

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM  
VAZIRLIGI**

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**ISMAILOVA TAJINAZIRA SAIDAMINOVNA**

**ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI**

**DARSLIK**

5340200 – “Menejment” (tarmoqlar bo'yicha)  
ta'lim yo'nalishi talabalari uchun

**Toshkent – 2010**

Bugungi kunda "Ta'lim to'g'risida"gi qonun, "Kadrlar tayyorlash Milliy dastur asosida oliy ta'lim sohasida jiddiy islohatlar o'tkazilmoqda. Jumladan, o'quv jarayoniga yangi pedagogik texnologiya joriy etilmoqda, ayniqsa talabalarni mustaqil ish olib borishga, mustaqil fikrlashga o'rgatish bosh masalaga aylanmoqda.

Bu jarayon boshqa o'quv fanlari qatori "Ishlab chiqarish menejmenti" fanini o'qitish, binobarin, uning tarkibiy tuzilmasini tubdan yangilashni taqozo etmoqda. Shularni nazarda tutib, mazkur fan bo'yicha ushbu darslik tayyorlandi. Unda mikro, mezo va makro darajalarda zamonaviy ishlab chiqarishni va hududlarda ishlab chiqarishni jadal rivojlantirishni ta'minlash, shu asosda iqtisodiyotni izchil va barqaror yuksaltirish uchun qulay shart-sharoit yaratish maqsadida qo'llaniladigan usullar, vositalar, shakllar, hamda "Ishlab chiqarish menejmenti" fanining nazariy va metodologik masalalari keng yoritilgan.

Mas'ul muxarrir: professor Zaynutdinov SH.N.

Darslik Toshkent Davlat Iqtisodiyot Universiteti "Korporativ boshqaruv" kafedrasining katta o'qituvchisi T.S.Ismailova tomonidan ishlab chiqildi.

Taqrizchilar:

Tursunxodjaev M.L. – TDTU "Menejment" kafedراسi mudiri, iqtisod fanlari doktori, professor.

Salimov B.A. – TDIU "Tarmoqlar iqtisodiyeti" kafedراسi mudiri, iqtisod fanlari doktori, professor.

## MUNDARIJA

**KIRISH**.....

### **I BO'LIM. BOZOR IQTISODIYOTI SHAROITLARIDA ISHLAB CHIQUARISH MENEJMENTINING USULOLOGIK ASOSLARI**

#### **1-bob. ISHLAB CHIQUARISH MENEJMENTI FANINING MOHIYATI VA MAZMUNI**

- 1.1. Ishlab chiqarish menejmentining mohiyati.....
- 1.2. "Ishlab chiqarish menejmenti" fanining mazmuni.....
- 1.3. Jahon moliyaviy inqiroz sharoitlarida "Ishlab chiqarish menejmenti"  
fanining o'rganish zarurati.....
- 1.4. Asosiy o'rganish ob'ektlari.....

#### **2-bob. ISHLAB CHIQUARISH MENEJMENTINING PAYDO BO'LISHI VA RIVOJLANISHI**

- 2.1. Ishlab chiqarish menejmentini o'rganishga tarixiy  
yondashuv.....
- 2.2. Boshqaruv tafakkurining kapitalizm davrigacha va o'sha davrdagi  
rivojlanishi.....
- 2.3. Ishlab chiqarish menejmentini paydo bo'lishi va evalyutsiyasi.....
- 2.4. Boshqaruvning zamonaviy muammolari.....

#### **3-bob. BOZOR IQTISODIYOTI SHAROITLARIDA TOVAR ISHLAB CHIQUARISH BOSHQARUV OB'EKTI SIFATIDA**

- 3.1. Sanoat ishlab chiqarishining asosiy elementlari.....
- 3.2. Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida marketing ishlab chiqarishning asosiy  
elementi sifatida.....
- 3.3. Bozor iqtisodiyoti va tovar ishlab chiqarish.....
- 3.4. Bozor iqtisodiyoti kontseptsiyasi.....
- 3.5. Bozor munosabatlariga o'tish strategiyasi.....
- 3.6. Raqobat turlari va raqobat vositalari.....

#### **4-bob. ISHLAB CHIQUARISH MENEJMENTI TAKOMILLASHTIRISH USULLARI**

- 4.1. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishga tizimli-vaziyatli  
yondashuv.....
- 4.2. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirish  
usullari.....

4.3. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirish jarayoni.....

## **5-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTINING SAMARADORLIGINI BAHOLASH**

5.1. Boshqaruv tizimining iqtisodiy samaradorligini baholash.....

5.2. Boshqaruvning alohida tashkiliy tadbirlari va texnik vositalarini joriy qilishning samaradorligi.....

5.3. Menejment tashkilotini ijtimoiy samaradorligi.....

5.4. Samarali ishlab chiqarishning asosiy parametrlari va shakli.....

## **6-bob. KORXONALAR INTEGRATSIYALANISHINING ZAMONAVIY SHAKLLARI**

6.1. Moliyaviy - sanoat guruhi faoliyati (MSG).....

6.2. Korporatsiya faoliyati.....

6.3. Xolding kompaniyalarining asosiy xususiyatlari va boshkalar.....

## **II BO'LIM. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTINI TADQIQ QILISH**

### **1-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTINI TADQIQ QILISHNING MOHIYATI VA USULLARI**

1.1. Ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilishning asosiy usullari.....

1.2. Ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilishning mazmuni va maqsadlari.....

1.3. Bozor imkoniyatlari tahlili.....

### **2-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTIDA MARKETING TADQIQOTLARI TIZIMI**

2.1. Marketingning vazifalari va tamoyillari.....

2.2. Marketingni boshqarish masalalari.....

2.3. Marketing strategiyasi.....

2.4. Tovarning sotilishi va tovar harakati tahlili.....

2.5. Bozorni rag'batlantirish tahlili.....

2.6. Xalqaro marketing va uni bozor iqtisodiyotidagi o'zni.....

### **3-bob. BOSHQARUVNING TASHKILY TUZILMALARINI TADQIQ QILISH**

- 3.1. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini tadqiq qilish usullari.....
- 3.2. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini tadqiq qilishga maqsadli yondashuv.....
- 3.3. Boshqaruvning mavjud tashkiliy tuzilmasi tahlili.....

### **4-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTINI TAKOMILLASHTIRISHNING ASOSIY YO'NALISHLARI**

- 4.1. Respublika iqtisodiyotini bozor munosabatlariga o'tkazish strategiyasi.....
- 4.2. Ishlab chiqarish menejmentining asosiy vazifalari.....
- 4.3. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish yo'nalishlari.....

### **5-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTIDA KADRLAR TA'MINOTINING TAHLILI**

- 5.1. Ishlab chiqarish menejmentida kadrlar ta'minotining mazmuni va vazifalari.....
- 5.2. Ish vaqtidan foydalanilishining tahlili.....
- 5.3. Boshqaruv tizimi kadrlari ta'minotining tahlili.....
- 5.4. Boshqaruv apparati xodimlari mehnat sharoitlarining tahlili.....

### **6-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTIDA REKLAMA VA AXBOROT TA'MINOTINING TAHLILI**

- 6.1. Reklama. Reklama ta'minoti tahlili.....
- 6.2. Boshqaruv tizimi axborot ta'minotining tahlili.....
- 6.3. Axborot massivlari va oqimlarining tahlili.....

### **7-bob. AXBOROT TIZIMINING SAMARALI TUZILISHINI IZLASH**

- 7.1. Samarali kommunikatsiyaning tamoyillari.....
- 7.2. Ichki axborot bozori.....
- 7.3. Samarali axborot zaxiralari.....

## **8-bob. HUJJATLAR VA HUJJATLAR AYLANISHINING TAHLILI**

- 8.1. Hujjatlarni o'rganish usullari, maqsadlari va tarkibi.....
- 8.2. Hujjatlar shakli va mazmuni tahlili.....
- 8.3. Hujjat aylanishi tahlili.....
- 8.4. Ish yurituvning tashkilotini o'rganish.....

## **9-bob. BOSHQARUV QARORLARINI ASOSLASH, QABUL QILISH VA ULARNING BAJARILISHINI TASHKIL ETISH JARAYONLARINING TAHLILI**

- 9.1. Boshqaruv qarorlari tarkibi, mohiyati va turlarining tahlili.....
- 9.2. Boshqaruv qarorlarini asoslash va qabul qilish usullari tahlili.....
- 9.3. Qarorlar qabul qilish, asoslash va ularni bajarish jarayonlari tahlili.....

## **10-bob. ISHLAB CHIQRISHNI ILMIY-TEXNIK BOSHQARISH TAHLILI**

- 10.1. Ilmiy-texnik boshqaruv bo'limlari vazifalarining tahlili.....
- 10.2. Boshqaruv tizimini texnik ta'minlash tahlili.....
- 10.3. Mahsulot sifatini boshqarish tahlili.....

## **11-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTINING IJTIMOYIY MASALALARI TAHLILI**

- 11.1. Ijtimoiy yo'nalish moxiyati.....
- 11.2. Ishsizlik muammolarini xal qilib borish.....
- 11.3. Ijtimoiy boshqaruv vazifalari bajarilish tahlili.....
- 11.4. Boshqaruvning qo'llanilayotgan ijtimoiy- ruhiy usullari tahlili.....
- 11.5. Mehnat jamoalarida ishning yaxshi borishi, bahs va nizolar chiqishi sabablar tahlili.....

## **III BO'LIM. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTINI LOYIHALASHTIRISH**

### **1-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI LOYIHASINING MAZMUNI VA UNI ISHLAB CHIQRISH TARTIBI**

- 1.1. Ishlab chiqarish menejmentining tashkiliy - iqtisodiy modelini ishlab chiqish.....

- 1.2. Ishlab chiqarish menejmenti loyihasining mazmuni.....
- 1.3. Loyihalashning asosiy bosqichlari.....

## **2-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMETI LOYIXASINING TAMOYILLARI**

- 2.1. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashning ahamiyati va vazifalari.....
- 2.2. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalash tamoyillari.....
- .....
- 2.3. Ishlab chiqarish menejmenti tuzilishini shakllantirish jarayonlari.....

## **3-bob. BOSHQARUVNING TASHKILY TUZILMASINI LOYIHALASHTIRISH**

- 3.1. Tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirishning asosiy tamoyillari va usullari.....
- 3.2. Boshqaruvning tarkibiy bo'limlarini shakllantirish.....
- 3.3. Tarkibiy bo'limlar haqidagi nizomlar va lavozim yo'riqnomalarini ishlab chiqish.....

## **4-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI KADRLARI TA'MINOTINI LOYIHALASHTIRISH**

- 4.1. Boshqaruv apparatini kadrlar bilan ta'minlash tizimi.....
- 4.2. Mutaxassislariga bo'lgan talabni aniqlash usullari.....
- 4.3. Rahbar xodimlar va mutaxassislar faoliyatini baholash va ularni attestatsiyadan o'tkazishni tashkil qilish.....

## **5-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTINING REKLAMA VA AXBOROT TA'MINOTINI LOYIHALASHTIRISH**

- 5.1. Reklama agentligi ishini tashkil qilish.....
- 5.2. Axborot fondi va ma'lumotlar bankini tashkil qilish.....
- 5.3. Axborotni qayta ishlash jarayonini loyihalashtirish.....

## **6-bob. BOSHQARUV QARORLARINI ASOSLASH, QABUL QILISH VA ULARNING BAJARILISHINI TASHKIL ETISH JARAYONINI LOYIHALASHTIRISH**

- 6.1. Boshqaruv qarorlarining tarkibini loyihalashtirish.....
- 6.2. Boshqaruv qarorlarini asoslash va qabul qilish jarayonlarini loyihalashtirish.....
- 6.3. Qabul qilingan boshqaruv qarorlarining bajarilishini loyihalashtirish.....

## **7-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI QARORLARINING SAMARADORLIGI**

- 7.1. Boshqaruvi tizimining samaradorligini belgilovchi mezonlar.....
- 7.2. Ishlab chiqarish menejmenti qarorlarini samaradorligini baxolash.....
- 7.3. Boshqaruvi apparati va uning tashkiliy tuzilishi samaradorligini baxolashda kullanuvchi kursatkichlar.....

## **8-bob. TOVARNI BOZORGA YO’NALTIRISH JARAYONINI LOYIHALASHTIRISH**

- 8.1. Savdo apparatining tashkiliy tuzilmalarini tanlash.....
- 8.2. Savdo agentlarini jalb qilish, tanlab olish va o’qitib o’rgatish.....
- 8.3. Savdo agentlari ishining samaradorligini baholash.....

## **9-bob. ISHLAB CHIQRISHNI ILMIY - TEXNIK BOSHQARISHNI LOYIHALASHTIRISH**

- 9.1. Korxonada ilmiy texnik boshqaruvning maqsad va vazifalari.....
- 9.2. Ilmiy-texnik boshqaruvni loyihalashtirishning asosiy yo’nalishlari.....
- 9.3. Boshqaruvning texnik vositalariga bo’lgan ehtiyojni aniqlash.....

## **10-bob. ISHLAB CHIQRISHNI IJTIMOY BOSHQARISHNI LOYIHALASHTIRISH**

- 10.1. Ijtimoiy boshqaruv.....
- 10.2. Huquqiy boshqaruv.....
- 10.3. Nizo va stresslarni boshqarish.....



## **11-bob. MENEJMENT TASHKILOTINI TAKOMILLASHTIRISH LOYIHASINI ISHLAB CHIQRISHGA JORIY QILISH**

- 11.1. Loyihani joriy qilishning asosiy bosqichlari.....
- 11.2. Loyihani joriy qilish tashkiloti.....
- 11.3. Loyihaning joriy qilinishini nazorat qilish.....

## **IV BO'LIM. INNOVATSION MENEJMENT ISHLAB CHIQRISH TIZIMIDA.**

### **1-bob. Innovatsion texnologik faoliyat innovatsion menejment ob'ekti sifatida.**

- 1.1. Innovatsion menejment ob'ekti.....
- 1.2. Innovatsion menejment tushunchasi, maqsadi va vazifalar tizimi.....
- 1.3. Milliy tizim, innovatsion faoliyatni xalqaro boshqarilishi.....
- 1.4. Innovatsion faoliyatda davlat mehanizmini boshqarish.....
- 1.5. Innovatsion menejmentining asosiy funktsiyalari.....
- 1.6. Innovatsion faoliyatni ichki rejalashtirishning mundarijasi va vazifalari.....

### **2-bob. RIVOJLANGAN CHET EL DAVLATLARINING BOZOR IQTISODIYOTIGA O'TISH MODELLARI.**

- 2.1. Amerika davlatlarining bozor iqtisodiyotiga o'tish modellari.....
- 2.2. Evropa mamlakatlarining bozor iqtisodiyotiga o'tish modellari.....
- 2.3. Osiyo mamlakatlarining bozor iqtisodiyotiga o'tish modellari.....

**“Ishlab chiqarish menejmenti” fanidan o'quv uslubiy majmua.....**

На сегодняшний день в сфере высшего образования проводятся реформы на основании закона «Об образовании» и «Программы подготовки национальных кадров». В частности, в учебный процесс вводится новая педагогическая технология, в которой основной задачей является обучение студентов самостоятельным мышлениям и самостоятельному ведению дела.

Этот процесс требует наряду с другими предметами изучения предмета «Производственный менеджмент» и полного его обновления. Учитывая эти факторы, по данному предмету подготовлен данный учебник. В нём рассмотрены вопросы обеспечения в микро, мезо и макро уровнях современного производства, а также улучшения и совершенствования территориальных производств.

Данный учебник предназначен для студентов экономических специальностей, а также для проведения научных семинаров, тренингов, бесед в учебных заведениях, сфере высшего и среднего образования, в которых готовят специалистов экономики и менеджеров.

Учебник разработан на кафедре «Корпоративное управление» Ташкентского Государственного Экономического Университета старшим преподавателем Т.С. Исмаиловой.

Рецензенты:

Турсунходжаев М.Л. – зав. кафедрой «Менеджмент» ТГЭУ, доктор экономических наук, профессор.

Салимов Б.А. – зав. кафедрой «Отраслевая экономика» ТГЭУ, доктор экономических наук, профессор.

Proof-readers: Professor, doctor of economical sciences Salimov B.A.(TSUE)  
Professor, doctor of economical sciences Tursunkhodjaev M.L. (TSTE)

Ismailova T.S. “The management of production”.- Textbook – Tashkent, TSUE., 2010.

The textbook profoundly states the theoretical, methodological and applied problems of the management of production and its phases, the issues of projection the production and organization according to the experimental and successive basis of the conditions of the development of market economy in the republic of Uzbekistan. This textbook is for the Economics students of the Higher Educational Establishments.

## **Content:**

I Part. The Methodological basis of management of production in the conditions of market economy.

1-chapter. The concept and meaning of the subject of “the management of production”.

1.1. The concept of management of production

1.2. The subject and tasks of the “management of production” in the period of transition to relations

1.3. The meaning of the subject: “The management of production”

1.4. Main educational objects

2-chapter. Production as the means of managing in the conditions of market economy

2.1. The main elements of industrial production

2.2. Marketing as the main element of production in the conditions of market economy

2.3. the issues of the strategy to transfer to market relations

3-Chapter. The methods of developing the management of production

3.1. systematical-situational approach to the development of management of production

3.2. The methods of projection of managing the production

3.3. The process of projecting the management of production

4-Chapter. Evaluating the efficiency of managing the production

4.1. Evaluating the economical efficiency of managing system

4.2. The efficiency of providing the separate organizational events and technical devices of management

4.3. The social efficiency of Management

5-chapter. The modern styles of integration of the companies.

5.1. The function of financial and industrial group

5.2. The function of corporation

5.3. The main features of holding companies and others

II Part. The exploration of the management of production.

1-chapter. The concept and methods of exploration of management of production

1.1. The main methods of exploration of the management of production

- 1.2. The meaning and tasks of exploration of the management of production
- 1.3. The analysis of the opportunities of the market

2-chapter. The system of explorations of marketing in the management of production.

- 2.1. The marketing strategy
- 2.2. The analysis of sale and the circulation of goods
- 2.3. Learning the retailing and whole - selling
- 2.4. The analysis of stimulating the market

3-chapter. The exploration of the organizational structure of management

- 3.1. The methods of exploration of organizational structure of management
- 3.2. The purposive approach to the exploration of organizational structure of management
- 3.3. The ways of developing the management of production

4-chapter. The main ways of developing the management of production

- 4.1. The strategy of transferring the economy of the Republic to the market relations
- 4.2. The main tasks of the management of production
- 4.3. The directions of developing the management of production

5-chapter. The management of production, the analysis of supply of specialists

- 5.1. The management of production, the concept and tasks of supply of specialists
- 5.2. The analysis of usage of working hours
- 5.3. The management system, the analysis of the supply of specialists
- 5.4. The analysis of the labour conditions of the staff of the managerial body

6-chapter. The analysis of the advertising and informative supply of the management of production.

- 6.1. Advertising. The analysis of advertising supply
- 6.2. The analysis of informative supply of the managerial system
- 6.3. The analysis of the currents and massifs of the information

7-chapter. Searching the efficient structure of the information system.

- 7.1. The principles of efficient communication
- 7.2. Internal market of information
- 7.3. Efficient reserves of the information

8-chapter. Documents and the analysis of the circulation of documents

8.1. The methods, purposes and contents of the learning the documents

8.2. The analysis of style and meaning of documents

8.3. The analysis of the circulation of documents

8.4. Learning the organization of the manager-in-chief

9-chapter. The analysis of the processes of proving, adopting and providing the application of the decisions of the management.

9.1. The analysis of the composition, concept and types of the decisions of the management

9.2. The analysis of proving and adopting the decisions of the management

9.3. Proving the decision making, analyzing the adopting and applying processes

10-chapter. The Production, the analysis of scientific and technical management

10.1 the analysis of tasks of the chapters of scientific and technical management

10.2. the analysis of technical supply of the managerial system

10.3. the analysis of the management of the quality of product

11-chapter. The analysis of the social issues of the management of production

11.1. the analysis of performance of the tasks of social management

11.2. the analysis of socio-psychological methods applied in management

11.3. The excellent performance in labour unions, the analysis of the reasons for debates and conflicts

III Part. Projecting the management of production.

