini aniqlash**dir. Tadqiqot obyekti Qorako‘lziyo o‘quv markazi, predmeti esa uning **xarajatlar tuzilmasi va moliyaviy majburiyatlari**dir. Tadqiqotning ilmiy yangiligi biznes modelni xarajat yondashuvi bilan kompleks baholash va majburiyatlar bilan bog‘liq jarayonlarni tahlil qilish orqali amaliy takliflar ishlab chiqilganida.

Mavzuga oid adabiyotlar tahlili: Biznes model va uni baholash masalalari iqtisodiy adabiyotlarda keng yoritilgan bo‘lib, ko‘plab tadqiqotlarda xarajatlar va majburiyatlar biznes modelning asosiy tarkibiy qismlari sifatida qaraladi**. A. Osterwalder (Shveytsariya) va Y. Pigneur (Belgiya)** tomonidan 2010-yilda olib borilgan tadqiqotlarda biznes model korxonaning qiymat yaratish, yetkazish va daromad olish jarayonlarini birlashtiruvchi tizim sifatida izohlanadi. Mualliflar biznes model samaradorligi xarajatlar tuzilmasining to‘g‘ri shakllantirilishiga bevosita bog‘liq ekanini ta’kidlaydi.[3]

Xarajat yondashuvi asosida baholash masalalari **A. Damodaran (AQSh)** tomonidan 2006–2012-yillar davomida olib borilgan ilmiy tadqiqotlarda chuqur o‘rganilgan. Uning fikricha, xarajatlar tarkibini tahlil qilish korxona faoliyatidagi ichki samarasizliklarni aniqlash imkonini beradi. Ushbu yondashuv xizmat ko‘rsatish sohasida, jumladan ta’lim xizmatlarida, moddiy aktivlar ulushi cheklangan sharoitda ayniqsa dolzarb hisoblanadi.[4]

Moliyaviy majburiyatlar tahlili **S. Ross, R. Westerfield va B. Jordan (AQSh)** tomonidan 2007-yilda chop etilgan tadqiqotlarda korxonaning likvidligi va moliyaviy barqarorligini belgilovchi muhim omil sifatida ko‘rib chiqilgan. Mualliflar majburiyatlar va daromadlar o‘rtasidagi nomutanosiblik moliyaviy xavflarni kuchaytirishini hamda biznes model samaradorligini pasaytirishini asoslab beradi.[5]

Ta’lim xizmatlari sohasiga oid ilmiy ishlarda asosan ta’lim sifati va pedagogik samaradorlik masalalariga e’tibor qaratilgan. Biroq **nodavlat o‘quv markazlari faoliyatida** biznes modelni **xarajat yondashuvi asosida baholash va majburiyatlar tahlilini kompleks tarzda olib borish** masalalari yetarli darajada yoritilmagan. Mavjud tadqiqotlarda ko‘proq daromad va rentabellik ko‘rsatkichlariga urg‘u berilib, xarajatlar tuzilmasining biznes modelga ta’siri cheklangan holda tahlil qilingan.

Bizning fikrimizcha, o‘quv markazlari faoliyatida xarajatlar va moliyaviy majburiyatlar biznes model samaradorligini belgilovchi asosiy omillardan biridir. Ularni tizimli tahlil qilmasdan biznes modelni to‘liq baholash imkoniyati cheklangan bo‘ladi. Shu sababli o‘quv markazi biznes modelini xarajat yondashuvi asosida baholash va majburiyatlar bilan o‘zaro bog‘liqlikda o‘rganish ilmiy va amaliy jihatdan dolzarb hisoblanadi.Mazkur tadqiqot mavjud ilmiy ishlarda yetarli darajada yoritilmagan jihatlarni ochib berishga hamda ta’lim xizmatlari sohasida biznes modelni takomillashtirish bo‘yicha amaliy takliflar ishlab chiqishga qaratilgan.