1-chapter. The concept of the project of management of production and the its procedure of production

1.1. Producing the organizational and economical model of the management of production

1.2. The meaning of the project of the management of production

1.3. The basic phases of projecting

2-chapter. The principles of the projects of management of production

2.1. The importance and tasks of projecting the management of production

2.2. The principles of projecting the management of production

2.3. The processes of developing the structures of the management of production

- 3-chapter. Projecting the organizational structure of management
- 3.1. The main principles and methods of projecting organizational structures
  - 3.2. Developing the internal divisions of management
  - 3.3. charters on internal divisions and creating the registering the positions

- 4-chapter. The management of production, projecting the supply of specialists
- 4.1. The system of supplying the managerial body with staff
  - 4.2. The methods of defining the demands on specialists
  - 4.3. Assessing the performance of managing staff and specialists and organizing the certification

- 5-chapter. The management of production, advertising and projecting the supply of information
- 5.1. Establishing the job of advertising agency
  - 5.2. Establishing the fund of information and data
  - 5.3. The projection of process of recycling the data

- 6-chapter. Approval and adoption of the decision of management body, and projecting the process of its application
- 6.1. Projecting the composition of the decisions of management
  - 6.2. Projecting the processes of approving and adopting the decisions of management
  - 6.3. projecting the application of adopted decisions of management

- 7-chapter. the efficiency of the decisions of the management of production
- 7.1. The categories that defines the efficiency of managerial system
  - 7.2. Assessing the efficiency of the decisions of the management of production
  - 7.3. managerial body and the points used to define the efficiency of its organizational structure

- 8-chapter. Projecting the process of directing the goods to the market
- 8.1. Choosing the organizational structure of market division
  - 8.2. involving trade agents
  - 8.3. Assessing the efficiency of the work of trade agents

- 9-chapter. Projecting scientific and technical management
- 9.1. The purpose and tasks of scientific and technical management in the company
  - 9.2. Main divisions of projecting the scientific and technical management

9.3. Defining the needs of management to the technical devices

10-chapter. Projecting the social management

10.1. Social management

10.2. Legal management

10.3. Management conflict and stresses

11-chapter. Applying the creation of the project of developing the organization of management.

11.1. Main phases of applying the project

11.2. Organization of applying the project

11.3. Controlling the application of project

IV. Bibliography



## Kirish

Mamlakatimiz barqaror va samarali iqtisodiyotni shakllantirish borasida amalga oshirib kelinayotgan islohotlar bugungi kunda o'zining natijalarini namoyon etmoqda. Jumladan, qisqa vaqt ichida iqtisodiyotda chuqur tarkibiy o'zgarishlarni amalga oshirish, aholi daromadlarining o'sishini ta'minlash, samarali tashqi savdo hamda investisiya jarayonlarini kuchaytirish, qishloq xo'jaligini isloh qilish, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik sohasini barqaror rivojlantirish, bank-moliya tizimi faoliyatini mustahkamlashda ahamiyatli yutuqlar qo'lga kiritildi.

O'zbekistonning xalqaro iqtisodiy maydondagi nufuzi va mavqei sezilarli darajada va muntazam oshib bormoqda. Bunda mamlakatimiz rahbari Islom Karimov tomonidan ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish strategiyasining puxta ishlab chiqilganligi, iqtisodiy islohotlar maqsadi va vazifalari, amalga oshirish yo'llarining aniq va to'g'ri ko'rsatib berilganligi bosh maqsad yo'lidagi yutuq va marralarning salmoqli bo'lishiga imkon yaratdi.

Hozirgi davrda dunyo mamlakatlari ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyoti o'zining ma'no-mazmuni jihatidan oldingi bosqichlardan keskin farq qiladi. Bunda eng asosiy va muhim jihat – milliy iqtisodiyotlarning tobora integrasiyalashuvi va globallashtiruvining kuchayib borishidir. Ayni paytda bu jarayonlar xalqaro maydondagi raqobatning ham keskinlashuviga, har bir mamlakatning xalqaro mehnat taqsimotidagi o'z mavqecini mustahkamlash uchun kurashining kuchayishiga ham ta'sir ko'rsatadi.

Bizning bugungi asosiy vazifamiz jahon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi chuqur tus olgan bir sharoitda o'tgan 2009 yil yakunlarini tanqidiy baholash va shu asosda 2010 yilda mamlakatimizni yo'nalishlarini belgilab olishdan iboratdir. Shuni ta'qidlash kerakki, avvalo 2009-2012 yillarga mo'ljallangan Inqirozga qarshi choralar dasturi samaradorligini xolisona baholash muhim printsiplial ahamiyat kasb etadi.<sup>1</sup>

Biroq, o'z o'rnida ta'kidlash lozimki, jahon iqtisodiyotiga integrasiyalashuv va globallashtiruvning ijobiy tomonlari bilan bir qatorda ma'lum ziddiyatli jihatlari ham mavjud. Jumladan, turli mamlakatlardagi iqtisodiy rivojlanishning bir tekisda bormasligi, dunyo mamlakatlari o'rtasida ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish jihatidan tafovutning, ekologik tahdidlarning kuchayib borishi, turli mamlakatlarda aholi soni o'zgarishining keskin farqlanishi kabi holatlar jahon xo'jaligining yaxlit tizim sifatida barqaror rivojlanishiga to'sqinlik qiladi. Shuningdek, mazkur jarayonlarining yana bir xususiyatli jihati – jahonning bir mamlakatida ro'y berayotgan ijtimoiy-iqtisodiy larzalarning muqarrar ravishda

---

<sup>1</sup> И.А.Каримов. Асосий вазифамиз – Ватанамиз таракқиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. Халқ сўзи, № 21, 30 .01. 2010 , 3 б.

boshqa mamlakatlarga ham o'z ta'sirini o'tkazishi hisoblanadi. Jahon hamjamiyati bugungi kunda boshidan kechirayotgan moliyaviy inqiroz ham aynan shu ma'noda globallashuv jarayonlarining salbiy oqibati sifatida namoyon bo'ladi.

Shunga ko'ra, biz mamlakatimiz ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishining joriy va istiqboldagi chora-tadbirlarini belgilashda jahon moliyaviy inqirozi oqibatlarining ta'sirini har tomonlama hisobga olishimiz, iqtisodiy rivojlanish dasturlarini ushbu jarayonlar ta'siri nuqtai-nazaridan shakllantirishimiz va ularni izchil amalga oshirishimiz taqozo etiladi.

Bu boradagi chora - tadbirlar Prezidentimiz I.Karimovning «Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari» nomli asarlarida keng va batafsil bayon qilib berilgan. Asarda jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozining mazmun-mohiyati, namoyon bo'lish shakllari, kelib chiqish sabablari, uning O'zbekiston iqtisodiyotiga ta'siri, mazkur inqiroz oqibatlarini oldini olish va yumshatishga asos bo'lgan omillar bayon qilib berilgan.

Shuningdek, mamlakatimiz mehnatkashlari uchun goyat murakkab va ogir bo'lishiga qaramay 2009 yilda erishilgan ijobiy natija va yutuqlar baholanib, respublikamizdagi iqtisodiy salohiyatdan yanada kengroq foydalanish imkoniyatlari ko'rsatib berilgan.<sup>2</sup> Bu o'zgarishlar jaraenida milliy iqtisodietning asosi bo'lgan ishlab chiqarish menejmentining ahamiyati yanada oshib bormoqda.

Ishlab chiqarish menejmenti O'zbekiston iqtisodiyotini barqaror va mutanosib rivojlantirish, jahon bozorlarida mustahkam o'rin egallash, shular asosida izchil iqtisodiy o'sishni ta'minlash, xalqimizning hayot darajasi va farovonligini yanada oshirish borasidagi vazifalarni to'liq va samarali amalga oshirish eng avvalo jamiyatimiz a'zolari tomonidan ularning mazmun-mohiyatini teran va chuqur anglab etilishini taqozo etadi. 2009 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasto'rning eng muhim yo'nalishlarini bilish maqsadida mazkur maxsus kursning joriy etilganligi muhim ahamiyat kasb etadi.

Oliy ta'lim tizimida "Ishlab chiqarish menejmenti" fanidan mazkur darslik "Menejment" (tarmoqlararo) ta'lim yo'nalishi talabalari uchun mo'ljallangan.

Talabalarga mazkur fan xususiyatlari doirasida Prezident I.Karimovning "Jahon moliyaviy -iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf

---

<sup>2</sup> И.А.Каримов. Асосий вазифамиз – Ватанамиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. Халқ сўзи, № 21, 30 .01. 2010 , 4 – 5 б.

etishning yo'llari va choralari" nomli asarida keltirilgan materiallar, qoidalar va xulosalarni puxta o'zlashtirishlari, kelgusi faoliyatida samarali foydalanishlari hamda ijodiy yondashishlarini ta'minlash fanni o'rganish oldida turgan asosiy vazifalardan biridir.

Darslikda bayon etilgan fikr - mulohazalar, ilgari surilgan muammolar va ularni hal etish yo'llarini talabalarga yanada kengroq va chuqurroq tushuntirish maqsadida, O'zbekiston Respublika Prezidenti asarlaridan, O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi, Iqtisodiyot vazirligi, Qishloq va suv xo'jaligi vazirligi, Markaziy banki va boshqa qator vazirlik va idoralarning ma'lumotlaridan keng foydalanilgan.

# I BO'LIM. BOZOR IQTISODIYOTI SHAROITLARIDA ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI TASHKILOTINING USULOLOGIK ASOSLARI

## 1-bob. "ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI" FANINING MOHIYATI VA MAZMUNI

- 1.1. Ishlab chiqarish menejmentining mohiyati.
- 1.2. "Ishlab chiqarish menejmenti" fanining mazmuni.
- 1.3. Jahon moliyaviy inqiroz sharoitlarida "Ishlab chiqarish menejmenti" fanining o'rganish zarurati.
- 1.4. Asosiy o'rganish ob'ektlari.

*Mavzuning maqsadi* - Jahon moliyaviy inqiroz sharoitlarida "Ishlab chiqarish menejmenti" kursining mazmuni va vazifalarini o'zlashtirish, talabalarga menejmentni tashkil qilish va loyihalashtirish borasida ma'lum bilimlar berishdan iborat.

### 1.1. Ishlab chiqarish menejmentining mohiyati

Tadbirkorlik faoliyatini boshlashdan oldin qaysi ishni, qanday amalga oshirish kerakligi va bu qanchaga tushishini bilish kerak.

Ishlab chiqarish jarayonini boshlashdan oldin uning texnologiyasini ishlab chiqish, sarf-xarajatlar normalarini belgilash, kadrlarni joy-joyiga qo'yish tartibini puxta o'ylab ko'rish va h.k. talab etiladi.

Bevosita moddiy ishlab chiqarish sohasida mehnat predmeti bo'lib xom ashyo va materiallar, mehnat qurollari bo'lib-asbob-uskunalar, buning natijasi bo'lib esa-tayyor mahsulot hisoblanadi.

Ishlab chiqarish menejmenti sohasida mehnat predmeti bo'lib axborot hisoblanadi; boshqaruv ishining ob'ekti bo'lib odamlar, mehnat jamoasi va ishlab chiqarish jarayonida yuzaga keladigan munosabatlar qatnashadi; boshqaruv ishining natijasi bo'lib esa boshqaruv qarorlarini tayyorlash uchun zarur ma'lumotlar va boshqaruv qarorlarining o'zi hisoblanadi.

Ishlab chiqarish menejmenti-murakkab ko'p bo'g'inli tizim xisoblanadi. Menejmentning tizimliliigi kadrlar, boshqaruv organlari tuzilmasi, boshqaruv

usullari va jarayonlarining uyg'un birligida, marketingda, turli boshqaruv bo'g'inlari faoliyatining o'zaro bog'liqligida, boshqaruv funksiyalarining uyg'un birligi va qabul qilinadigan qarorlarning xususiyatida, ishlab chiqarish menejmenti texnik-ishlab chiqarish, iqtisodiy, ijtimoiy, huquqiy ta'minotining o'zaro bog'liqligida namoyon bo'ladi.

Yuqorida sanab o'tilganlarning hammasini tashkil qilish lozim. Bu ishlab chiqarish menejmenti tashkilotining mohiyatini belgilaydi. Menejment tashkilotining mohiyati quyidagi aspektlarda namoyon bo'ladi:

a) boshqaruv jarayonlarini tashkil qilish, ya'ni boshqaruv funksiyalari, tuzilmasi, usullari va jarayonlari, axborot oqimlari: ma'lumotlarni qayta ishlash va uzatish, boshqaruv qarorlarini asoslash tamoyillari va ularni bajarishni tashkil qilish jarayonlarini tartibga solish; tashkiliy va hisoblash texnikasi tarkibini tanlash va h.k.;

b) boshqaruv tizimi va boshqariluvchi tizim, topshiriqlar va ularning bajarilishini nazorat qilish, boshqariluvchi ob'ektlarning faoliyatini tahlil qilish va baholash tizimi, yaxshi natijalarga erishishni rag'batlantirish shakllarining ratsional uyg'unligini ta'minlash va h.k.;

v) boshqaruvning turli tizimlari o'rtasida mehnatning ierarxik taqsimoti shakllarini belgilash, ishlab chiqarish va bozor uyg'unligi, davlat, jamoa, xususiy, sohaviy va hududiy boshqaruv uyg'unligi va h.k.

Ishlab chiqarish menejmentining asosi bo'lib boshqaruv jarayoni hisoblanadi. Jarayon-biron-bir bo'g'in doirasida yoki bo'g'inlar o'rtasida kechishi mumkin bo'lgan harakatdan iborat.

Boshqaruv tizimlarida har xil ishlarni bajaruvchi turli tashkiliy bo'limlar bo'lib, ularning uyg'unligi menejment tashkilotining mohiyatini tashkil qiladi. Boshqacha aytganda, boshqaruv ishlarining barcha turlari, boshqaruv ob'ektining butun faoliyatini ilmiy asosda tashkil qilishi lozim. Menejment tashkiloti boshqaruv va ishlab chiqarishning samaradorligiga jiddiy ta'sir ko'rsatadi.

Ishlab chiqarish menejmentining ilm-fan yutuqlariga asoslanib tashkil qilish samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni o'z vaqtida bajarish; bozor munosabatlariga o'tish tajribasini aniqlash va tarqatish; bozor munosabatlari sharoitida muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatish; ishlab chiqarish, taqsimlash va iste'mol qilishda zarar ko'rilishining oldini olish; boshqaruv jarayonida mehnatni tejashga imkoniyat yaratadi va h.k.

## **1.2. "Ishlab chiqarish menejmenti" fanining mazmuni**

"Ishlab chiqarish menejmenti" fanining mazmuni uch asosiy bo'limga ajratilgan:

1. Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishning usulologik asoslari.

2. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni tadqiq qilish.

3. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni loyihalashtirish.

Birinchi bo'limda bozor sharoitlarida ishlab chiqarishga boshqaruv ob'ekti sifatida tavsif beriladi, fanning mohiyati va mazmuni, bozor iqtisodiyoti sharoitlarida boshqaruv organlari tizimi, menejmentni tashkil etishni yanada takomillashtirishning asosiy usullari ko'rib chiqiladi. Bu bo'limda shuningdek ishlab chiqarish menejmenti tashkilotini loyihalashtirish va uni takomillashtirishning samaradorligini baholashning asosiy usullari ham beriladi.

Ikkinchi bo'limda iqtisodiy tadqiqotlar va ishlovlarni o'tkazishning mohiyati bilan bog'liq masalalar ko'rib chiqiladi.

Iqtisodiy tadqiqotlarning nazariy qoidalari yoritiladi va boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini tahlil qilish bo'yicha amaliy tavsiyalar beriladi, boshqaruv apparati xodimlarining ishini tashkil qilish, boshqaruv jarayonlarini reklama va axborot bilan ta'minlash masalalari ko'rib chiqiladi, tovarlarning bozorda sotilishini tahlil qilish, boshqaruv qarorlarini asoslash, qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etish masalalariga e'tibor beriladi.

Uchinchi bo'lim ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni loyihalashtirishga bag'ishlanadi. Bu bo'limda bozor iqtisodiyoti sharoitlarida

ishlab chiqarish menejmentini tashki etish loyihasini ishlab chiqish tartibi va uning mazmuni, boshqaruvni axborot, reklama va kadrlar bilan ta'minlashni loyihalashtirish masalalari o'rganiladi.

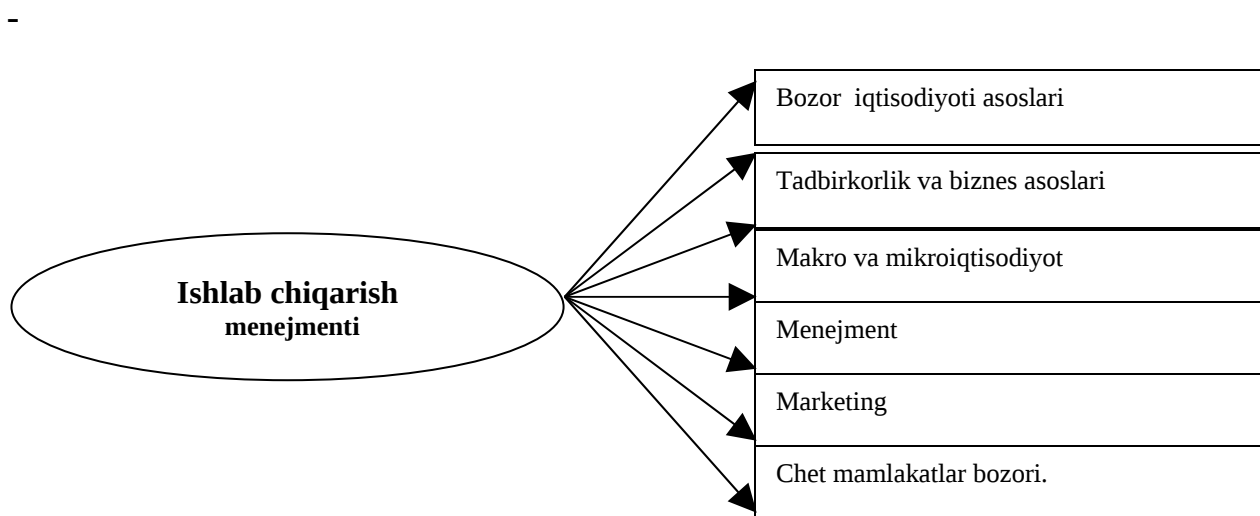
Bu erda shuningdek, boshqaruv qarorlarini asoslash, qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etish, tovarni bozorga yo'naltirish masalalari ko'rib chiqiladi. Bo'lim oxirida ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish loyihalarini ishlab chiqarishga joriy qilish masalalari ko'rib chiqiladi.

Bu fanni o'rganish ma'ruzalar va amaliy mashg'ulotlarda nazariy materiallar bilan ishlash, ishlab chiqarish amaliyotini o'tash davrida ilmiy tadqiqotlar va ishlovlar o'tkazish, kurs va diplom ishlarini yozishni o'z ichiga oladi.

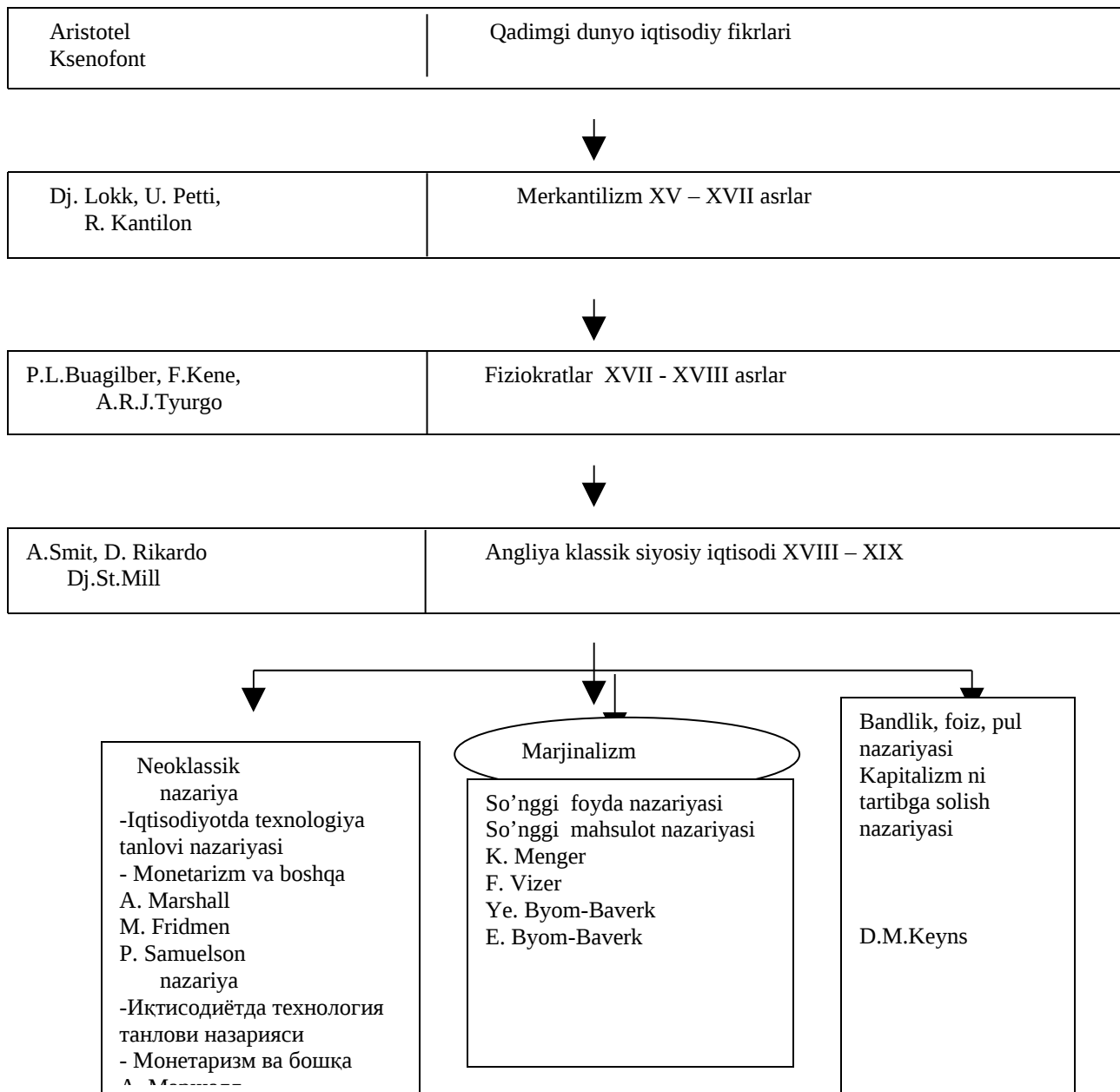
Fan bo'limlarining bosh maqsadi - menejmentda qarorlar qabul qilish va ularni amalga oshirishdagi o'zaro bog'liqlik va aloqalar bilan yaxlitlikda tushunishni ta'minlaydigan qilib joylashtirilgan va shu tartibda o'qitiladi.

Menejmentni takomillashtirishda tizimli-vaziyatli yondashuv zarurligi barcha ma'ruzalarda qayd etiladi. Rahbar boshqaruv ob'ektiga murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatida qarashi, ichki va tashqi omillarning ta'sirini, har qanday qaror boshqaruv tashkil kilishning barcha jabxalarda qandaydir ta'sir ko'rsatishini hisobga olishi lozim.

### **“Ishlab chiqarish menejmenti” fanining boshqa iqtisodiy fanlar bilan bog'liqligi.**



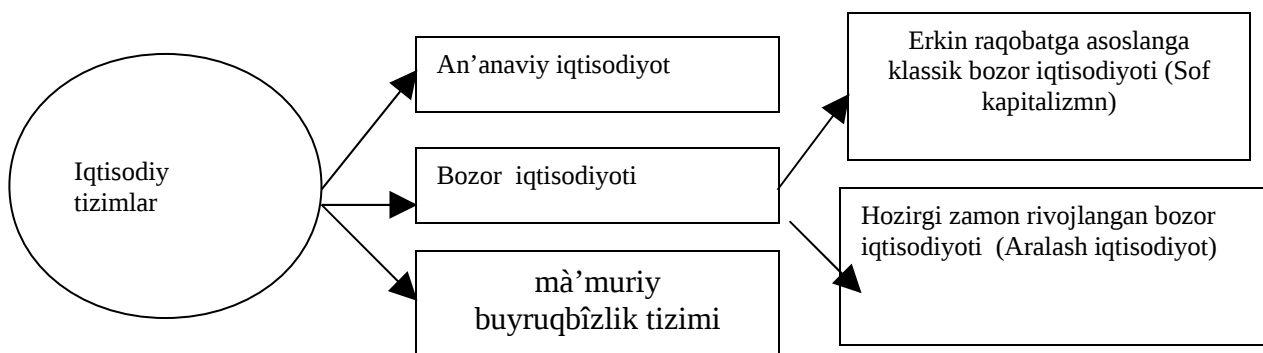
## Iqtisodiyot nazariyasining rivojlanish bosqichlarida ishlab chiqarish menejmentining shakllanish





## Iqtisodiy tizim

Iqtisodiy tizim ishlab chiqarish kuchlarining rivojlanish darajasi bilan turkumlanadi. Dunyodagi rivojlangan mamlakatlar iqtisodiy tizimning uch ko'rinishda kiritadilar.



### 1.3. Jahon moliyaviy inqiroz sharoitlarida “Ishlab chiqarish menejmenti” fanining o'rganish zarurati.

Boshqaruv fani rivojlanib, inson faoliyatining yirik va murakkab mustaqil sohasiga aylandi. Unda juda ko'p kishi band bo'lib, ular mehnat jamoalariga izchil ta'sir ko'rsatadilar, ya'ni ular boshqa kishilarni boshqaradilar, mehnat jamoalarining ishini tashkil qiladilar.

Boshqaruvchi-menejer ishining muvaffaqiyati va samaradorligi ko'p jihatdan menejment tashkilotining saviyasi bilan belgilanadi.

Masalan, tsex boshlig'i ishining muvaffaqiyati va samaradorligi tashkilot va mehnatga haq to'lash, tashkilot va ish joylariga xizmat ko'rsatish, shuningdek, tsex boshlig'ining qo'l ostidagilar bilan muomala qila bilishi, rahbarlar bilan o'zaro munosabatlari, boshqaruv qarorlarini o'z vaqtida qabul qila olishiga bog'liq bo'ladi.

Boshqaruv nazariyasi (menejment asoslari)dan ma'lumki, ishlab chiqarish boshqaruvi fanining predmeti, ishlab chiqarish jarayonida kishilar o'rtasida vujudga keluvchi boshqaruv munosabatlari hisoblanadi. Boshqaruv munosabatlari boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasida, ya'ni

boshqaruv apparati xodimlari va ishlab chiqarish jamoasi o'rtasida o'zaro hamkorlik va aloqalarning murakkab majmuini tashkil qiladi.

Binobarin, ishlab chiqarish menejmenti tashkiloti boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar, boshliq va uning qo'l ostidagilar o'rtasida ishlab chiqarish mahsuldorligining muntazam oshib borishiga imkoniyat yaratadigan munosabatlar, o'zaro hamkorlik va aloqalar, boshqaruv texnikasi va texnologiyasi, mehnatni tashkil qilishning tuzilma va shakllarini ishlab chiqishi lozim.

“Ishlab chiqarish menejmenti” fanining maqsadi boshqaruvning barcha funktsiyalari o'zaro kelishib faoliyat ko'rsatishini ta'minlashdan iborat. Ishlab chiqarish menejmentining asosiy vazifasi esa unumli mehnat uchun qulay shart-sharoitlar yaratish, shu bilan bir vaqtda boshqaruv jarayoni bilan bog'liq sarf-xarajatlarni qisqartirish va boshqaruv xodimlariga normal ish sharoitlarini yaratib berish hisoblanadi.

Oddiy qilib aytganda, ishlab chiqarish menejmentining vazifasi boshqaruv tizimining har bir bo'g'ini, boshqaruv apparatining har bir xodimi zarur vakolatlarga ega bo'lib, ularning doirasida ishlab chiqarishni boshqarishning butun javobgarligini o'z zimmasiga olishini ta'minlashdan iboratdir. Boshqaruv apparati xodimlarining ishi shunday tashkil qilinishi kerakki, har bir xodim o'z ishi bilan shug'ullanishi lozim. Turmushning bu oddiy qoidasi bir vaqtning o'zida ishlab chiqarish menejmentining asosiy tamoyili hisoblanadi.

Bozor iqtisodiyoti to'xtab qolishlarni yoqtirmaydi va sustkashliklarni kechirmaydi. U ishlab chiqarishning yuqori sur'ati va boshqaruvning mutlaqo yangi usularini buyuradi. Biroq, butun kishilik tarixida insoniyat boshqaruv usullari, ya'ni kishilarga ta'sir ko'rsatish usullarining bir-biridan jiddiy farq qiluvch uch guruhini ishlab chiqqanligini nazarda tutish lozim.

Usullarning birinchi guruhi - ierarxiya bo'lib, unda asosiy ta'sir ko'rsatish vositasi rahbar-xodim munosabatlari, kishiga yuqoridan turib, majburlov yordamida ta'sir qilish (ma'muriy usullar) hisoblanadi.

Ikkinchi guruh - bozor, ya'ni mahsulot va xizmatlar oldi-sotdisi, mulkiy munosabatlar, sotuvchi va xaridorning iqtisodiy va moddiy manfaatlariga asoslangan teng huquqli gorizontal munosabatlar tizimi (iqtisodiy usullar).

Uchinchi guruh-madaniyat, xulq -atvor namunalari, ya'ni jamiyat, tashkilot tomonidan ishlab chiqiladigan va tan olinadigan, xulk atvorini uzgartirishiga majbur qiladigan qonun-qoidalar, kadriyatlar, ijtimoiy normalar, xulq-atvor andozalari, udumlar.

Ierarxiya, bozor va madaniyat murakkab hodisalar ekanligini tushunib etish muhimdir. Jonli, real xo'jalik tizimlari va ijtimoiy tizimlarda ular deyarli har doim mavjud bo'ladi. Gap faqat ularning qaysi birini tanlash va ustun qo'yish haqida boradi.

Bozor mustaqil huquqiy davlat mahsuli va xo'jalik voqeligi sifatida boshqaruvning asosiy vositasiga aylanib bormoqda. Aynan u jamiyatning xo'jalik yuritish tartibi mohiyatini belgilamoqda.

Ierarxiya hech qachon o'lmaydi va buzilmaydi. U ikkinchi planga chekinadi, pastga-raqobatlashuvchi korxonalar va tashkilotlar pog'onasiga tushadi va uning foydaliligi bu erda yana uzoq vaqt saqlanib qoladi. Korxonalarda boshqaruvning byurokratik, mexanik tuzilma va tizimlari yanada uyg'unroq, moslashuvchanroq, byurokratiya ta'siri nisbatan kam bo'lgan tuzilma va tizimlarga o'rin bushatadi.

Shu bilan bir vaqtda jamiyatda, bizning iqtisodiy, boshqaruvga oid tafakkurimizda, psixologiyada ulkan madaniy o'zgarishlar ro'y berishi lozim. Rahbarlar va mehnatkashlarning ongini boshliqqa emas, iste'molchiga, isrofgarchilikka emas, foyda olishga, byurokratga emas, tadbirkorga, mulohazasiz ijrochiga emas, novatorga qaratish zarur.

Bu sohada jiddiy olg'a tashlash talab etiladi, chunki xalqaro biznes ko'pchilik uchun yangi ish hisoblanadi. Tashqi iqtisodiy faoliyatda ishtirok etayotgan qo'shma korxonalar soni yildan yilga ortib bormoqda va ularning barcha xodimlarini qisqa vaqt ichida o'qitib o'rgatishning iloji yo'q. SHunga qaramay, bu muammoni hal qilishning qisqa yo'llarini qidirish ijodiy fikrlovchi

kishilarning vazifasi hisoblanadi. Dunyo jadal sur'atlarda o'zgarib borayotganiga shubha yo'q. Yashab qolish uchun biz ham o'zgarishimiz lozim.

Bugungi kunning eng asosiy vazifasi – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Nufuzli xalqaro ekspertlar va iqtisodchilarning tahlil va xulosalariga ko'ra, jahon moliyaviy inqirozning dunyo mamlakatlari iqtisodiyotiga ogir ta'siri tobora pasayib boradi va 2010 yilda jahon iqtisodiyotining asta – sekin o'sishi kutiladi.<sup>3</sup>

2009 yilda global iqtisodiyotning o'sishi taxminan 1 foizga qisqargan bo'lsa, joriy yilda dunyoda iqtisodiy rivojlanish 3 foiz atrofida oshishi mumkin, bu esa inqirozgacha bo'lgan davrdagi ko'rsatkichlardan ancha pastdir.

2010 yilda ijtimoiy – iqtisodiy rivojlanishning eng muhim maqsadi va asosiy ustuvor vazifasi – bu islohotlarni davom ettirish va chuqurlashtirish, mamlakatimizni yangilash va modernizatsiya qilish, 2009 – 2012 yillarga mo'ljallangan Inqirozga qarshi choralar dasturini so'zsiz bajarish va shu asosda iqtisodiy rivojlanishning yuqori va barqaror sur'atlarini, samaradorligini hamda makroiqtisodiy muvozanatni ta'minlashdan iboratdir.<sup>4</sup>

Birinchidan, moliya-bank tizimidagi inqiroz jarayonlari deyarli butun dunyoni qamrab olayotgani, resessiya va iqtisodiy pasayishning muqarrarligi, investisiyaviy faollik ko'lamining cheklanishi, talab va xalqaro savdo hajmining kamayishi, shuningdek, jahonning ko'plab mamlakatlariga ta'sir ko'rsatadigan jiddiy ijtimoiy talafotlar sodir bo'lishi mumkinligi o'z tasdig'ini topmoqda.

Ikkinchidan, avj olib borayotgan global moliyaviy inqiroz jahon moliya-bank tizimida jiddiy nuqsonlar mavjudligi va ushbu tizimni tubdan isloh qilish zarurligini ko'rsatdi. Ayni vaqtda bu inqiroz asosan o'z korporativ manfaatlarini ko'zlab ish yuritib kelgan, kredit va qimmatbaho qog'ozlar bozorlarida turli

---

<sup>3</sup> И.А.Каримов. Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. Халқ сўзи, № 21, 30 .01. 2010 , 14 б.

<sup>4</sup> И.А.Каримов. Асосий вазифамиз – Ватанимиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. Халқ сўзи, № 21, 30 .01. 2010 , 16 – 17 б.

spekulyativ amaliyotlarga berilib ketgan banklar faoliyati ustidan etarli darajada nazorat yo'qligini ham tasdiqladi.

Uchinchidan, moliyaviy-iqtisodiy inqirozning har qaysi davlatdagi miqyosi, ko'lami va oqibatlari qanday bo'lishi ko'p jihatdan bir qancha omillardan kelib chiqadi. Ya'ni, bu avvalo, ana shu davlatning moliya-valyuta tizimi nechog'liq mustahkam ekaniga, milliy kredit institutlarining qay darajada kapitallashuvi va likvidligi (to'lov imkoniga), ularning chet el va korporativ bank tuzilmalariga qanchalik qaram ekaniga, shuningdek, oltin-valyuta zaxirasining hajmi, xorijiy kreditlarni qaytarish qobiliyati va pirovard natijada — mamlakat iqtisodiyotining barqarorlik, diversifikasiya va raqobatga bardoshlik darajasiga bog'liq.

To'rtinchidan, jahon moliyaviy inqirozidan imkon qadar tez chiqish, uning oqibatlarini engillashtirish ko'p jihatdan har qaysi davlat doirasida va umuman, dunyo hamjamiyati miqyosida qabul qilinayotgan chora-tadbirlarning qanchalik samaradorligiga, ularning bir-biri bilan uyg'unligiga bog'liq.

2008 yil noyabr oyida Vashingtonda, jahon yalpi mahsulotining 85 foizini ishlab chiqaradigan 20 ta yirik davlat ishtirokida bo'lib o'tgan sammit global moliyaviy inqirozning ko'lami tobora kengayib borayotganini tasdiqladi.

Jahon moliyaviy inqirozining har bir mamlakatga ta'siri, undan ko'riladigan zararining darajasi va ko'lami birinchi navbatda shu davlatning moliyaviy-iqtisodiy va bank tizimlarining nechog'liq barqaror va ishonchli ekaniga, ularning himoya mexanizmlari qanchalik kuchli ekaniga bog'liqligini isbotlashga hojat yo'q. Ma'muriy-buyruqbozlik tizimidan boshqaruvning bozor tizimiga o'tish jarayonida tadrijiy yondashuvni, "Yangi uy qurmasdan turib, eskisini buzmay" degan hayotiy tamoyilga tayangan holda, islohotlarni izchil va bosqichma-bosqich amalga oshirish yo'lini tanladik. Mamlakatimizning uzoq va davomli manfaatlari taqozo etgan holatlarda va keskin vaziyatlardan chiqish, ular tug'diradigan muammolarni hal etish zarur bo'lganda iqtisodiyotda davlat tomonidan boshqaruv usullari qo'llandi va bunday yondashuv oxir-oqibatda o'zini to'la oqladi.

Shu o'rinda O'zbekistonda moliyaviy-iqtisodiy, byudjet, bank-kredit tizimi, shuningdek, iqtisodiyotning real sektori korxonalari va tarmoqlarining barqaror hamda uzluksiz ishlashini ta'minlash uchun etarli darajada mustahkam zaxiralar yaratilganini va zarur resurslar bazasi mavjud ekanini ta'kidlash joiz.

Hech kimga sir emaski, bugun keng ko'lamda tarqalib borayotgan jahon moliyaviy inqirozining asosiy sabablaridan biri — bu banklar likvidligi, ya'ni to'lov qobiliyatining zaifligi bilan bog'liq muammoning keskinlashuvi, kredit bozorida tanglik, sodda qilib aytganda, pul mablag'larining etishmasligi bilan izohlanadi.<sup>5</sup>

Shuni aytish kerakki, ko'plab davlatlarning tashqi qarz masalasidagi puxta o'ylanmagan siyosati ularning iqtisodiyotini zaif, tashqi omillarga qaram, xatarli vaziyatlar oldida himoyasiz va nochor ahvolga solib qo'yganini ko'rish, kuzatish qiyin emas.

O'zbekiston o'zining mustaqil taraqqiyoti davrida qisqa muddatli spekulyativ kreditlardan voz kechib, chet el investitsiyalarini uzoq muddatli va imtiyozli foiz stavkalari bo'yicha jalb etish tamoyiliga doimo amal qilib kelmoqda.

O'zbekiston o'zining ishonchli va to'lov qobiliyatiga ega hamkor ekanini, mamlakatimizda chet el sarmoyasini jalb etish bo'yicha har tomonlama qulay shart-sharoitlar yaratilganini amalda isbotlamoqda.

O'zbekiston bugun xalqaro hamjamiyatning va global moliyaviy-iqtisodiy bozorning ajralmas tarkibiy qismi hisoblanadi.

Buning tasdig'ini tashqi dunyo bilan aloqalarimiz tobora kengayib borayotganida, taraqqiy topgan yetakchi davlatlar ko'magida iqtisodiyot tarmoqlarini rivojlantirish, modernizasiya qilish, texnik va texnologik qayta jihozlash bo'yicha dasturlarning amalga oshirilayotganida, O'zbekistonning

---

<sup>5</sup> И.А.Каримов. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Т., "Ўзбекистон", 2009, 5 – 6 б.

xalqaro savdo tizimiga integrasiyalashuvida, mahsulot va tovarlar importi va eksportining o'sib borishida va boshqa misollarda yaqqol ko'rishimiz mumkin.<sup>6</sup>

Bu o'zgarishlar jaraenida milliy iqtisodietning asosi bo'lgan ishlab chiqarish menejmentining axamiyati yanada oshib bormoqda.