Tadqiqot metodologiyasi. Tadqiqot o‘quv markazi biznes modelini xarajat yondashuvi asosida baholash va moliyaviy majburiyatlar tahlili orqali uni takomillashtirish imkoniyatlarini aniqlashga qaratilgan. Tadqiqot obyekti sifatida Qorako‘lziyo o‘quv markazi

tanlangan, tadqiqot predmeti esa uning xarajatlar tuzilmasi va moliyaviy majburiyatlari hisoblanadi. Xarajat yondashuvi asosiy metodologik yondashuv sifatida qo‘llanildi. Ushbu yondashuv biznes model samaradorligini ichki xarajatlar va majburiyatlar nuqtai nazaridan baholash imkonini beradi. Tahlil jarayonida xarajatlarni guruhlash, doimiy va o‘zgaruvchan xarajatlarni ajratish, moliyaviy majburiyatlarni baholash, shuningdek taqqoslash va mantiqiy tahlil usullaridan foydalanildi. Ushbu usullar xarajatlar va majburiyatlarning biznes model barqarorligiga ta’sirini aniqlashga xizmat qildi.

Tahlilda ilmiy adabiyotlar, ochiq statistik manbalar hamda o‘quv markazlari faoliyatiga oid amaliy kuzatuvlardan foydalanildi. Ma’lumotlar cheklanganligi sababli ayrim hisob-kitoblar shartli va model asosida amalga oshirildi.Qo‘llanilgan metodologiya o‘quv markazi biznes modelini xarajat yondashuvi asosida tahlil qilish va amaliy xulosalar ishlab chiqish uchun yetarli ilmiy asos yaratadi.

Tahlil va natijalar. Qorako‘lziyo o‘quv markazining biznes modeli xarajat yondashuvi asosida tahlil qilindi. Tahlil jarayonida daromadlar va xarajatlar tuzilmasi, ularning o‘zaro nisbatlari hamda moliyaviy majburiyatlarning biznes model barqarorligiga ta’siri baholandi. Hisob-kitoblar o‘quv markazining 6 ta filiali faoliyatini qamrab oluvchi model asosida amalga oshirildi.

Daromadlar tuzilmasining tahlili

Jadval 1. Qorako‘lziyo o‘quv markazining daromadlar tuzilmasi (6 ta filial bo‘yicha, xarajat yondashuviga asoslangan hisobiy model asosida)

1-jadval ma’lumotlari Qorako‘lziyo o‘quv markazi daromadlarining fanlar kesimidagi

	Xizmat turi	**Oylik daromad (mlrd so‘m)**	**Oylik daromad (mlrd so‘m)**
1	Matematika	1,83	35,1
2	Ingliz tili	1,06	20,3
3	Fizika (3 guruh)	1,06	20,3
4	Kimyo (1 guruh)	0,99	19,0
5	Kimyo (1 guruh)	0,33	6,3
6	Biologiya (1 guruh)	0,33	6,3
7	Ona tili (2 guruh)	0,66	12,7
	Jami	**5,21**	**100**

tarkibini aks ettiradi. Tahlil natijalariga ko‘ra, matematika kurslari o‘quv markazi faoliyatida asosiy daromad manbai hisoblanadi. Ushbu yo‘nalish bo‘yicha oylik daromad 1,83 mlrd so‘mni tashkil etib, jami daromadning 35,1 foiziga teng. Bu ko‘rsatkich matematika faniga bo‘lgan barqaror talab va uning biznes modeldagi yetakchi rolini ko‘rsatadi. Ingliz tili kurslari 1,06 mlrd so‘m oylik daromad bilan umumiy tushumning 20,3 foizini shakllantiradi. Bu holat xorijiy tillarga bo‘lgan ehtiyoj yuqori ekanini tasdiqlaydi, biroq ushbu yo‘nalish daromad hajmi bo‘yicha matematikadan pastroq o‘rinda turadi. Tabiiy fanlar bo‘yicha tushumlar sezilarli ulushga ega. Xususan, fizika kurslari (3 ta guruh) 0,99 mlrd so‘m daromad keltirib, umumiy daromadning 19,0 foizini ta’minlaydi. Kimyo va biologiya fanlari bo‘yicha oylik daromadlar har biri 0,33 mlrd so‘mni tashkil etib, mos ravishda 6,3 foiz ulushga ega. Ona tili kurslari esa 0,66 mlrd so‘m daromad bilan jami tushumning 12,7 foizini shakllantiradi.