Ishlab chiqarish menejmenti O'zbekiston iqtisodiyotini barqaror va mutanosib rivojlantirish, jahon bozorlarida mustahkam o'rin egallash, shular asosida izchil iqtisodiy o'sishni ta'minlash, xalqimizning hayot darajasi va farovonligini yanada oshirish borasidagi vazifalarni to'liq va samarali amalga oshirish eng avvalo jamiyatimiz a'zolari tomonidan ularning mazmun-mohiyatini teran va chuqur anglab etilishini taqozo etadi.

2009 -2012 yillarga mo'ljallangan Inqirozga qarshi dasto'rnin g eng muhim yo'nalishlarini bilish maqsadida mazkur maxsus kursning joriy etilganligi muhim ahamiyat kasb etadi. Tabiiyki, "Ishlab chiqarish menejmenti" fanining bugungi kunda o'rganish, yuqorida keltirilgan misol va raqamlardan iqtisodiyotimizning rivojlanishi va samaradorlik holatlariga jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi ta'sirini kamaytirish va uning oqibatlarini bartaraf etish uchun hamda keyingi davr mobaynida mamlakatimiz hududlarida iqtisodiy va moliyaviy salohiyatning puxta poydevorini, moliya-bank tizimining ishonchli boshqaruv mexanizmlarini o'z vaqtida shakllantirib va mustahkamlab olish uchun zarurdir.

#### **1.4. Asosiy o'rganish ob'ektlari**

"Ishlab chiqarish menejmenti" kursining o'rganishning asosiy ob'ektlari: ishlab chiqarishning texnik tayyorgarligi boshqaruvi, ishlab chiqarishning texnologik tayyorgarligi boshqaruvi, moddiy-texnik ta'minot boshqaruvi, marketing boshqaruvi, mahsulot sifati boshqaruvi, jamoaning ijtimoiy rivojlanishi boshqaruvi boshqaruvi funksiyalari hisoblanadi.

---

<sup>6</sup> И.А.Каримов.Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари.Т.,”Ўзбекистон”,2009, 7 - 8 б.

Bunday yondashuv “Ishlab chiqarish menejmenti” fanini boshqaruv qarorlarini asoslash, qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etishning amaliy vositasiga, boshqaruv texnologiyasi va jarayonlarini takomillashtirish negiziga, har bir rahbar, mutaxassis va bevosita ijrochi faoliyatining ajralmas qismiga aylantiradi.

Bozor munosabatlari sharoitida ishlab chiqarish menejmenti tashkiloti boshqariluvchi ob’ektni strategik rivojlantirish sohasida samarali qarorlarni asoslashning asosiy vositasiga aylanishi, istiqbolli yo’nalishga ega bo’lishi lozim. Ishlab chiqarish menejmentining istiqbolli yo’nalishi boshqariluvchi ob’ektni tadqiq qilishning yangi yo’nalishlarini shakllantirish zaruratini belgilaydi.

Birinchidan, korxonani rivojlantirish istiqboli, uning ichki aloqalari tadqiqot va tahlil ob’ektiga aylanadi.

Ikkinchidan, korxonaning boshqa korxonalar bilan aloqalari takomillashtiriladi. Xalqaro aloqalarning tez rivojlanishi va korxonalarining jahon bozoriga chiqishi bilan jahon xo’jaligidagi yutuqlar ishlab chiqarish menejmentini tashkil qilishning eng amaliy etaloniga aylanadi.

Ishlab chiqarish menejmentini tashkil qilish fan sifatida “Korxonaning muvaffaqiyati va boshqa korxonalarining yomon ahvolda ekanligi, past rentabelligi nima bilan belgilanadi?” yoki “Korxonaning muvaffaqiyatini ta’minlash uchun rahbar nima qilishi mumkin?”, degan savollarga javob berishi lozim. Bu savollarga oson javoblar mavjud emas, ammo bu muvaffaqiyatni umuman tushuntirib bo’lmaydi, unga erishishning ishonchli usul va yo’llari yo’q degan ma’noni anglatmaydi. Buning o’z samaradorligini isbotlagan juda ko’p usullari va yo’llari mavjud. Oddiy javoblar yo’qligi esa barcha zamonlarda, barcha odamlar va vaziyatlar uchun bir xilda yaroqli usul va yo’llar mavjud emasligidan dalolat beradi. Bu, shuningdek, o’tmishda muvaffaqiyatli bo’lgan usul kelajakda mutlaqo samarasiz bo’lib chiqishi mumkinligini ham anglatadi.



Respublikada turli mulkchilik shakllari (davlat, jamoa, xususiy, aralash) qaror topdi, bozor munosabatlari rivojlantirilmoqda, korxonalarni davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish davom etmoqda.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida mahsulot ishlab chiqaruvchi bozor kon'yunkturasi, axborotlar va narx-navo harakatini o'rganish asosida tovar va xizmatlar bozorida resurslar sotib olish yo'li bilan o'z ishlab chiqarishining moddiy-texnik ta'minotini tashkil qiladi.

Tovar va xizmatlar bozorida resurslar bevosita ishlab chiqaruvchilardan yoki yarmarkalardan, auktsionlardan ulgurji ravishda sotib oladi. Bu esa bozor sharoitlarida ishlab chiqarishning muhim elementi hisoblangan marketingni chuqur bilishni talab etadi.

### **Xulosalar**

Jamiyatda va iqtisodiyotda ro'y berayotgan o'zgarishlar odamlarning tafakkurida ham o'zgarish yasashni talab qiladi.

Yangi bilimlar: marketing, menejment, bozor nazariyasini va boshqa bilimlarni egallash zarur.

Menejmentning vazifasi ishlab chiqarishni samarali boshqarish uchun zarur bo'lgan izchil harakatlar nazariyasi va tamoyillarini ishlab chiqishdan iborat.

Ishlab chiqarish menejmentining o'rganish predmeti boshqaruvchi tizim bilan boshqariluvchi tizim o'rtasidagi munosabatlar hisoblanadi.

“Ishlab chiqarish menejmenti” fanining mazmuni menejmentning metodologik asoslarini, ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilish va loyihalashtirishni o'z ichiga oladi.

### **O'z-o'zini tekshirish uchun savollar**

1. Menejer qanday bilimlarga ega bo'lishi zarur?
2. Ishlab chiqarish menejmenti to'g'risida nimalar deya olasiz?
3. Ishlab chiqarish menejmentining maqsadi va asosiy vazifalari nimadan iborat?
4. Boshqaruv munosabatlarini siz qanday tushunasiz?
5. “Ishlab chiqarish menejmenti” fanining mazmunini gapirib bering.
6. Menejment tamoyillari nimalardan iborat.
7. Ishlab chiqarish menejmenti fanining mazmuni.

8. Marketing tizimini tadqiq qilish yo'llari.
9. I.A.Karimov ishlab chiqarish infratuzilma tizimi rivojiga qanday baho berdilar?
10. "Ishlab chiqarish menejmenti" fanini o'rganish zarurati nimada?
11. "Ishlab chiqarish menejmenti" fanining boshqa fanlar bilan bog'liqligi?

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizasiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi. T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliiev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.

13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
15. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
18. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## **2. bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTNING PAYDO BO'LISHI VA RIVOJLANISHI.**

- 2.1. Ishlab chiqarish menejmentini o'rganishga tarixiy yondashuv.
- 2.2. Boshqaruv tafakkurini kapitalizmning ilk davrigacha va o'sha davridagi rivojlanishi.
- 2.3. Ishlab chiqarish menejmenti paydo bo'lish evolyutsiyasi.
- 2.4. Boshqaruvning zamonaviy muammolari.

***Mavzuning maqsadi*** – ishlab chiqarish menejmentini o'rganishda tarixiy yondashuv va rivojlanishini ko'rib chiqish, ishlab chiqarish menejmenti paydo bo'lishi evolyutsisini va zamonaviy muammolarini o'rganishdan iborat.

### **2.1. Ishlab chiqarish menejmentini o'rganishga tarixiy yondashuv.**

Boshqaruvning faoliyati sifatlilikgi manbalari iqtisodning ravishi bilan chambarchas bog'liqdir va uzoq o'tilishda paydo bo'lgan, lekin ishlab chiqarish menejmentining ilm sifatli yuzaga kelishi kapitalizmning paydo bo'lishi bilan bog'liq. Shunday, bo'lsa ham, boshqaruvning ayrim g'oya, printsip va kapitalizmga ma'lum bo'lgan.

Xar bir avlod o'z muammolarini moddiy ne'matlar yaratish, talab va taklif, foyda va zara, mahnat va boshqaruv bilan xal qilganlar, garchi ko'pgina insoniy munosabatlarni bir xil namunalar bilan bo'lsa ham, boshqaruv g'oyalari bugungiday bo'lmagan. Lekin zamonaviy g'oyalar ilgarigi (avvalgi)lardan mukammal degan fikrga olib kelmaydi. Faqat boshqacha yashash sharoiti: ishlab chiqarish kuchlari, atrof-muxit (avvalambor tabiat) va inson o'zi ham o'zgaradi, demak, boshqaruvga yondashuvlar o'zgarishi kerak. SHu bilan birga g'oyalar va printsiplar o'zgarmay qolishi xam mumkin (mehnatning bo'linishi va kooperatsiyadan, tartib-intizom va boshqalar.) lekin ularning amal qilishi aniq vaziyatning talablari va sharoitlari bilan bog'lanadi (moslashadi). Shunisi qiziqki, insoniyat rivojlanishiga tabiiy mehanizmi tufayli biologik evolyutsiyadan jamiyat rivojiga ko'chdi. Ya'ni akademik N.N. Moiseev

ta'kidlaganidek, muz davrida butunlay zamonaviy odam bo'lgan. Va ularning fasil o'zlarining N'yuton va Enshteynlar bo'lgan.

Tsivilizatsiyaning zanjirsimon rivojlanishi kelajakning o'tishiga muvoffiqligini oshkor etadi, quyidagi maqsadlarni qo'llab-quvvatlagan xolatda: "Yangisi-bu eskisini unutish uchun yaxshidir". Menejment tarixini o'rganish menejerlarni paydo bo'lgan muammoni echimini menejmentning o'tmishi (tarixi) xaqidagi xaqidagi bilimlarni boyitish orqali o'ziga ishonch xissini shakillantirishga yordam beradi.

XX asrning 60—80 yillarida g'arbda zamonaviy menejment rivojlana boshlandi. g'arb nazariyotchilari boshqaruvning ijtimoiy tizimlar maktabini tashkil qilish maqsadida tizimli yondashuv asoslarini ishlab chiqishdi, yaxlit tizim bilan uning tizimlari munosabatlari masalalarini ko'rib chiqishdi, bir qancha o'zgaruvchi omillarning boshqaruvga ta'sirini o'rganishdi. Bu maktab namoyandalari (amerikalik Ch. Barnard, G. Saymon) zamonaviy menejmentda quyidagi to'rt yondashuvni asoslab beradi. "Tizimli" yoki zamonaviy menejment. Zamonaviy menejmentning maqsadi qaror qabul qilish jarayonini elektron xisoblash texnikasi hamda eng yangi matematik usul va vositalarni qo'llagan xolda tadbiiq qilishdir. Tizimli menejment qarorlarning oqilonaligini ta'minlashni o'z oldiga vazifa qilib qo'ydi.

Sobiq ittifoqning A. K. Gastev, P. M. Kerjentsev, V. G. Afanasev, D. V. Gvishiani, S. E. Kamenitser, O. V. Kozlova, D. M. Kruk, A. M. Omarov, G. X. Popov kabi olimlari menenjment nazariyasini rivojlantirishga o'zlarining salmokdi xissalarini qo'shganlar. Sobiq ittifoqda mexnatni ilmiy tashkil qilish va boshqarish sohasini ilmiy tadbiiq qilish 1920 yillarda boshlangan. O'sha yillari Markaziy mexnat instituti MMI tashkil etilib, mexnatni ilmiy tashkil qilish bo'yicha qator konferentsiyalar o'tkazildi. Maxsus jurnallar chop etilishi yo'lga qo'yildi. O'quv yurtlarida "Mexnatni ilmiy tashkil qilish" fani o'qitila boshlandi. A. K. Gastev (1882—1941) o'zining "Qanday ishlash kerak?", "Mexnatni normalash va tashkil qilish" kabi qator asarlarini chop ettirdi. Markaziy mexnat instituta (MMI) ning tashkilotchisi ham Gastev bo'lgan. MMI va Gastevning

ilmiy ishlanmalari negizida mexnatni ilmiy asosida tashkil qilish borasida qator muvaffaqiyatlarga erishilgan. Chunonchi, mexnatni ilmiy asosda tashkil qilish bo'yicha o'qitish va xodimlarning malakasini oshirish tizimi yaratilgan bo'lib, bu ilg'or tajriba chet davlatlarda ham ommalashgan. P. M. Kerjentsev (1881—1940) ham boshqarish bo'yicha qator asarlar chop ettirgan. Bular qatoriga "Mexnatni ilmiy tashkil etish", "Boshqarishni tashkil qilish printsiplari", "Vaqt uchun kurash" kabilar kiradi. Ular boshqarish bo'yicha darsliklarni yozishda asos qilib olindi. 1920 yilning boshlarida Kerjentsev tashabbusi bilan "Vaqt" ligasi tashkil etildi. Liga Uo' e'tiborini mexnatni tashkil qilishda tartibsizliklarning nihoyatda ko'payishiga, behuda ishlarga vaqtning ko'p sarflanayotganligiga, boshqaruv tizimida funktsiyalarning nooqilona taqsimoti kabilarga qaratdi va ularni bartaraf etish yo'llarini ishlab chiqdi. 1950 yillarning oxiridan boshlab boshqarish nazariyasining rivojlanishi yanada kuchaydi. Shu yillarda mexnatni ilmiy tekshirish instituti, boshqarish va normativ bo'yicha markaziy ilmiy-tadqiqot institutlari tashkil etildi. Mamlakatning etakchi oliy o'kuv yurtlarida (MDU, MMI, KXXN, MXXN, TXXI va boshqalar) "Mexnatni ilmiy tashkil qilish", "Boshqarish" kafedralari, fakultetlari tashkil etilib, ular bo'yicha maxsus fanlar o'qitila boshlandi.

Rossiyada xozircha yagona, Moskva boshqaruv instituti tashkil qilingan bo'lib, u korxonada yoki tarmok faoliyatining boshqaruv tomonini takomillashtirish masalalari bo'yicha direktorlar maslahatchilari, deb yuritiladigan boshqarishni tashkil qilish bo'yicha mutaxassislarni tayyorlaydi.

O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va uning asosiy printsiplari qadim zamonlarda ham u yoki bu ko'rinishda mavjud bo'lgan. Ammo ular Amir Temur xukumronligi davriga kelib ma'lum shaklni kasb etgan, bunga Amir Temurning "Temur tuzuklari" asari yorqin misol bo'la oladi. "Temur tuzuklari" jahonga mashxur asardir. Uning qo'lyozma nusxalari dunyoning deyarli barcha mamlakatlari (Xindiston, Eron, Angliya, Daniya, Frantsiya, Rossiya, Germaniya, Armaniston, O'zbekiston va boshqalar) kutubxonalarida mavjud. Asar ikki qismdan iborat. Birinchi qism Amir Temurning o'z davlatini barpo

etish va uni har jihatdan mustaxkamlash, mukammal qurollangan qudratli qo'shin tuzish borasida tatbiq etgan "tuzuklari" va rejalaridan iborat bo'lib, unda xatto qo'shinning jangovor saflanish tartibi ham maxsus jadvallar orqali ko'rsatib berilgan. Asarning o'n uch qism (kengash)dan iborat ikkinchi bobida esa Sohibkironning kuchli feodal davlatni barpo etish, qo'shin tuzish va dushman lashkarini sindirish yuzasidan tuzgan kengashlari va amalga oshirgan ishlari o'z ifodasini topgan. Amir Temur zukko, tajribali va siyosatdon davlat arbobi bo'lgan. U o'zi tuzmoqchi bo'lgan davlatning markaziy apparata va maxalliy xokimiyatning qanday, qaysi ijtimoiy toifalarga tayanishi, mansabdor shaxslar va ularning sifatlari hamda burch va vazifalarini oldindan belgilab bergan.

"Tuzuklar" muallifining fikricha, xar bir sohibi toj davlat va jamiyatni malum ijtimoiy-siyosiy guruhga tayangan xolda boshqarishi lozim. Xazrat Amir Temur "Tuzuklar" da ma'lum qilishicha, o'z faoliyatida quyidagi 12 ijtimoiy-siyosiy guruhga tayanib ish olib borgan. Xazrat Payg'abarimiz Muhammad Sallolloxu Alayxissalomning aziz va mukarram avlodi bo'lmish sayidlar, ulamo va shayxlar. Xayotning achchiq-chuchugini totgan bilimdon kishilar. Duoguy takvodorlar. Amirlar, sarxanglar, sipox solorlar, ya'ni lashkar va qo'shinboshliklari. Saltanat ishlari, uning siru asrorini bilgan, kengashsa bo'ladigan dono va ishonchli kishilar. Vazirlar, sarkitob va devon bitiklari. Xakimlar, tabiblar, munajjimlar va muxandislar. Xadis olimlari va roviylar, ya'ni rivoyat aytuvchilar (tarix-shunoslar). Sufiy va oriflar. Xunar va san'at axli, ya'ni kosiblar va san'atkorlar. Xar turli mamlakatlardan kelgan sayyox va tijorat axli. Davlatni idora qilishda vazirlar, amirlar va viloyatlarda o'tirgan noiblarning roli benixoya katta bo'lgan. Shuning uchun ham Amir Temur ularni tanlash va vazifalarga tayinlash ishiga alohida axamiyat bergan. Ular Sohibkironning fikricha, sadokatli, ahloqiy pok, adolatpesha, tinchliksevar va tashabbuskor odamlar bo'lishi kerak. "Tuzuklar" muallifining fikriga ko'ra, masalan, vazirlar to'rt sifatga ega bo'lishlari shart. Asillik, toza nasllik va ulug'vorlik. Aklu farosatlik. Sipox bilan raiyat axvolidan boxabarlik va ularga g'amxo'rlik

ko'rsatish, ular bilan yaxshi muomalada bo'lish. Sabru bardoshlilik, muloyimlik. "Tuzuklar"da keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra, Amir Temur o'z davlatani, bir uchi Chinu Mochin va ikkinchi uchi Shom xududida bo'lgan ulkan mamlakatni bor-yug'i etti nafar vazir yordamida boshqargan. Vazirlar va ularning vazifalari El-yurtning obodonligi, saltanatning ustuvorligi ko'p jihatdan mana shu vazirlarga bog'liq bo'lgan. Boshqaruv tizimining shu tariqa oqilona tashkil etilishi uning negizida inson manfaatlari yotganligi, davlat siyosatining boshqaruvga ijobiy ta'siri dunyoda buyuk davlat paydo bo'lishi bilan yakunlandi. Bu markazlashgan buyuk, iqtisodiy barkamol, siyosiy barqaror davlatning shakllanishiga olib kelgan boshqaruv nazariyasi faqat shu davlatdagina emas, balki boshqa o'lkalarda xam davlatni ilmiy boshqarish nazariyasi sifatida qo'llanila boshlandi. Xozirgi menejment fanida ta'kidlangan boshqarishning iqtisodiy, insoniy, oqilona va samarali shaklini yaratish bo'yicha xarakterlar Amir Temurning "Temur tuzuklari" da o'z aksini topib, xozirgacha xam o'zining ximmatini yo'qotmagan. Aksincha, bugungi mustaqil O'zbekistonning iqtisodiy va siyosiy mustaqilligi gurkirab rivojlanayotgan paytda xam boshqarishni tashkil qilishda muxim dastur sifatida qo'llanilmoqda.<sup>7</sup>

## **2.2. Boshqaruv tafakkurini kapitalizmning ilk davrigacha va o'sha davridagi rivojlanishi.**

Kapitalizm tuzumining boshlang'ich davrida tadbirkor — mulk egasi ishlab chiqarishni o'zining shaxsiy tajribasiga tayanib boshqargan. XVIII asrning oxirlarida Angliyada bo'lgan sanoat inqilobi boshqaruvga bo'lgan qiziqishni yanada kuchaytiradi. Boshqaruv xodimlarini tayyorlashga alohida e'tibor berila boshlandi. Ammo XIX asrning ikkinchi yarmi va XX asr chegarasida texnika va texnologiyaning takomillashuvi, ishlab chiqarishning keskin o'sishi boshqarishni murakkablashtirib yuboradi va uni maxsus bilimlarni talab etuvchi, faoliyatning maxsus sohasiga aylantirdi. Ushbu muammolarni xal etish uchun boshqaruv sohasidagi tajribani umumlashtirish, ishlab chiqarish va xodimlarni

<sup>7</sup> Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.



boshqarishning samarali usullarini izlashga olib keldi. Natijada boshqaruv to'g'risidagi ilm, fan vujudga keldi. O'sha davrdan boshlab to bugungi kunga kadar boshqaruv ta'limotida quyidagi to'rtta yo'nalish (maktab) evolyutsion tarzda rivojlangan va o'zining tegishli xissasini qo'shgan. 1404 - 1499 yillar 1450 - 1501 yillar Ulug'bek Muxammad Tarag'ay, Alisher Navoiy davlatni barpo etishi orqali o'rta asrlarda buyuk shaxslar etishib chiqishi uchun moddiy, siyosiy, g'oyaviy zaminni yaratdi. 39 yillik sultonlik davrida fanning juda ko'p sohalari, xususan matematika, falakiyot, musiqashunoslik, tarix va boshqarish ilmlari bo'yicha zabardast olim, madaniyatning ulkan xomiysi sifatida tanildi. Uning ilmiy merosi, u ta'xis etgan va rahnamolik qilgan Samarqand munajjimlik maktabi, uning ko'p yillik izlanishlarining asosiy mahsuli bo'lmish "Ziji jadidi Ko'ragoniy" ("Ulug'bek Ko'ragoniyning astronomik jadvali") asari bilan tarixda izini qoldirdi. Siyosiy davlatni idora qilish usullari, tartib-qoidalari bilan bog'liq bo'lgan xilma-xil muammolari bo'yicha oz qarashlariga ega bo'lgan siyosiy arbob. Davlat ishlarini boshqarish muzokaralar olib borish mamlakat tinchligi va obodligi uchun kurashgan. "Vahfiya", "Ixlosiya", "Saddi Iskandariy", "Tarixi mulki Ajam" kabi asarlarida adolatli boshqarishning sir-sinoatlari haqidagi ta'limotni yarattan. Eng oddiy siyosiy masalalardan (adolatli shoxni tanlash, tarbiyalash, davlat nazorati kabi) to eng murakkab masalalar sanalmish davlatlararo munosabat, urushlar masalasi, davlatni idora etishda shox, omma va fanning roli kabi masalalarni amaliyotga tatbiq qilgan. Buyuk Boburiylar saltanatini tuzib, o'zaro urushlar, mayda xonliklarga barham berdi, markazlashgan davlat boshqaruviga asos soldi. Mashxur "Boburnoma" asarini yaratdi. U o'z asarida boshqarishga oid bo'lgan printsiplar, xususan odillik va tadbirkorlik, jasurlik va mohirlik, iste'dod va ma'rifat masalalarini yoritdi. Boburiylar (Jaxongirshox) tomonidan davlatni idora qilishning 12 moddadan iborat dasturi yaratilgan. Boburiylar tomonidan ma'muriy boshqaruv sohasini isloh etish, xazina masalalari borasida — kurruriya (viloyat va tuman xokimlari) deb ataladigan xukumat amaldorligi mansabi joriy etildi va x.k. Vazifani bajarishning maqbul usullarini topish maqsadida ilmiy taxlilni qo'llash. Shunday

qilib, menejment nazariyasi va amaliyoti turli davrlarda o'ziga xos ko'rinishlarda shakllangan, 50—60-yillarda boshqaruvning diqqat markazida tashkiliy tarkibi turgan, 60—70-yillarda strategik rejalashtirish vujudga keldi, 80-yillardan boshlab esa ilg'or g'arb firmalarida strategik rejalashtirishdan, strategik boshqaruvga o'tiladi. Xozirgi zamon infratuzilma menejmenti fani — fanlararo fandır. Infratuzilma menejmentining xar bir funksiyasini bugun maxsus fanlar, industrial-muhandislik sotsiologiyasi, ijtimoiy psixologiya, ijtimoiy injeneriya (ergonomika), marketing kabilar yrganadi. Menejmentning marketing nazariyasi bilan uyg'unlashuvi boshqarishning bozor kontseptsiyasini vujudga kelishiga asos bo'ldi. Xozirgi davrda boshqaruv nazariyasi va amaliyotida sodir bo'lgan o'zgarishlar "Tinch boshqarish inqilobi" nomini olgan.

Ilmiy menejment maktabi XIX asrning oxiri va XX asrning boshlarida Amerikada shakllana boshlagan. Bu maktab boshqacha nom bilan, ya'ni boshqaruvning mumtoz maktabi, deb xam yuritilgan. Bu maktab ibtidosida amerikalik muxandis va ixtirochi F. Teylor (1856—1915) turgan edi. Uning nazariyasi keyinchalik "Teylorizm" degan nom olgan. U yaratgan tizim esa ishchilarning "siqib suvini olish"ning ilmiy tizimi, deb atalgan. F. Teylor ta'limotining asosiy mazmuni – yollanma ishchilar unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usullarni izlashdir. Uning printsiplariga binoan, mexnatning xar bir jarayoni, uning kylami va ketma-ketligi aniq-puxta ixtisoslashtirilishi shart, xar bir mexnat turi qat'iy vaqt oralig'ida taqsimlanishi lozim, xar bir mx?nat jarayoni va xatto xar bir xarakat puxta ishlab chikilgan qoidalarga buysundirilgan bo'lishi kerak, yuqoridan belgilab berilgan ish usullari va qoidalarni bajarish uchun doimiy talabchan nazorat amalga oshirilishi lozim, ishchilar malakasi va saviyasiga qarab joy-joyiga qo'yilishi shart, unumdorligi ikki baravar (100%) ga o'sishiga olib kelgan. Ayniqsa, qo'llagan xaronometraj usuli diqqatga sazovordir. F. Teylor nazariyasiga ko'ra raxbar va mutaxassislarni kam malaka talab qiladigan ijrochilik mexnatidan va ularga xos bo'lmagan vazifalardan ozod qilish, ishchidan esa boshliqlarning barcha

buyruklarini hech qanday muloxaza yuritmasdan, biror-bir shaxsiy tashabbus ko'rsatmasdan aniq xamda tez bajarishni talab qilish kerak edi. F. Teylor boshqarishni "aniq konun va qoidalarga tayanadigan hqiqiy ilm, shuningdek, nima qilish kerakligini aniq bilish va uni puxta xamda arzon usulda bajarish san'ati", deb baholagan. Shunday qilib, F. Teylor "boshqaruvning mumtoz maktabi" ni yaratishga asos soldi. U yaratgan boshqaruv maktabi faqat Amerikada emas, balki Evropaning boshqa mamlakatlarida xam turli nazariya va oqimlar ko'rinishida rivojlanib bordi.

Teylorning zamondoshi va ishinig davomchisi amerikalik iqtisodchi G. Emerson mexnatni ilmiy tashkil qilish bo'yicha yirik mutaxassislardan bo'lib, u boshqarish va mexnatni tashkil qilishning kompleks, sistemali tizimini ishlab chiqqan. Uning "Mexnat unumdorligining 12 printsiplari" nomli asarida yoritilgan. G. Emerson ilmiy boshqaruv printsiplari mohiyatiga ko'ra, quyidagi ketma-ketlikda bayon qilgan. Aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar. Oqil, sog'lom fikr, jozibali, e'tiborli maxsulot. Intizom. xodimga nisbatan adolatli bo'lish. Tezkor, ishonchli, to'liq, aniq va muntazam xisob-kitob. Dispetchlar. Me'yorlar va jadvallar. Sharoit bilan ta'minlash. Operatsiyalarni me'yorlash. Standart yo'riqnomalarni tayyorlash. Unumdorlikni rag'batlantirish. Ko'rinib turibdiki, G. Emersonning diqqat-e'tiborida, eng avvalo ikki, ya'ni aniq qo'yilgan maqsad va g'oya, shuningdek oqilona fikr turibdi. G. Emerson ishchining ish vaqtida bajaradigan xarakatlarini o'rganib, ishchiga beriladigan ish hajmi normalarini, ishni bajarishning ortiqcha, unumsiz xarakatlarini bartaraf etuvchi eng muvofik usullarini ishlab chikdi. Bunda masalan, nisbiy ish xakining maxsus tizimi o'qilona fikr asosida qo'llanilib, unga ko'ra berilgan normani bajargan ishchilarga tarif stavkalari va koeffitsientlari oshirilar, uni bajara olmagan ishchilarga esa stavkalari 20—30 foiz pasaytirilib, jarima solingan. Shu bilan birga berilgan vazifani yuqori darajada bajarilishi uchun sharoit xam yaratilgan.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.

O'tmishdagi boshqaruvning samaradorligi va boshqaruv g'oyalari to'g'risida shunday ajoyib inshootni (Misr piramidalar davri va boshqalar) qurishganligini tasavvur qilgan xosil va qadimgi yozma xujjatlarni analiz qilgan xolda fikr yuritish mumkin. Shumertda paydo bo'lgan yozma manbalada (e.av. 3000 y.) soliqlarni yig'ish va katta miqdorda mulk jamg'arish uchun xisob va nazorat olib borish jretslarda boshqaruv zarurati birinchi o'rinda ekanligi tushuntiriladi. Inventarizatsiya va nazorat xisob-kitoblar va xujjatlarni hisobotlar yordamida olib borilgan.

Piramida va maqbaralar yaratishdagi Misr san'ati (er.av. 4000 va 525 yillar orasida) nafaqat memorlar, balki ishlab chiqarish boshqaruvi va katta miqdordagi ishchilarning (100 000 tonnagacha) 20 yil mobaynidagi muvaffaqiyatiga guvohlik beradi. Balki qadimgi Misr inshootini qurgan odamlar nafaqat ob'ektga qanday rejalashtirishni bilishgan, balki mobilizatsiya va inson resurslaridan foydalanishga, boshqaruv va ishlab chiqarish ishchilarni nazorat va koordinatsiya qilishga bo'lgan qobiliyatlarini ko'rsata bilishgan.

Vavilon shoxi Xamurappi (1702-1750 er. av.) faoliyati bilan qonunlar to'plamining nashri bog'laydi, unda xususiy mulk, oila, mehnat, savdo, shartnomalar, ssudalar, sherikchilik, qarz ro'yxatlari munosabatlarining qoidalari o'rnatilgan. Xamurappi kodeksi eng kam ish xaqi va mukofot berish, nazorat va javobgarlikni aniqlashning xuquqiy me'yorlarini o'rnatadi. Bu prinuipalar 10 asr mobaynida amal qiladi Vavilon xokimiyatiga boshqa bir iste'dodli boshqaruvchi kelguncha qadar. Novuxodonosor (er. av. 603-562 yillar) xarbiy va xo'jalik ishlida ko'proq muvoffaqiyatga erishdi. O'sha payitdagi to'qimachilik fabrikalaridan maxsulot va jadal ish haqi to'lashni nazorat qilsh jarayonidagi rangli kodlashtirish namunalari bizgacha etib keldi.

Qadimgi yaxudiylar tarixi odamlar va jarayonlar boshqarishdagi kamyob donishmandlikka guvohlik beradi. Vetxiy Zavet qullikdan xokimiyat va nufuzlilik sari o'sgan Yusuf xayoti xaqida xikoya qiladi. Uning donni saqlashdagi boshqaruvi qo'shni xalqlarni yo'q qilib tashlagan 7 yil mobaynidagi ochlik davrida Misrga katta yordam beradi. Isroil qabilasining

sardori, yaxudiy liderlarning eng mashxuri Moisey Misrda taxsil olgan. U Misrdagi deyarli yarim mln isroilliklarning qullikdan olib chiqa oldi. O'tish davri birdaniga etarli uzoq muddatli bo'lmadi (40 yil): manashu vaqtda qullik bilmaydigan avlod ulg'aydi.

Moisey qonuni yaxudiyalar xayotining xar jixatiga aloqador bo'lgan fuqarolik va diniy qonunlarning strukturalashgan qatorini o'z ichiga mukammal oladi. Moisey vakil qilib yuborish printsiplarini asosida va uni: "quyi sud" larning oddiy echimlarini chiqarib tashlash uchun sudlarga o'rinbosarlar tayinladi. Bu falsafa va tashkiliy vakil tayinlashning rejalashtirisheng qadimgi va eng xammabop guvoxliklaridan biridir.

Qonunlar (huquqiy normalar) jamiyatning ustun (baland keluvchi) munosabatlarini qaytaradi. Greklarda va rimliklarda mehnat munosabatlarida o'xshash fikr-muloxazalarga ega bo'lganlar. Savdogar, xaridor va sudxorlarning birodarligi balki ayib ishlab, buzuqlikning xar xilligi deb xisoblangandir. Quyi soddalikka qaramasdan, savdogar axoli Rimda qanday bo'lsa, Gretsiyada xam shunday gullab yashnagan, garchi xaridorlar shaxarlarida xususiy mulkka egalik qilishni xal qilmagan bo'lsalar xam. Shunday bo'lsa ham, savdogarlar sinfining qat'iy ijtimoiy ko'tarilishi yuzaga keldi. Urush paytda Rimda savdogar aynan zarur xisoblangan. "Xarbiy sanoat kompleksi" termini extimol yangi zamonaviylashgandir, lekin bu tushunchaning o'zi va biznes mos kelmaganidek eskirgan. Xaqiqatdan ham bir vaqtning o'zida qurolsiz va tinchlikni xoxlovchini tasavvur qilish qiyin.

O'rta asrlarda xususiy biznesning rivojlanishi yuzaga kelgan. Feodal tizimda mehnat faolligini zarur elementlari yo'q bo'lgan: individual xolatni individual tirishish (xarakat) orqali o'zgartirishning ozmoz imkoniyatlari bo'lgan yoki umuman yo'qolib ketgan; ishlab chiqarishning maqsadi iste'molchilik asosida bo'lgan, almashinuv uchun ishlab chiqarishga faqat chegarani e'tibor berilgan; o'sha davr falsafasi moddiy ishda individuallik yuqori baxolamagan.

Ish ishchilarning talantiga qisman muvoffiq xosil bo'lingan. Feodal lordlar boshqaruv, nazorat va buxgalteriya usullarini ishlab chiqarishgan, -o'sha paytgacha, xozir insonlar amal qilayotgan, kelajak biznes va boshqaruvda amal qiladi–lekin tarixning boshqa davri bilan solishtirilganda boshqaruv bu davrda ancha turg'un bo'lgan. Bu xolat vaqtsayin isloxotchilar va oppozitsionerlarning o'tishining jamoat va raqobatsiz iqtisodga qaytishni talab qilishlaridan bilishi mumkin. Bunday talab dunyoda jamiyat xayotida sinalgan va rad etilgan ilmiy tajribalarda xaqiqiy bo'lib ko'rinmaydi. Shunga qaramay raqobat o'zgarishsiz qoldi. O'rta asrlarning oxirgi kunlaridan xususiy tadbirkorlikning amerikacha tizimning paydo bulishigacha kadar davom etgan davr Protestant kapitalizmning merkantalizmi (savdo kapitalizmi) deb nomlanadi. Savdo kapitalizmi biznes yiriklashish jarayonini bozor yiriklashishning shartli konunini anikladi (oshkor etdi). Bu oddiy kashfiyot kuplab isloxotlarga yo'l ochdi.

### **2.3. Ishlab chiqarish menejmenti paydo bulish evolyutsiyasi.**

Savdo kapitalizmi boshka tizimlarga nisbatan kuprok, ya'ni olti asr davom etdi. U shubxasiz butunlay tizim emas edi, lekin o'z davrida yaxshi ishladi. Sanoat revolyutsiyasiga asos yaratishdan avvalrok ruda kazib olish, transport, alokalar ishlab chiqarishdagi yangi usullar tushunib etarli bulishi kerak edi.

Leकिन bitta ochilish boshqaruvi tarixi uzining muximliligi bo'yicha boshka barchasiga tutilishi kerak edi. U erkin foyda olish deb nomlandi va 1776 yil AQSH ni Yangi Dunyo deb gapirildi. Yangi mexnat xususiyati uchun yangi millat pishib etildi. Sanoat kapitalizmining vazifalari ixtisoslashuvi, ratsionallashishi va taksimlanishiga ishondilar.

Ziyrak (uzokni kura oladigan) sanoatchi ishchilar sonining oddiy kupayishi bilan ishlab chiqarish samaradorligini oshirish muammolari xal etib bulmasligini tushunib etdilar. Yirik masshtabli ishlab chiqarish zarur bo'lib koldi va bu ancha katta zavodlar kurishga olib keldi.

Zavod, yalpi ishlab chiqarish, yalpi bozorga nisbatan kam malakali ishchi kuchining kupligi bitta tashkiliy tuzilma ramkasi faoliyatining xar xil turlarini koordinatsiya kiladigan boshqaruvichi (menejer) larga extiyojni keltirib chikardi.

Mexnat taksimotini ixtisoslashuvining rivojlanishi, ishlab chiqarish masshtabini kengayishi va bozorni tuyinishi bilan menejment asta-sekin ilmiy fanga aylandi.

Umuman aytganda utmishdan kapitalizmgacha boshqaruvi tafakkuri aynan ishlab chiqarishni boshkarishga yunalmagani. Bu bilan ishlab chikaruvchilar krest'yanlar va xunarmandlar shugullanishgan. Ularning mexnati, zamonaviy til bilan ifodalanganda, sistemali edi. Zavod, fabrikadagi ishchilar mehnati bunday yuqori ma'noga ega emas, ishchi o'z mexnatining natijasini kamda-kam ko'radi. Shuning uchun samarali mehnatda uni faollashtirish zarur.

Menejmentning ilmiy fan sifatida paydo bo'lishi ishchilarda ishlab chiqarishda muvoffaqiyatga erishishning samarali yo'llarini qidirishdan boshlandi.

Ilmiy menejment maktabi XIX asrning oxiri va XX asrning boshlarida Amerikada shakllana boshlagan. Bu maktab boshqacha nom bilan, ya'ni boshqaruvning mumtoz maktabi, deb ham yuritilgan. Bu maktab ibtidosida amerikalik muxandis va ixtirochi F. Teylor (1856—1915) turgan edi. Uning nazariyasi keyinchalik "Teylorizm" degan nom olgan. U yaratgan tizim esa ishchilarning "siqib suvini olish" ning ilmiy tizimi, deb atalgan. F.Teylor ta'limotining asosiy mazmuni – yollanma ishchilar unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usullarni izlashdir. Uning printsiplariga binoan, mehnatning har bir jarayoni, uning ko'lami va ketma-ketligi aniq-puxta ixtisoslashtirilishi shart, Har bir mehnat turi qat'iy vaqt oralig'ida taqsimlanishi lozim, har bir mehnat jarayoni va xatto har bir xarakat puxta ishlab chikilgan qoidalarga buysundirilgan bo'lishi kerak, yuqoridan belgilab berilgan ish usullari va qoidalarni bajarish uchun doimiy talabchan nazorat amalga oshirilishi lozim, ishchilar malakasi va saviyasiga qarab joy-joyiga qo'yilishi shart,

unumdorligi ikki baravar (100%) ga o'sishiga olib kelgan. Ayniqsa, qo'llagan xronometraj usuli diqqatga sazovordir. F. Teylor nazariyasiga ko'ra raxbar va mutaxassislarni kam malaka talab qiladigan ijrochilik mexnatidan va ularga xos bo'lmagan vazifalardan ozod qilish, ishchidan esa boshliqlarning barcha buyruklarini xech qanday mulohaza yuritmasdan, biror-bir shaxsiy tashabbus ko'rsatmasdan aniq hamda tez bajarishni talab qilish kerak edi. F.Teylorishlab chiqarishni boshqarishni "aniq konun va qoidalarga tayanadigan ?a?i?iy ilm, shuningdek, nima qilish kerakligini aniq bilish va uni puxta hamda arzon usulda bajarish san'ati", deb baholagan. Shunday qilib, F.Teylor "boshqaruvning mumtoz maktabi" ni yaratishga asos soldi. U yaratgan boshqaruv maktabi faqat Amerikada emas, balki Evropaning boshqa mamlakatlarida ham turli nazariya va oqimlar ko'rinishida rivojlanib bordi.