Keltirilgan ma’lumotlar o‘quv markazi daromadlarining bir yo‘nalishga qattiq bog‘lanib qolmaganini ko‘rsatadi. Biroq matematika kurslarining ustun mavqei biznes modelning tayanch

elementi sifatida aynan ushbu yo'nalishga tayanayotganini anglatadi. Shu bilan birga, boshqa fanlar bo'yicha shakllangan daromadlar diversifikatsiya vazifasini bajarib, moliyaviy barqarorlikni mustahkamlashga xizmat qiladi.

Natijada, matematika kurslari o'quv markazi biznes modelida asosiy daromad generatori sifatida baholanadi. Tabiiy fanlar va ona tili kurslari esa daromadlar tarkibini muvozanatlashtiruvchi omil bo'lib, ularni rivojlantirish va guruhlar samaradorligini oshirish orqali umumiy moliyaviy natijalarni yaxshilash imkoniyati mavjud.| Xarajatlar tuzilmasining tahlili

Jadval 2. Qorako'lziyo o'quv markazining yillik xarajatlar tuzilmasi (6 ta filial bo'yicha, xarajat yondashuviga asoslangan hisobiy model asosida)

	Xarajat turi	***Yillik miqdor***	***Ulushi***
1	*O'qituvchilar ish haqi*	*24,99*	*42,5*
2	*Ijara xarajatlari*	*6,25*	*10,6*
3	*Marketing xarajatlari*	*1,37*	*2,3*
4	*Operatsion va ma'muriy*	*1,60*	*2,7*
5	*Jami xarajatlar*	*58,8*	*100*

*Birlik: mlrd so'm, %

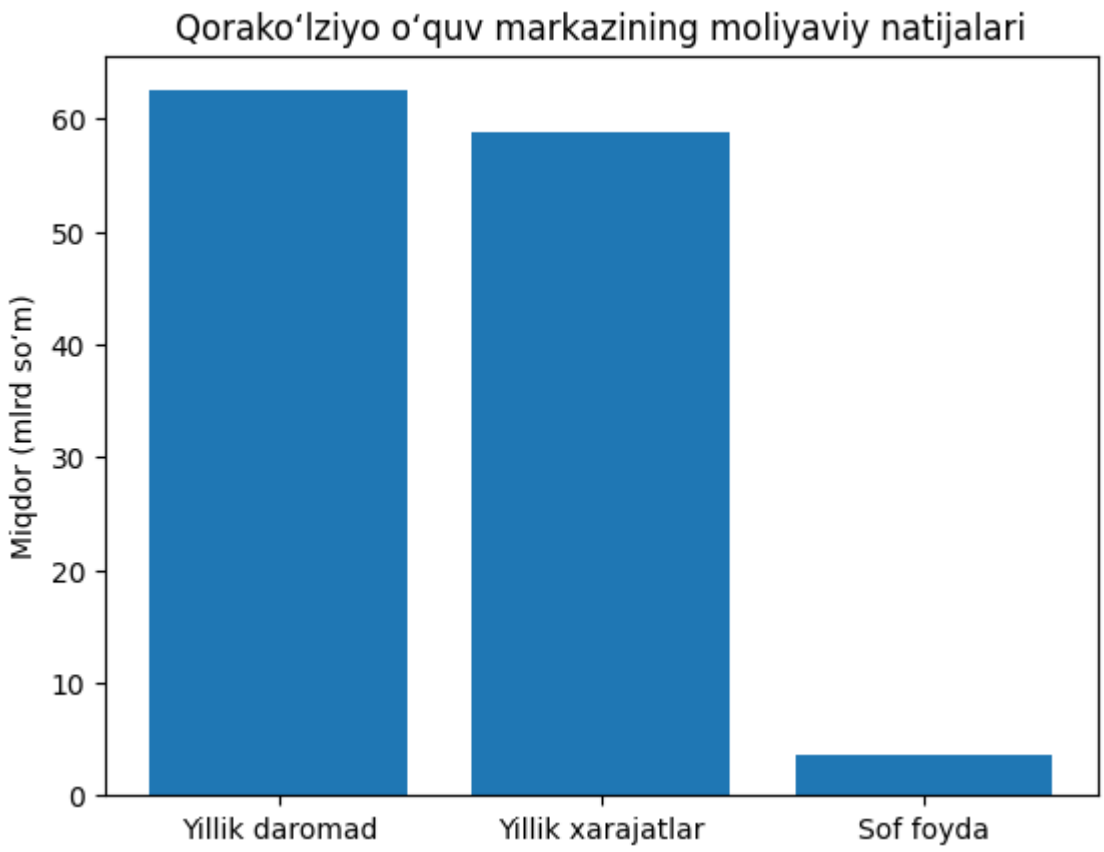
2-jadval ma'lumotlari Qorako'lziyo o'quv markazida xarajatlarning yillik tarkibini ochib beradi. Xarajatlar tarkibida o'qituvchilar ish haqi ustun mavqega ega bo'lib, ularning ulushi 42,5 foizni yoki 24,99 mlrd so'mni tashkil etadi. Bu ko'rsatkich ta'lim xizmatlari ishlab chiqarishida inson kapitali asosiy resurs ekanini tasdiqlaydi. Shu bilan birga, o'qituvchilar faoliyati natijadorligini baholash va mehnat samaradorligini raqamli ko'rsatkichlar orqali boshqarish mexanizmlari yetarli darajada shakllanmaganini ko'rsatadi.