Teylorning zamondoshi va ishining davomchisi amerikalik iqtisodchi G. Emerson mehnatni ilmiy tashkil qilish bo'yicha yirik mutaxassislardan bo'lib, u boshqarish va mexnatni tashkil qilishning kompleks, sistemali tizimini ishlab chiqqan. Uning "Mexnat unumdorligining 12 printsipi" nomli asarida yoritilgan. G. Emerson ilmiy boshqaruv printsipini mohiyatiga ko'ra, quyidagi ketma-ketlikda bayon qilgan. Aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar. Oqil, sog'lom fikr, jozibali, e'tiborli mhsulot. Intizom, xodimga nisbatan adolatli bo'lish. Tezkor, ishonchli, to'lik, aniq va muntazam hisob-kitob. Dispetchertash, me'yorlar va jadvallar. Sharoit bilan ta'minlash. Operatsiyalarni me'yorga solish. Standart yo'riqnomalarni tayyorlash. Unumdorlikni rag'batlantirish. Ko'rinib turibdiki, G. Emersonning diqqat - e'tiborida, eng avvalo ikki, ya'ni aniq qo'yilgan maqsad va g'oya, shuningdek oqilona fikr turibdi. G. Emerson ishchining ish vaqtida bajaradigan xarakteristikalarini o'rganib, ishchiga beriladigan ish xajmi normalarini, ishni bajarishning ortiqcha, unumsiz xarakteristikalarini bartaraf etuvchi eng muvofiq usullarini ishlab chikdi. Bunda masalan, nisbiy ish xakining maxsus tizimi oqilona fikr asosida qo'llanilib, unga ko'ra berilgan normani bajargan ishchilarga tarif stavkalari va koeffitsientlari oshirilar, uni bajara olmagan ishchilarga esa stavkalari 20—30 foiz pasaytirilib, jarima solingan. Shu



bilan birga berilgan vazifani yuqori darajada bajarilishi uchun sharoit ham yaratilgan.<sup>9</sup>

Boshqaruviga insoniy munosabatlar nuqtai nazaridan yondashish ko'prok amerikalik sotsiolog Enton Meyo nazariyasi bilan boglanadi. U ishchilar qiziqishlari bilan jiddiy xisoblashishni ilgari surdi va oxir oqibat ishchilar bilan ijtimoiy va uzurli munosabatda bo'lishga utilishini isbotladi.

Bir tukimachilik fabrikasida Meyo va uch yordamchilari ishlab chiqarishga moyil ragbatlarning kuppina turlarini sinab kurdilar. Ishchilar qaror kabul qilishga jalb etilmaguncha xamma narsa, xatto pul ham qo'l kelmadi. Ularning uz ishlaridagi muvaffaqiyatga qizikuvchanligi ishlab chiqarishning o'sishiga olib keldi, mashinalar qandaydir tezlikda ishlay olishiga karamasdan, bizning xozirgi kunlarda xodimlar bilan oddiy munosabat shunday kabul qilinganki, xattoki 1900 yilgacha bo'lgan davrdagi ishchilar xayvon xisoblangan, keyinchalik mashina darajasiga ko'tarilgan beparvo qarashlarni tasavvur qilish qiyin. Xo'jayinlar qo'zg'alon ko'targuncha qadar nima xoxlasalar, faqat shuni qilganlar. Odamlar bo'lishganda, sanoatchilik insoning shaxsiy kadr-qimmatini avval xech qachon tan olmagan ishlab chiqarish qurollariga qo'shimcha qo'shadi. Tadqiqot shuni ko'rsatadiki:

-insonning ijtimoiy va psixologik extiyojlari pul kabi mayl (rag'bat) sifatida samaralidir;

-shuni bajaruvchi tashkilot sifatida, ishchi jamoasining bir - biriga o'zaro ijtimoiy-psixologik ta'siri ham muhimdir;

-boshqaruvni har qanday to'g'ri rejalashtirish jarayonida ham inson omilini e'tiborga olmaslik mumkin emas.

Xozirgi kunda inson omili tadqiqoti boshqaruvning muvaffaqiyatli yoki muvaffaqiyatsiz natijalarining asosiy sabablaridan biri sifatida tasavvur qilinadi.

AQShda F.Teylor bilan bir katorada ishchilarni boshkarishda takomillashtirish bilan shugullanuvchi frantsuz tog injeneri Enri Fayol Evropa boshqaruvi ishiga katta xissa ko'shdi.

---

<sup>9</sup> Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.

Ilmiy boshqaruvi tarafdorlari sanoatning ishlab chiqarish muammolariga tayangan xolda A. Fayol boshqaruvichi boshqaruvichilik rolining muximligini ko'rsatib berdi. U aytiki, boshqaruvi ma'muriy faoliyatda, katta va kichik sanoat, tijorat, siyosat, din va boshkalar ishini boshkarishda muxim rol uynaydi.

A. Fayol boshqaruvi boshqaruvichining yaxshi tayyorgarligiga bog'liq deb xisoblaydi. U boshqaruvichilarning ma'muriy muammolarini o'rganishi uchun bir xaftada bir marta yigiladigan maktab yaratadi. U 1925 yil 84 yoshdagi vafotiga kadar uz ish tajribasining davlat va xususiy tadbirkorlik joriy kilingan xolda xarakat kilishni davom etdi.

Fayolning asosiy boshqaruvi printsiplari 1916 yilda chop etilgan "Umumiy sanoat boshqaruvii" kitobida tushuntirilgan. Unda boshqaruvining 14 ta printsiipi keltirilgan:

- 1.Mexnatning taksimlanishi
- 2.Xokimiyat
- 3.Tartib-intizom
- 4.Buyruq berishning yagonaligi
- 5.Boshqaruvining yagonaligi (yakka xokimlik)
- 6.Shaxsiy manfaatlarning umumiy manfaatlarga bo'ysunishi
- 7.Rag'batlantirish
- 8.Markazlashtirish
- 9.Boshqaruvi xokimiyat chizigi
- 10.Tartib
- 11.Teng xuquqlik
- 12.Shaxsiy tarkib lavozimining turg'unligi
- 13.Tashabbuskorlik
- 14.Mudir sharafi

Boshqaruvida 3 ta ko'rib chikilgan yondashuv turli xil boshqaruv nazariyalarni ajratishga asos bo'lib xizmat qildi. Ularni ifodalab beruvchilar biznes xar xil soha vakillari edi.

Iqtisodiyotning boshqaruviga bo'lgan e'tibori boshqaruvi bilan shug'ullanuvchi insonlar faoliyatining yunalishi bo'yicha 4 ta davrga ajraladi.

1.Sanoat kapitalizmi (1776-1890) ishlab chiqarishning samaradorligi bo'yicha mutaxassislar va boshqaruvchilar davri edi. Biznesmenlarning ko'pchiligi Adam Smitning faqat sog'lom raqobatgina xamma uchun tovarlar mo'lligi va xayotning farovonligini ta'minlaydi degan "Xalqlar boyligi" falsafasiga ishonidilar. Sanoat kapitalistlarining e'tiborining yo'qligi bilan bog'liq edi.

2.Moliyaviy kapitalizm (1890-1993) da moliyachi domenlashadi. Tovar ishlab chiqarishda qatnashmay turib, u eng ko'p foyda olish uchun moliyaviy resurslar manipulyatsiyaga yig'ilgan edi. Gerbert Spenserning ijtimoiy Darvinizm printsipli xukumronlik qildi, u ijtimoiy sohadagi "eng muvoffaqilashgan tirishqoqlik " ga nafaqat ijozatga erishishning eng qulay yo'li xisoblanishini o'rgatadi.

3.Milliy kapitalizm (1933-1950) – xukumat xisoblangan xalq moliyaviy kapitalistlarning (suvistemol xiyonat) qilishi va og'ir axvoli va o'zini ximoya qilish va qo'zg'alon ko'tarishga majbur bo'lgan davr. Ma'lumki, bu paytda sobiq ittifoqda butun dunyo uchun yangi bo'lgan jamiyat qurish va xo'jaliklashtirish muvoffaqiyatlar keltiradi.

Xukumatning xar xil dasturlari milliy kapitalizm davri uchun xarakterlidir. Bu hususiyat bizga jamiyatimizga ham namoyon bo'ladi. Xaqiqatda, davlat va biznes o'rtasidagi kuchsiz muvozanatni qo'llab - quvvatlash urunishlariga tashabuskorlik qilishni davom ettirish lozim.

4.Boshqaruv kapitalizmini (1950 yildan boshlab) odamlar o'z boshqaradigan, lekin egalik qilmaydigan zamonaviy davr uchun xarakterlashdir. Individual tadbirkorlik, tavakkali bo'yicha ham qaror qabul qilinadi. Katta korporatsiyalarga talantli va qobiliyatli odamlarning ko'pi yig'iladi. Lekin, bazan keng ko'lamli jarayonlarda odamlar yo'qatadilar. Lekin boshqaruvning takomillashtirishga yo'l qidiradilar.

#### **2.4. Boshqaruvning zamonaviy muammolari.**

Zamonaviy menejment barcha maktab va yo'nalishlarga erishishni nazarda tutib, ularni boshqaruv jarayonida integratsiyalashtiradi.

Ishlab chiqarish va boshqaruvning integratsiyalashuvi korxonaga ichki va tashqi muxit o'rtasida o'zaro aloqani kengaytirishni tarqatadi (marketing va ishlab chiqarish; ilmiy tadqiqot – ishlab chiqarish va marketing va boshqalar).

Makroiqtisodiy darajada boshqaruv jaxon iqtisodiy tizimining o'zgarishi va atrof muxit qarama - qarshiligining kuchayishi, xamda xozirgi va kelajak avlodning qiziqishlari bilan bog'liq bo'lgan global jarayonlar nazarda tutishi lozim.

Butun jaxon e'tiborida turgan turg'un rivojlanish kontseptsiyasi boshqaruvning yuqoriroq darajasida maqsad qo'yish asosida yotadigan qiymat tizimini ko'rib chiqishni talab etadi. Jamiyatning shaxsiy iste'molning (shaxsiy muvaffaqiyat va boylik, foyda va boshqalar) qiymat nazariyasi iqtisodning va insonni o'zining rivojlanishda atrof muxit bilan tenglashish (balandlashishi) talabiga qarshi chiqmoqda.

Makro darajada boshqaruv paradigmalarining almashnishi korxonada darajasidagi maqsadni qo'yish va maqsadning printsiplari bilan almashmoqda.

Ijtimoiy-ahloqiy marketing kontseptsiyasi allaqachon jamiyatning innovatsiya qiziqishlar priaritetini extiyojini atrofdegilarga zararsiz xolda qondirish deb e'lon qiladi. Menejment va biznesning jamiyat va tashkilotda ishlovchi aloxida odamlar oldidagi ijtimoiy javobgarligini tan olish lozim. Shuning uchun korxonada boshqaruvida birinchi o'rinda strategiya turadi, u nafaqat asoslash quroli, balki ishlab chiqarish, ilmiy-texnika, iqtisodiy, tashkiliy va ijtimoiy xarakterdagi uzoq muddatli maqsad va vazifalarni ishlab chiqish va amalga oshirish, nafaqat qo'yilgan maqsadlarga erishish bo'yicha tashkilot faoliyatini boshqarish omili, balki bir vaqtning o'zida korxonaning tashqi bozor muxiti bilan aloqa qilish vositasi xisoblanadi.

Zamonaviy ishlab chiqarish menejment quyidagi xolatlar bilan tavsiflanadi:

-menejment maktablarining klassik printsiplari prioritetini rad etish, ishlab chiqarishning tashqi omillari boshqaruvning ta'siri, ixtisoslashuvning rivojlanishi, xarajatlarning qisqarishi, maxsulot ishlab chiqarishni ratsional targ'ib etishdan erta aniqlanadigan korxonalar muvoffaqiyatini qo'llab-quvvatlash. Shu bilan birga tashqi muxitning doimiy o'zgarishlarga egiluvchanlik va moslashuvchanlik muammosi birinchi o'rinda turadi. Tashqi muhit omillarining ahamiyati tashkilot menejmenti muhitning tashkil etuvchi jamiyat munosabatlarining barcha tizimlari (jumladan, siyosiy, ijtimoiy, iqtisodiy) murakablashishi bilan bog'liq xolda birdaniga oshadi

-tashqi dunyo bilan uzluksiz bog'liq bo'lgan tashkil etuvchi qismlarining birligida tashkilotni ko'rib chiqish vazifasini engillashtiruvchi tizimlar nazariyasidan boshqaruvda foydalanish. Korxonalar muvaffaqiyatlarining asosiy shart - sharoitlari tashqi muxitda joylashgan, shu bilan birga u bilan chegarali ochiq, korxonalar o'z faoliyatida tashqaridan keluvchi quvvat, axborot va boshqa resurslarga bog'liq. Funktsiyalashtirish uchun, tizim tashqi muxitdagi o'zgarishlarga moslashishi lozim

-boshqaruvga vaziyatli yondashuvni tadbiiq etish, u korxonaning funktsionallashtiruviga muvoffiq xolda o'z tabiatiga ko'ra tashqi ta'sir bilan turli reaksiyaga kirishadi. Markazii moment bu erda vaziyatdir, bu ayni paytdagi tashkilotning ishiga amaliy e'tibor qaratadi. Maqsadga samarali erishish imkoniyatiga ta'sir ko'rsatib, ancha ahamiyatli omillari ajratilishi spetsifik qabul qilishning muximligini tan olish shu erdan boshlanadi

-yangi boshqaruv quyidagi omillarga katta e'tibor qaratadi: liderlik va boshqaruv usuli, ishchilar malakasi va madaniyati, xulq - atvor motivatsiyasi, jamoada o'zaro munosabatlar va odamlarning o'zgarishlari bilan reaksiyaga kirishilishi.

Rivojlanishining yangi shartlari va omillariga ko'pincha menejment printsiplari va ta'rifida o'z aksini topadi, insoning yuksak roli, uning professionalligi, sifat xususiyatlari, shuningdek, tashkilot xodimlari o'zaro tushuntirishlarning barcha tizimlarini ifodalaydi. Masalan, menejerlar uchun

mazkur asrning so'nggi 10 yilligida foydalanish tavsiya etiladigan muxim printsiplarning tashkilotdagi barcha ishlovchilarga ko'p uchraydi: menejerlarning tashkilotdagi barcha ishlovchilarga samimiy munosabati; menejerlarning tashkilotning muvofaqiyatli faoliyati uchun barcha darajadagi javobgarligi; tashkilot tashqarisidagi va ichkarisidagi aloqa (gorizontal va vertikal); insonlarning ochiqlik, xaqqoniylik va ishonchlilik muxitini yuritish; ularning xam shaxsiy, xam tashkilot ishining rivojlantirishga bo'lgan talant va intilishlarni amalga oshirishga yordam berish.

Boshqaruvning yangi printsiplarini amaliy ifodalash ancha qiyin va u biznes falsafasini radikal ko'rib chiqish, ishchilar (shu jumladan menejerlar) psixologiyasining o'zgarishi, ularning malakasini oshirishni va shaxsiy potentsiallarning yuksalishini talab etadi. Ko'p kompaniyalar (shu jumladan yiriklari) o'z tashkilotlaridagi buyruqli – ierarxik munosabatlardan chekinishga xamda personalning kuchli jixatlardan foydalanish va uni rivojlantirish uchun sharoit yaratishga urinmoqdalar. Bir vaqtning o'zida rivojlanish strategiyasini va uning maqsadlarini shakillantirish, tashkilot va menejmentning strukturasi yaratish, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqarish va qabul qilish, personal bilan ishlash xamda tashkilot va undagi ishchilar ishining samaradorligini baxolashga yondashuv o'zgarmoqda.

### **Xulosa.**

Boshqaruvga tarixiy yondashuv iqtisodiy qonunlar va boshqaruv printsiplarining amal qilishini tasavvur qilish uchun muhimdir.

O'tmish tajribasi menejerlarda yuzaga kelgan muammolarni xal qilishda ishonchlilik xissini shakillantirishda yordam beradi.

O'tmishdagi va kapitalizmga bo'lgan davrdagi boshqaruv tafakkuri tizimlilik bilan xarakterlangan va umumlashtirilgan printsiplar, xozirgacha o'z mazmunini saqlab kelgan boshqaruv aksiomalarini ishlab chiqdi.

Sanoatlashgan davr kapitalizmga turtki bo'ldi, bu kapitalizm fabrika va zavodlardagi ishga o'rinlardagi mehnat jamoasini boshqarishni ratsionallashtirishdan boshlandi, yonlanma mehnat va kapital o'rtasidagi keskin

qarama-qarshiliklarni engish orqali iqtisodiy samaradorlikni oshirish maqsalariga xususiylik va boshqaruv faoliyatlariga bo'ldi.

Sanoatlashgan davr boshqaruvning klassik maktablari integratsiyasini tugatib postindustrial (axborotli) davrda insonlar iqtisodiy munosabatlarini o'zgartirib inson resurslari menejmentiga yaqinlashdi.

### **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

1. Menejment qachon paydo bo'ldi va uning dastlabki iqtisodiy shart-sharoitlari qanday bo'lgan?
2. Nima uchun boshqaruvga dastlab ilmiy (ratsional) yondashuv bo'lgan (F. Teylor), keyinchalik esa boshqaruv munosabatlariga insoniy yondashuv zarurati yuzaga kelgan?
3. Fayolning "Mundir xurmati" deb nomalangan printsipli biznes va boshqaruvga qanday ta'sir etgan?
4. Boshqarish ta'limotidagi to'rtta yunalish (maktab) to'g'risida nimalar deya olasiz?
5. "Ilmiy menejment" maktabi va F. Teylor ta'limotining mohiyati nimada?
6. "Ilmiy menejment"ning namoyandasi G. Emerson kaysi printsiplarni olg'a suradi?
8. "Mumtoz menejment"ning namoyandasi A. Fayol kaysi printsiplarni olg'a surgan?
10. "Tizimli" yoki zamonaviy ishlab chiqarish menejmentning mohiyati nimada?
11. O'zbekistonda menejment nazariyasi qachon shakllana boshlagan?
12. Ishlab chiqarish menejmentning qonun-qoidalari va printsiplari deganda nimani tushunasiz?
13. Amir Temur davlatni boshqarishda qanday printsiplarni asos qilib olgan?
14. Ma'muriy – buyruqbozlik tizimi sharoitida davlat qanday printsiplarga asoslanib boshqarilgan?

15. Bozor itisodiyoti sharoitida O'zbekistonda davlatni boshqarish uchun qanday printsiplar asos qilib olingan?

16. Bozor munosabatlariga o'tishning besh tamoyili to'g'risida nimalar deya olasiz?

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizasiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi. T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliiev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug' maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
15. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
18. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.



### **3-bob. ЖАҲОН МОЛИЯВИЙ – ИҚТИСОДИЙ ИНҚИРОЗ SHAROITIDA TOVAR ISHLAB CHIQRISH BOSHQRUV OB’EKTI SIFATIDA**

- 3.1. Sanoat ishlab chiqarishining asosiy elementi sifatidai.
- 3.2. Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida marketing ishlab chiqarishning asosiy elementi sifatida.
- 3.3. Ishlab chiqarishni mahalliyashtirish, oziq – ovqat va boshqa iste'mol tovarlari ishlab chiqarishni kengaytirish.
- 3.4. Bozor iqtisodiyoti kontseptsiyasi.
- 3.5. Bozor munosabatlariga o'tish strategiyasi.
- 3.6. Raqobat turlari va raqobat vasitalari.

*Mavzuning maqsadi* - ishlab chiqarish tushunchasini o'zlashtirish, ishlab chiqarishning asosiy elementlari, shu jumladan marketingni, ishlab chiqarish korxonalarining asosiy turlarini ko'rib chiqish, bozorni tadqiq qilish va bozor munosabatlariga o'tish strategiyasiga oid ma'lum bilimlar berishdan iborat.

#### **3.1. Sanoat ishlab chiqarishining asosiy elementi sifatida.**

Sanoat ishlab chiqarishi boshqaruv ob'ekti sifatida murakkab dinamik ijtimoiy-iqtisodiy tizimni tashkil qiladi. Sanoatning dinamikligi ishlab chiqarish hajmlari, kadrlarning kasbiy va malaka darajasining muntazam o'sib borishi, ularning tuzilmalaridagi o'zgarishlar; ishlab chiqarishning yangi texnikasi, texnologiyasi va tashkilotining joriy qilinishi; yangi mahsulot turlarining o'zlashtirilishi; ishlab chiqarish munosabatlarida ro'y beruvchi o'zgarishlar bilan belgilanadi.

Sanoat ishlab chiqarishining murakkabligi uning elementlarining xilma-xilligi bilan belgilanadi.

Sanoat ishlab chiqarishining maqsadi jamiyat va uning a'zolarining ehtiyojlarini qondira oladigan moddiy mahsulotlarni yaratish, xalq xo'jaligini texnik jihatdan qayta jihozlash, xalq xo'jaligini va respublikaning mudofaa

qudratini mustahkamlash hisoblanadi. Har qanday vazifa, shu jamladan bozor munosabatlariga o'tish vazifasining hal qilinishi sanoat bilan bog'liq bo'ladi.

Sanoat ishlab chiqarishining bosh elementlari ishlab chiqaruvchi kuchlar va ishlab chiqarish munosabatlari hisoblanadi.

Ishlab chiqaruvchi kuchlar - ishlab chiqarish vositalari va ularni harakatga keltiruvchi odamlar hisoblanadi.

Ishlab chiqarish vositalari ishlab chiqarish jarayonida inson tomonidan ta'sir ko'rsatiladigan mehnat predmetlarini va inson mehnat predmetlariga ta'sir ko'rsatishda foydalanadigan mehnat vositalarini o'z ichiga oladi.

Mehnat vositalariga mehnat qurollari: mehnat predmetlariga ta'sir ko'rsatishda foydalaniladigan ishlab chiqarish binolari, asbob-uskunalar, mashinalar kiradi.

Ishlab chiqaruvchi kuchlarning asosiy elementlari odamlar, mehnat jamoalari hisoblanadi. Texnika, ya'ni ishlab chiqarish asbob-uskunalari, har xil murakkab mashina va mexanizmlar ishlab chiqaruvchi kuchlarning muhim elementidir.

Shuningdek, mehnat predmetini tashkil qiluvchi xom ashyo, materiallar va yarim fabrikatlar ham ishlab chiqarish jarayonining elementi hisoblanadi.

Ishlab chiqarish texnologiyasi va tashkiloti ishlab chiqarishning mustaqil elementlari hisoblanadi.

Жаҳон молиявий – иқтисодий инқироз шароитида butun ishlab chiqarish munosabatlari tizimi, shu jumladan boshqaruv munosabatlarini ham chuqur va jiddiy qayta qurish talab etiladi. Ishlab chiqarishning barcha asosiy elementlari ham o'zgartiriladi.

Prezidentimiz jahon moliyaviy inqirozi mamlakatimizning 2008 yildagi ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishiga salbiy ta'sir ko'rsatganligini ta'kidlab o'tdilar.

**Iqtisodiyotimizning jahon xo'jalik va moliyaviy-iqtisodiy tizimiga integratsiyalashuv jarayoni tobora chuqurlashib borayotganini inobatga oladigan bo'lsak, jahon moliyaviy inqirozi, avvalo uning oqibatlari bizga ham salbiy ta'sir ko'rsatayotgani haqida gapirib o'tirishning hech qanday zarurati bq'lmasa kerak, deb o'ylayman.  
I.Karimov (asardan).**

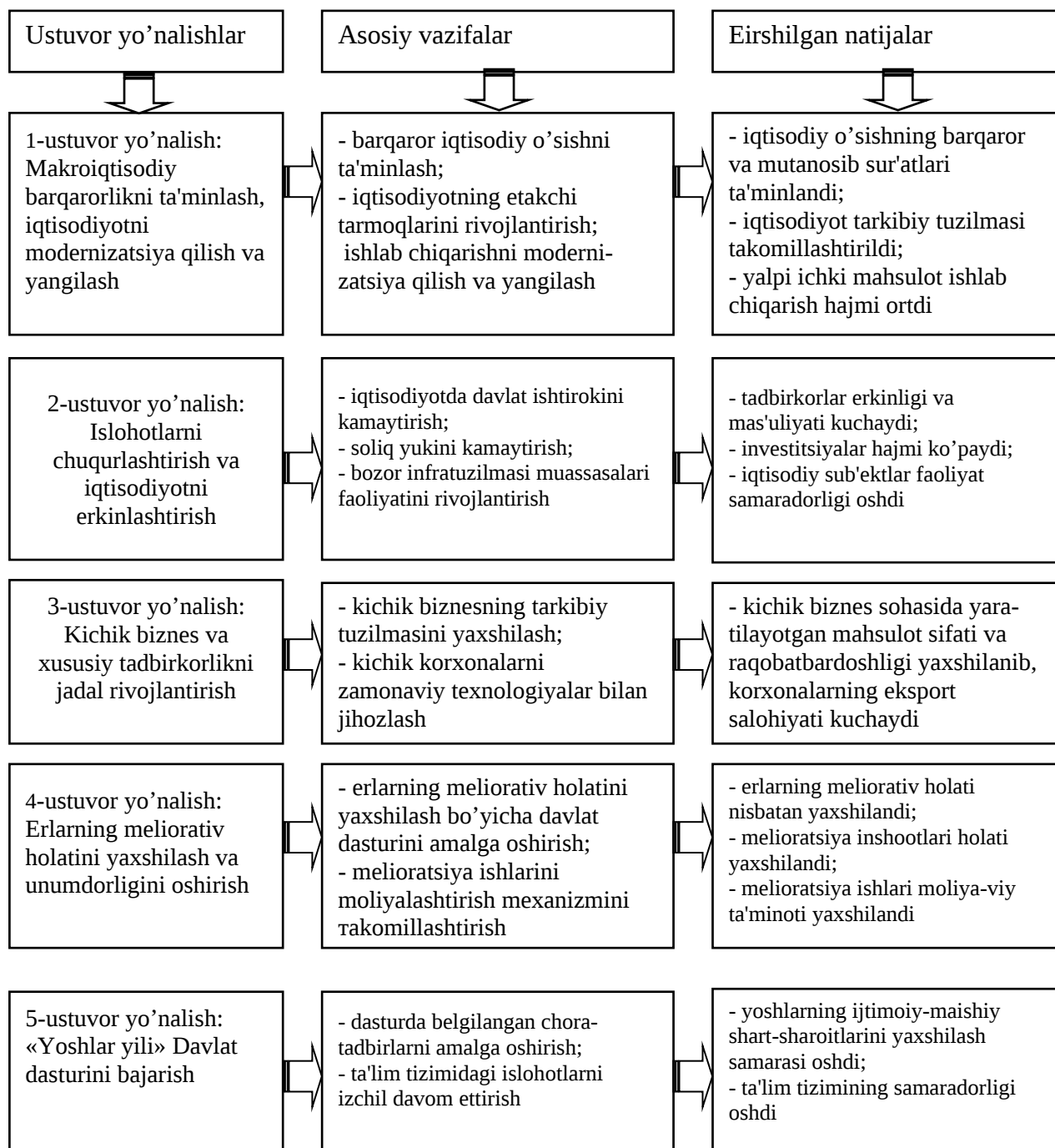
«Bunday ta'sir, – deb yozadilar Prezidentimiz o'z asarlarida, – avvalambor, umuman dunyo bozoridagi talab va narxlarning keskin tushib ketishida va tabiiyki, mamlakatimiz eksport qiladigan mahsulotlarning muhim turlariga nisbatan hamda eksportga yo'naltirilgan etakchi tarmoqlar va ular bilan bog'liq turdosh korxonalar faoliyatida namoyon bo'lmoqda. Bu esa, o'z navbatida, butun iqtisodiyotimizning mutanosib va samarali rivojlanishiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda, ko'zda tutilgan loyihalarni amalga oshirish, o'z oldimizga qo'ygan maqsadlarga erishish yo'lida ko'plab muammolarni tug'dirmoqda. Muxtasar aytganda, 2008 yil biz uchun, birinchi navbatda mamlakatimiz mehnatkashlari uchun hayot murakkab va og'ir bo'ldi. Lekin, yuzaga kelgan barcha muammo va qiyinchiliklarga qaramay, xalqimizning fidokorona mehnati va amalga oshirilgan tadbirlar evaziga 2008 yilda iqtisodiyotimizning nafaqat barqaror faoliyat ko'rsatishiga, balki uning yuqori o'sish sur'atlarini izchil ta'minlashga erishdik»<sup>10</sup>.

Barchamizga ma'lumki, 2008 yilda mamlakatimizda iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirishning eng ustuvor yo'nalishlari belgilab berilgan edi. Ushbu ustuvor yo'nalishlardan kelib chiquvchi vazifalarni amalga oshirishda salmoqli natija va sezilarli o'zgarishlar yo'lga kiritildi: iqtisodiyotning yuqori barqaror sur'atlar bilan o'sishi va makroiqtisodiy mutanosibligi ta'minlandi, ishlab chiqarishni tarkibiy o'zgartirish va modernizatsiya qilish, texnik va texnologik yangilash ishlari davom ettirildi (1.1.1-rasm).

---

<sup>10</sup> Каримов И.А. Жахон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни барқараф этишнинг йўллари ва чоралари. – Т.: Ўзбекистон, 2009, 15-б.

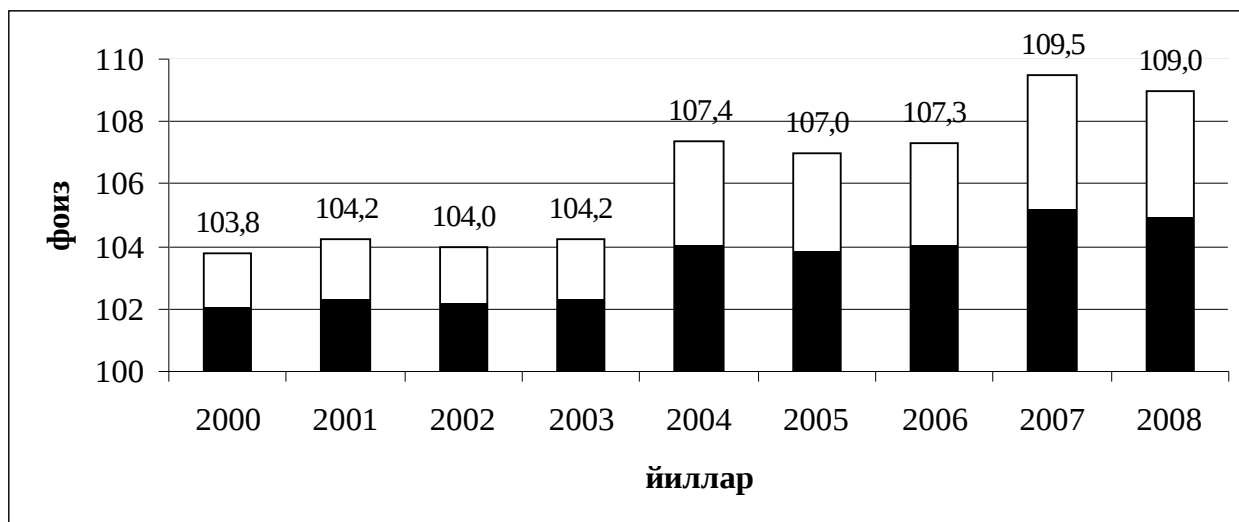
2008 yilda iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirishning eng muhim ustuvor yo'nalishlari hamda amalga oshirilgan ishlar natijalari



1.1.1-pacm

Jumladan, 2008 yilda yalpi ichki mahsulotning o'sish sur'atlari 9 foizni tashkil etdi (1.1.2-rasm).

### YaIM ning yillar davomida o'sish dinamikasi, foizda



1.1.2- rasm

Yalpi ichki mahsulotning ishlab chiqarish tarkibida ham sezilarli o'zgarishlar yuz berdi (1.1.1-,jadval).

### 1.1.1 - jadval

#### Yalpi ichki mahsulotning ishlab chiqarish tarkibi (%)

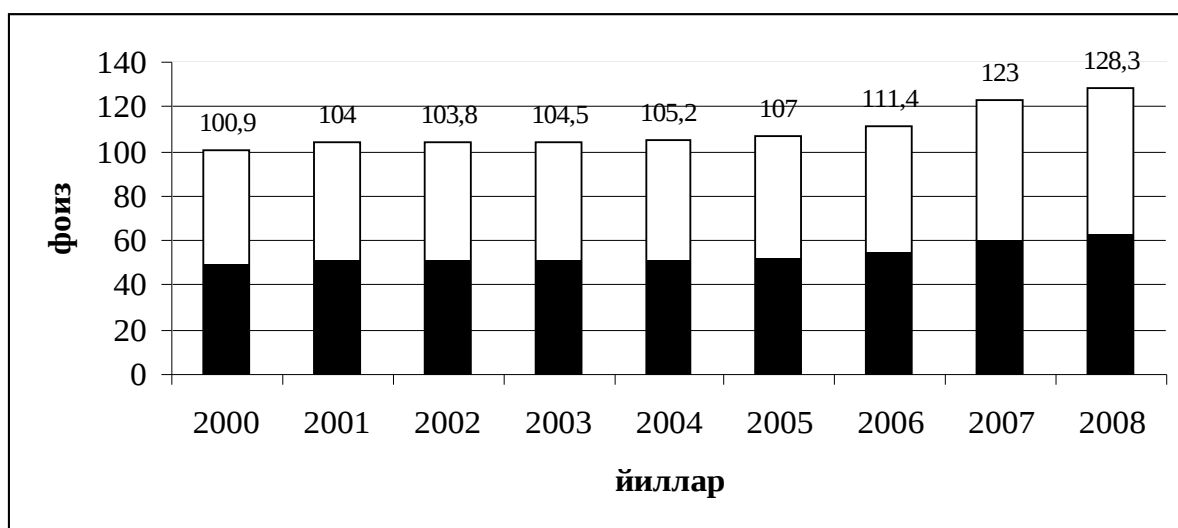
Ko'rsatkichlar	Yillar									
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	
Sanoat	14,2	14,1	14,5	15,8	17,5	20,7	22,1	24,0	22,3	
Qishloq xo'jaligi	30,1	30,0	30,1	28,6	26,4	25,0	24,0	21,7	19,4	
Qurilish	6,0	5,8	4,9	4,5	4,8	4,9	5,1	5,5	5,6	
Xizmatlar sohasi	37,2	38,2	37,9	37,4	37,2	38,4	39,5	39,4	43,3	
Sof soliqlar	12,5	11,9	12,6	13,7	14,1	11,0	11,1	9,5	9,3	

Jahon moliyaviy inqirozining salbiy ta'sirlari sanoat ishlab chiqarishida nisbatan ko'proq namoyon bo'lishi natijada uning yalpi ichki mahsulotdagi ulushi o'tgan yildagi 24 foiz o'rniga 2008 yilda 22,3 foizni tashkil etgan. Qishloq xo'jaligi salmog'ining 19,4 foizga qadar pasayishi esa mamlakatimiz yalpi ichki mahsuloti tarkibining takomillashib, unda sanoat, qurilish va xizmat ko'rsatish

sohalarining ulushi yildan - yilga oshib borayotganligini anglatadi. Ayni paytda yalpi ichki mahsulot tarkibidagi sof soliqlar hissasi 9,3 foizga qadar qisqarganligi mamlakatimizdagi soliq yukining tobora pasayib borayotganligi ko'rsatadi.

Mamlakatimizdagi asosiy kapitalga investitsiyalar hajmi sezilarli darajada oshib, uning o'sish sur'ati mustaqillik yillarida ilk bor 128,3% ni tashkil etdi (1.1.3-rasm).

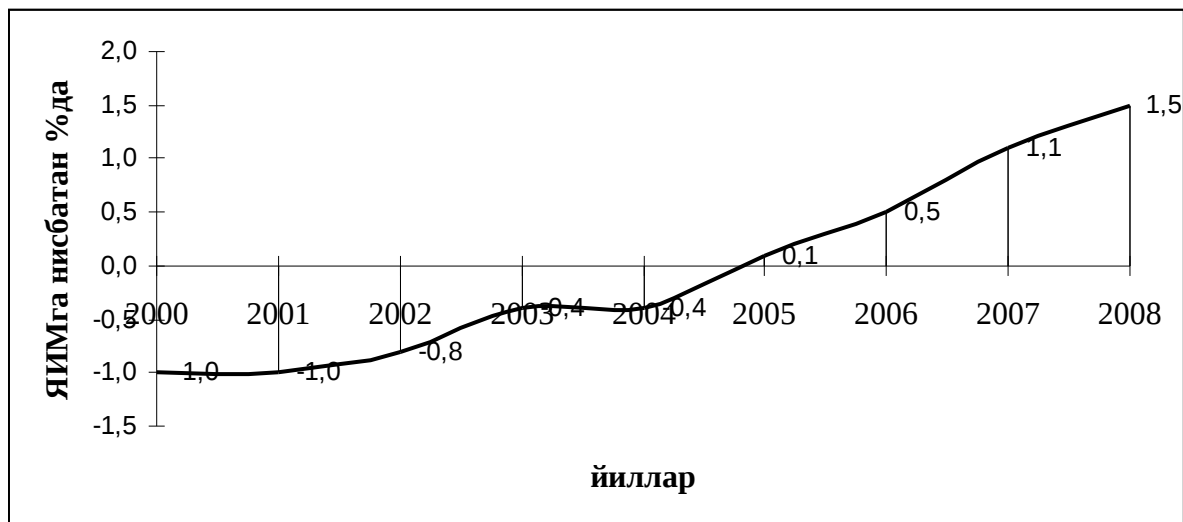
### **Asosiy kapitalga investitsiyalar hajmining yillar davomida o'sish dinamikasi, foizda**



**1.1.3- rasm**

Davlat byudjeti ortig'i bilan bajarilib, ko'zda tutilgan defitsit o'rniga yalpi ichki mahsulotga nisbatan 1,5 foiz miqdorida profitsitga erishildi (1.1.4-rasm).

### **Davlat byudjeti ko'rsatkichlarining bajarilishi darajasi, foizda**



1.1.4- rasm

Puxta o'ylangan qat'iy pul - kredit siyosatini izchil olib borish tufayli inflyatsiyani ko'zda tutilgan prognoz ko'rsatkichlari chegarasida, ya'ni yillik 7,8 foiz darajasida saqlab qolishga erishildi.

Moliyaviy inqirozning salbiy ta'siriga qaramay, 2008 yilda iqtisodiyotning asosiy tarmoqlarida ham ijobiy o'sish sur'atlariga erishildi. Masalan, oldingi yilga nisbatan o'sish sur'ati sanoatda 12,7 foizni, jumladan, iste'mol tovarlari ishlab chiqarishda 17,7 foizni tashkil etdi, xizmat ko'rsatish hajmi 21,3 foizga o'sdi (1.1.2 - jadval).

1.1.2 - jadval

**Iqtisodiyotning asosiy tarmoqlaridagi o'sish sur'atlari, foizda**

Ko'rsatkichlar	Yillar								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Sanoat mahsuloti	105,9	107,6	108,3	106,2	109,4	107,3	110,8	112,1	112,7
Iste'mol mollari ishlab chiqarish	106,2	107,6	108,4	108,5	113,5	116,6	120,7	118,8	117,7
Qishloq xo'jaligi	103,1	104,2	106,0	107,3	108,9	106,2	106,2	106,1	104,5
Xizmat ko'rsatish	115,7	114,7	108,6	109,5	113,8	116,3	120,1	126,6	121,3

Qurilish ishlari	103,0	103,4	103,4	103,7	104,3	110,7	115,0	115,7	108,3
Transportda yuk va yo'lovchi tashish hajmi	112,8	102,2	106,3	107,4	106,3	111,0	107,5	111,5	110,2
Chakana savdo aylanmasi	107,6	109,6	102,1	104,2	105,2	105,1	114,7	121,0	117,2

Iqtisodiyotning boshqa muhim tarmoqlari ham barqaror sur'atlar bilan rivojlandi: qurilish – 8,3 foiz, transportda yuk va yo'lovchi tashish hajmi – 10,2 foiz, savdo sohasi – 7,2 foizga o'sdi.