Ijara xarajatlari jami xarajatlarning 10,6 foiziga teng bo'lib, 6,25 mlrd so'mni tashkil etadi. Filiallar tarmog'ining kengayishi hududiy qamrov va brend tanilishiga xizmat qilayotgan bo'lsa-da, ushbu xarajat turining doimiy va barqaror xarakterga ega bo'lishi biznes modelga qo'shimcha moliyaviy bosim keltirmoqda. Bu holat filiallar sonini oshirish masalasida samaradorlik va xarajatlar nisbatini qayta ko'rib chiqish zaruratini yuzaga keltiradi.

Marketing xarajatlari bo'yicha hisob-kitoblarga ko'ra, har bir filial uchun kuniga 50 AQSh dollari miqdorida mablag' yo'naltirilmoqda. Natijada yillik marketing xarajatlari 1,37 mlrd so'mni tashkil etib, jami xarajatlarning 2,3 foiziga teng. Ushbu ulush marketing faoliyati nisbatan tejamkor olib borilayotganini ko'rsatsa-da, uning samaradorligini aniq ko'rsatkichlar asosida baholash zarurligini ham ko'rsatadi.

Operatsion va ma'muriy xarajatlar 1,6 mlrd so'mni yoki 2,7 foizni tashkil etadi. Bu xarajatlar ulushining past darajada saqlanishi boshqaruv jarayonlarida ma'lum darajada tejamkorlik mavjudligini anglatadi.

Shunday qilib, 2-jadval asosida olib borilgan tahlil shuni ko'rsatadiki, o'quv markazining xarajatlar tuzilmasida asosiy yuk inson kapitali va ijara xarajatlariga to'g'ri kelmoqda. Ushbu xarajatlarning yuqori ulushi foyda marjasini cheklab kelmoqda va biznes modelni keyingi bosqichda takomillashtirish zaruratini yuzaga keltirmoqda.



Moliyaviy natijalar

1-rasm. Qorakoʻlziyo oʻquv markazining yillik daromadlari, xarajatlari va sof foydasi (6 ta filial boʻyicha, hisobiy model asosida)

1-rasmda Qorakoʻlziyo oʻquv markazining yillik daromadlari, xarajatlari va sof foydasi oʻrtasidagi nisbat grafik koʻrinishda aks ettirilgan. Grafikdan koʻrinib turibdiki, oʻquv markazining yillik daromadi 62,47 mlrd soʻmni, jami xarajatlari esa 58,8 mlrd soʻmni tashkil etadi. Natijada sof foyda qariyb 3,6 mlrd soʻm miqdorida shakllanmoqda. Grafik tahlil daromad va xarajatlar oʻrtasidagi farq nisbatan kichik ekanini yaqqol koʻrsatadi. Bu holat biznes model faoliyat yuritayotganini, biroq foyda marjasi yuqori darajada emasligini anglatadi. Sof foydaning umumiy daromadga nisbati 3–5 foiz oraligʻida boʻlib, ushbu koʻrsatkich xarajatlar yuklamasining yuqoriligi bilan izohlanadi. Grafikdan kelib chiqadigan yana bir muhim jihat shundaki, daromadlarning oʻsishi avtomatik ravishda foydaning keskin oshishiga olib kelmayapti. Bu, avvalo, xarajatlarning katta qismi doimiy xarakterga ega ekanligi bilan bogʻliq. Xususan, ish haqi va ijara xarajatlari daromad hajmidan qat’i nazar saqlanib qolmoqda va foyda marjasini cheklab kelmoqda.

Shunday qilib, grafik asosida olib borilgan tahlil oʻquv markazi biznes modeli moliyaviy jihatdan barqaror ekanini koʻrsatadi. Biroq mavjud xarajatlar tuzilmasi saqlanib qolgan taqdirda, foyda darajasining sezilarli oshishi ehtimoli past boʻlib qoladi. Bu holat biznes modelni keyingi bosqichda optimallashtirish va xarajatlarni boshqarish mexanizmlarini kuchaytirish zaruratini yuzaga keltiradi.

Xulosa va tavsiyalar

Tadqiqotlar natijasida Qorakoʻlziyo oʻquv markazi biznes modelida bir qator tizimli kamchiliklar mavjudligini koʻrsatdi. Eng asosiy muammo xizmat koʻrsatish jarayonida inson omilining yuqori ulushga egaligi va uning samaradorligi raqamli koʻrsatkichlar orqali yetarli

darajada boshqarilmayotganidadir. Natijada ish haqi xarajatlari yuqori bo‘lib, ular bevosita moliyaviy natijalar bilan bog‘lanmagan.

Ikkinchi muhim kamchilik filiallar sonining oshishi bilan doimiy xarajatlar yukining tez ortib borishidir. Filiallar tarmog‘i brend tanilishiga xizmat qilayotgan bo‘lsa-da, ularning iqtisodiy samaradorligi aniq mezonlar asosida baholanmayapti. Bu holat foyda marjasining past darajada saqlanib qolishiga olib kelmoqda.

Uchinchi kamchilik mijozlar bilan ishlash jarayonlarining markazlashmaganligidir. O‘quvchilarni jalb qilish, saqlab qolish va xizmat sifati bo‘yicha qarorlar tizimli ma’lumotlarga emas, asosan tajribaga tayanib qabul qilinmoqda.

Mazkur kamchiliklarni bartaraf etish maqsadida quyidagi aniq takliflar ilgari suriladi. Birinchidan, o‘qituvchilar va ma’muriy xodimlar faoliyatini baholash KPI tizimi asosida tashkil etilishi lozim. KPI ko‘rsatkichlari o‘quvchi davomati, guruh to‘ldirilishi, o‘quvchilarni saqlab qolish darajasi va moliyaviy natijalar bilan bevosita bog‘lanishi kerak. Bu inson omilining subyektiv ta’sirini kamaytiradi.

Ikkinchidan, xizmat ko‘rsatish jarayonlarini raqamlashtirish orqali boshqaruv samaradorligini oshirish zarur. Xususan, CRM platformalaridan foydalanish o‘quvchilar bilan aloqalarni markazlashgan holda boshqarish, talabni prognoz qilish va marketing xarajatlarining samaradorligini oshirish imkonini beradi. CRM tizimlari orqali filiallar kesimida real vaqt rejimida monitoring yuritish mumkin bo‘ladi. Uchinchidan, filiallar faoliyatini qayta baholash va ularni rentabellik darajasi bo‘yicha segmentatsiya qilish maqsadga muvofiq. Past samarali filiallar bo‘yicha xarajatlarni qisqartirish yoki xizmatlar formatini o‘zgartirish orqali doimiy xarajatlar yukini kamaytirish mumkin. To‘rtinchidan, asosiy daromad keltiruvchi kurslar bo‘yicha guruh sig‘imini optimallashtirish va narx siyosatini qayta ko‘rib chiqish tavsiya etiladi. Bu mavjud resurslardan samaraliroq foydalanish va foyda marjasini oshirishga xizmat qiladi.

Umuman olganda, biznes modelni takomillashtirishning asosiy yo‘nalishi inson omiliga bog‘liqlikni kamaytirish, boshqaruvni raqamlashtirish va qarorlar qabul qilishni aniq ko‘rsatkichlarga asoslashdan iborat. Ushbu choralar amalga oshirilgan taqdirda, o‘quv markazining moliyaviy barqarorligi va raqobatbardoshligi sezilarli darajada oshadi.