### **3.2. Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida marketing ishlab chiqarishning asosiy elementi sifatida**

Marketing - tovar ishlab chiqaruvchini iste'molchi bilan bozor orqali bog'lovchi eng muhim bozor munosabatlari va axborot oqimlarining majmui xisoblanadi.

Marketing bozorni o'rganish, iste'molchining buyurtmasidan kelib chiqib tovarlar assortimentini rejalashtirish, tovar va xizmatlar oqimini ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga yo'naltirish bilan bog'liq tadbirkorlik faoliyatini va boshqa ko'plab jarayonlarni o'z ichiga oladi. Marketing konstruktor, texnolog, iqtisodchilar va ishlab chiqarishning boshqa mutaxassislariga bozor ehtiyojlarini bilish imkoniyatini beradi va iste'molchi ushbu ishlab chiqarish mahsulotini qanday ko'rishni istashi, unga qancha pul to'lashga tayyorligi, bu mahsulot qachon, qaerda va kimga talab etilishi haqida o'ylash, buning ustida ishlashga ularni majbur qiladi. Bozor u yoki bu tovarga bo'lgan ehtiyojni aniq-ravshan ko'rsatib beradi. Bozor ishlab chiqaruvchi taklif qilgan tovarni yo qabul qiladi, yoki rad etadi.



Shunday qilib, bozor marketingni ishlab chiqarish jarayonining, boshiga qo'yadi, zotan xo'jalik yuritishga doir qarorlarni qabul qilishning negizida ishlab chiqarish imkoniyatlari emas, balki bozor talabi va xaridorlarning ehtiyojlari yotadi. Agar markazlashtirilgan, ma'muriy-buyruqbozlik boshqaruvida bozor ishlab chiqarish jarayonining oxirida turgan bo'lsa, bozor munosabatlariga o'tilishi bilan bozor talablari ishlab chiqarishning boshlang'ich bosqichida ochiq-oydin namoyon bo'layotir.

Bozor, oxir oqibatda ishlab chiqarishning ko'lamini belgilovchi muhim omilga aylanib bormoqda. Marketing boshqaruvini tashkil qilish murakkab vazifa bo'lib, bozorni tadqiq qilish, rejalarni hisob-kitob qilish, kadrlarni oldindan tayyorlash, boshqaruvning funktsiya va usullarini tubdan o'zgartirishni talab etadi. Marketing kontseptsiyasini faqat ishlab chiqarish tubdan qayta qurilgan taqdirdagina qo'llash mumkin bo'ladi. Aks holda ishlab chiqaruvchi mahsulot strategiyasida muqarrar boy bera boshlaydi, talabning tez o'zgarishiga moslasha olmaydi. Buning oqibatida u foyda (daromad)ning katta qismini yo'qotadi va h.k.

### **3.3. Ishlab chiqarishni mahalliyashtirish, oziq – ovqat va boshqa iste'mol tovarlari ishlab chiqarishni kengaytirish.<sup>11</sup>**

Mamlakatimizda amalga oshirilayotgan inqirozga qarshi choralar dasturida ishlab chiqarishni mahalliyashtirish, oziq - ovqat va boshqa iste'mol tovarlari ishlab chiqarishni kengaytirishni rag'batlantirish tadbirlari ahamiyatli o'rin tutadi.

Mahalliyashtirish dasturi o'z mazmuniga ko'ra respublikamiz korxonalarida zamonaviy talablarga javob beruvchi, raqobatbardosh va import o'rnini bosuvchi mahsulotlarni ishlab chiqarish hajmini oshirish, asossiz import hajmini qisqartirish, eksportbop mahsulotlarni ishlab chiqarish, yangi ish joylarini yaratish kabi maqsadlarni namoyon etadi. Mazkur dasto'ning rivojlanish bosqichlari Prezidentimiz va xukumatimiz tomonidan qabul qilingan bir qator me'yoriy xujjatlar, jumladan: O'zbekiston Respublikasi Vazirlar

---

<sup>11</sup> Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. – Т.: Ўзбекистон, 2009, 36-б.

Mahkamasining 2004 yil 14 yanvardagi 18-sonli qarori; O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2006 yil 22 iyundagi PQ-386-sonli qarori; O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2007 yil 8 maydagi 93-sonli qarori; O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2008 yil 28 maydagi PQ-879-sonli qarori; O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2008 yil 3 iyuldagi 149-sonli qarori orqali belgilab berilgan.

Mamlakatimizda mahalliyashtirish jarayonlarining salmoqli natijalarga erishishida ishlab chiqaruvchilarga berilgan imtiyoz va qulayliklarning roli beqiyosdir. Jumladan, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2008 yil 28 maydagi PQ -879 -sonli qaroriga ko'ra butlovchi qismlar va detallar, tayyor mahsulotlar, materiallar va xom-ashyo turlarini ishlab chiqaruvchi korxonalar 2011 yil 1 yanvargacha:

- chetdan keltiriladigan texnologik asbob - uskunalar va ular uchun ehtiyot qismlar, shuningdek mahalliyashtiriladigan mahsulotlar ishlab chiqarishda texnologik jarayonda foydalaniladigan, respublikada ishlab chiqarilmaydigan komponentlar uchun bojxona to'lovlari (bojxonada rasmiylashtirish yig'imlaridan tashqari);

- mahalliyashtirish loyihalari bo'yicha ishlab chiqarilgan mahsulotlar bo'yicha foyda solig'i, yagona soliq to'lovi (soliq solishning soddalashtirilgan tizimini qo'llaydigan sub'ektlar uchun);

- mahalliyashtiriladigan mahsulotlar ishlab chiqarish uchun foydalaniladigan asosiy ishlab chiqarish fondlari bo'yicha mulk solig'i to'lashdan ozod qilinadilar.

Mahalliyashtirish jarayonlarini kuchaytirish hamda mahalliy ishlab chiqaruvchilarni yanada rag'batlantirish maqsadida mahalliyashtirish dasturiga loyihalarni kiritishning maqsadga muvofiqligini baholashga qo'yiladigan quyidagi yagona mezonlar va talablar majmui ishlab chiqilgan:

- Iqtisodiyot vazirligining xulosasiga ko'ra mamlakat sanoatini rivojlantirishning asosiy ustuvorliklariga muvofiqlik;

- mahalliyashtiriladigan mahsulotni ishlab chiqarishni tashkil etish uchun quvvatlar va xomashyo resurslarining mavjudligi;

- mahalliyashtirish darajasi bosqichma-bosqich oshirib borilgan holda ishlab chiqarish boshlangan paytdan boshlab 12 oy mobaynida ishlab chiqarilayotgan mahsulot bo'yicha mahalliyashtirish darajasining kamida 30 foizga etishi;

- TIF TN kodi bo'yicha pirovard mahsulot tovar pozitsiyasi boshlang'ich xom-ashyoga taqqoslaganda kamida birinchi 4 belgilardan biri darajasiga o'zgarishi ta'minlanishi;

- mahalliyashtiriladigan mahsulotning sotish narxi ana shunday import qilinadigan mahsulot narxidan yuqori bo'lmaganda loyihaning iqtisodiy o'zini qoplashi (O'zbekistongacha bo'lgan transport sarf - xarajatlari, bojxona va soliq to'lovlari hisobga olingan holda);

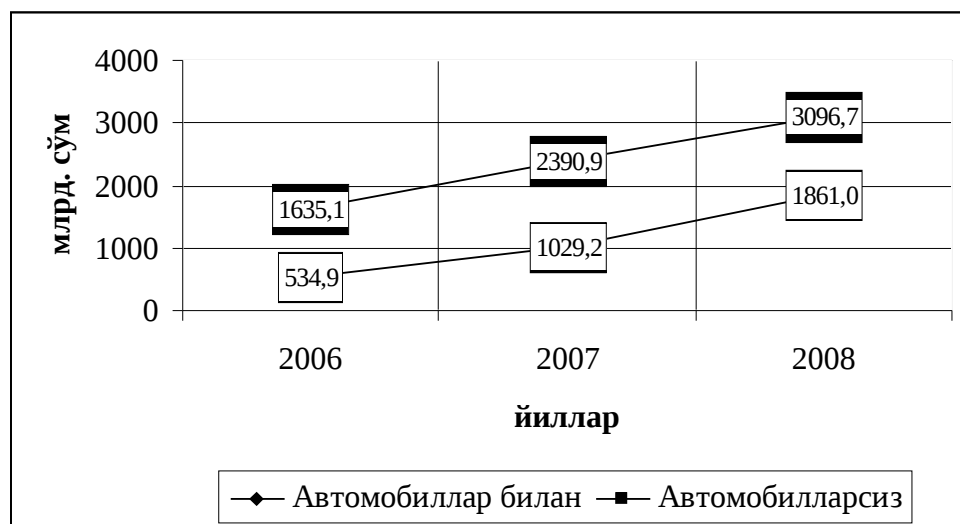
- Iqtisodiyot hamda Tashqi iqtisodiy aloqalar, investitsiyalar va savdo vazirliklarining xulosalariga ko'ra mahalliyashtiriladigan mahsulotga ichki va tashqi bozorlarda barqaror talabning mavjudligi;

- mahalliyashtiriladigan mahsulotga nisbatan xalqaro standartlar bo'yicha ishlab chiqarish boshlangan paytdan boshlab 18 oy mobaynida sifatni boshqarish tizimi joriy etilishi.

Belgilangan qulay shart-sharoitlar va imtiyozlar natijasida mahalliyashtirish dasturi doirasidagi ishlab chiqarish hajmi yildan - yilga oshib bormoqda (2.3.1-rasm). Rasmdagi ma'lumotlardan ko'rinadiki, mazkur ko'rsatkich 2006 - 2008 yillar mobaynida avtomobillar bilan hisoblanganda 1,9 marta, avtomobillarsiz 3,5 marta o'sgan.

Shuningdek, mamlakatimizda oziq - ovqat va boshqa iste'mol tovarlari ishlab chiqarishni kengaytirishni rag'batlantirishga ham katta e'tibor qaratilmoqda. Buning natijasida 2008 yilda mamlakatimiz hududlarida iste'mol tovarlarni ishlab chiqarish hajmi sezilarli darajada o'sdi (2.3.1-jadval).

Mahalliyashtirish dasturi doirasida  
ishlab chiqarish hajmi, mlrd. so'm



2.3.1 - rasm

Jadvaldan ko'rinadiki, 2008 yilda respublikamizda iste'mol tovarlarni ishlab chiqarish hajmi 7436,5 mlrd. so'mni tashkil etib, bu 2007 yildagiga nisbatan 117,7% ga ko'pdir. Ayniqsa, bu ko'rsatkich Toshkent shaxri (123,6%), Samarqand (124,56%), Andijon (122,2%) viloyatlarida yuqori bo'lgan.

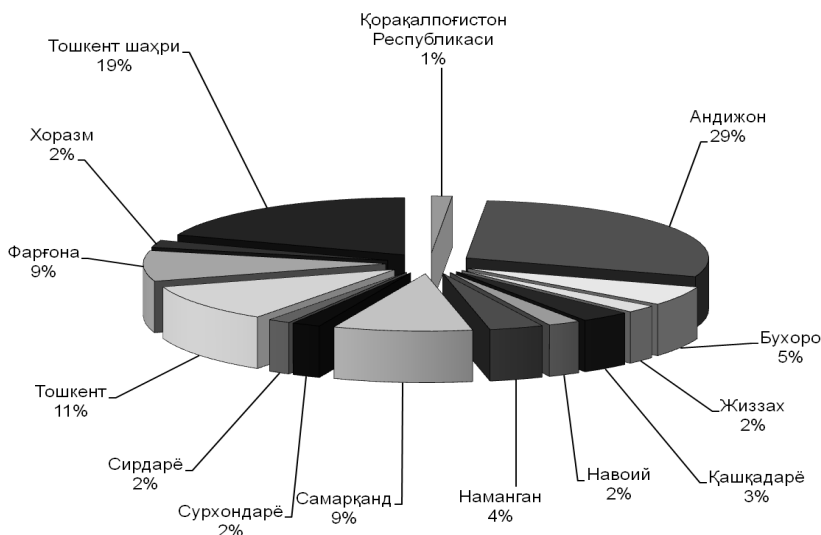
### 2.3.1 - jadval

#### 2008 yilda O'zbekiston Respublikasi hududlarida iste'mol tovarlarni ishlab chiqarish hajmi

Hududlar	mlrd. So'm	2007 yilga nisbatan o'sish sur'ati, %
Qoraqalpoqiston Respublikasi	102,6	115,2
Andijon	2151,9	122,2
Buxoro	401,6	106,9
Jizzax	155,2	116
Qashqadaryo	246,7	117,3
Navoiy	161,9	115,2
Namangan	266,5	116,3
Samarqand	687,9	124,5
Surxondaryo	142	112,6
Sirdaryo	110,8	117,8
Toshkent	785,4	111,3
Farg'ona	639,1	106

Xor  
Tos  
Res

#### Истеъмол товарлар ишлаб чиқаришда худудларнинг улуши (2008 й)



bat  
vil  
kel

hini  
ijon  
o'ri

### **2.3.2 - rasm.**

Oziq-ovqat va boshqa iste'mol tovarlari ishlab chiqarishni kengaytirishni rag'batlantirish bo'yicha qabul qilingan dasturlarda mamlakatimiz ishlab chiqarish korxonalarini uchun keng ko'lamli rag'batlantirish tizimi nazarda tutilgan. Jumladan, ular uchun 2012 yilning 1 yanvarigacha qo'yidagi soliq va bojxona imtiyozlari berilmoqda:

– go'sht va sutni qayta ishlashga ixtisoslashgan mikrofirmalar va kichik korxonalar uchun bo'shagan mablag'larni ishlab chiqarishni texnik qayta jihozlash va modernizatsiya qilishga maqsadli ravishda yo'naltirish sharti bilan yagona soliq to'lovi stavkasini 50 foizga qisqartirish;

– tayyor nooziq - ovqat tovarlarning muayyan turlarini ishlab chiqarishga ixtisoslashgan korxonalarini foyda va mulk soliqlaridan, mikrofirmalar va kichik korxonalarini yagona soliq t'lovidan ozod qilish.

Prezidentimiz o'z asarlarining Inqirozga qarshi choralar dasturiga bag'ishlangan qismini yakunlar ekanlar, «Xech shubhasiz, Inqirozga qarshi choralar dasturini amalga oshirishda iqtisodiyotimizdagi har qaysi sub'ektning imkon qadar ko'proq manfaatdor bo'lishini, ushbu dastur ijrosi ularning har biri uchun eng muhim ishga aylanishini ta'minlash maqsadida qo'shimcha rag'batlantirish choralarini izlab topish katta ahamiyat kasb etadi», deb ta'kidladilar.

### **3.4. Bozor iqtisodiyoti kontseptsiyasi.**

Bozor iqtisodiyoti avvalo ishlab chiqarishga bog'liqdir, uni ishlab chiqarish taraqqiyotisiz tasavvur etib bo'lmaydi. Ishlab chiqarish past darajada bo'lsa, bozor ibtidoiyligicha qolaveradi, oddiy savdodan chetga chiqa olmaydi va umumiylik darajasiga ko'tarila olmaydi. Chunki bozor munosabatlari ta'siri uchun moddiy sharoit bo'lmaydi, ular kengaya olmaydi, bozorning ta'sir doirasi juda torligicha qolaveradi.

Demak, bozor munosabatlariga o'tish, bozor iqtisodiyotini shakllantirish, tadbirkorlar tizimini yaratish ishlab chiqarishning rivojlanishidan boshlanmogi zarur. Ishlab chiqarish taraqqiyoti ma'lum darajaga etmaguncha taklif va talab, raqobat asosidagi iqtisodiy harakat yuz bermaydi. Iqtisodiy rivojlangan mamlakatlar avvalo kuchli va yuqori darajali ishlab chiqarishga ega bo'lgan mamlakatlardir. AQSH, Yaponiya, Germaniya, Angliya, Frantsiya, Kanada kabi mamlakatlarni olsak, bular sanoati yuqori ishlab chiqarishga ega bo'lgan mamlakatlarki, bu mamlakatlarda rivojlangan bozor iqtisodiyoti shakllangan. Bularning ishlab chiqarishi yuksak texnika, texnologiya, yuqori unumli, samarali tuzilishga ega bo'lib, haqiqatan ham xalq farovonligini ta'minlay oladigan bozor iqtisodiyoti mavjud.

Shuning uchun ham kuchli va har tomonlama rivoj topgan iqtisodiyot avvalo taraqqiy etgan ishlab chiqarishdir. Bozor iqtisodiyotidagi mamlakatlar albatta shunday ishlab chiqarishni yaratgan va shu asosda o'z mavqelarini belgilab bormoqdalar.

Xar bir mamlakatda yuqori darajali ishlab chiqarishni yaratish jarayoni har xil kechadi. Tarixda "sanoat revolyutsiyasi" va industrilashtirish davrlari bo'lib, rivoj topgan mamlakatlar bu davrlarni turlicha tarzda va turlicha davr ichida boshlaridan kechirishgan. Bu jarayon avvalo Angliyada boshlangan bo'lsa, so'ngra boshqa Evropo mamlakatlarida yuz bergan. AQSh va Yaponiyada esa o'ziga xos holda amalga oshgan. Xozir ham bozorga o'tayotgan mamlakatlarda bu jarayon turlicha, birida tez, birida sekinlik bilan yuz bermoqda. Keyingi vaqtlarda bu o'rta va mayda mamlakatlarda tezroq amalga oshmoqda. Bu vazifani mamlakatlar faqat o'z ichki imkoniyatlari orqali amalga

oshirsa, hozirgi mamlakatlararo hamkorlik jarayonni tezlashtira boshladi. Chunki boshqa mamlakatlardan qarz olish, yangi texnika va texnologiyani sotib olish, fan-texnika yutuqlaridan, zamonaviy loyihalardan foydalanish kabilar ishlab chiqarishning yuksalishini va uning bozorga moslashuvi jarayonini tezlashtiradi.

Zero, qanday bo'lmasin tezroq ma'lum ishlab chiqarish darajasiga erishish albatta zarur va faqat shu yul bilan bozorga o'tish, uning rivojini ta'minlash mumkin. Yuqori darajali ishlab chiqarishsiz rivoj topgan bozor iqtisodiyotiga o'tish faqat xayoliy fikrdir, chunki amalda bu narsa hech bo'lmagan va bo'lishi ham mumkin emas.

Kuchli ishlab chiqarishga ega bo'lgan mamlakatlar sanoati yuksalgan mamlakatlar qatoriga kiradi. Bunday mamlakatlar post industriya davrida ko'paya boshladi. Demak, post industriya davri mavjud ekan, industriya davri ham mavjud bo'lishi kerak. Industriya davrining vazifasi yirik, kuchli ishlab chiqarishni yaratishdan iborat. Bu umuman bozor taraqqiyoti davridan oldin bo'lib, haqiqatan shunday ishlab chiqarish asosida bozor o'z davrini boshlashi mumkin.

Demak, ishlab chiqarish davri ham mavjuddir. Yuqori darajali ishlab chiqarish bozor munosabatlariga o'tish va uning rivojlanishi uchun zarur shart ekan, bular ketma-ket keladigan taraqqiyot davrlari bo'lib, bozor iqtisodiyoti ishlab chiqarish davrini taqozo etadi.

Tarixda alohida ishlab chiqarish davri mavjud bo'lgan, degan xulosani uchratmaslik mumkin. Ammo bu davrni, yuqori ishlab chiqarish yuzaga keladigan davrni, inkor etib bo'lmaydi. Chunki bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarning barchasi bu davrni bosib o'tgan.

Bozor iqtisodiyoti mohiyati ustida so'z yuritganimizda uning inson manfaatidan kelib chiqishi, manfaatlar uygunligini ta'minlay olishini ta'kidlagan edik. Bunda inson shaxsiy manfaati asos bo'lib hisoblanadi, bu esa uning iste'mol darajasidan kelib chiqadi. Bozor sharoitida bu faqat talab orqali amalga oshadi. Chunki inson iste'moli, uning ehtiyoji bozorcha talabga aylanmaguncha

reallasha olmaydi. Binobarin, talab bozorning asosini tashkil etadi va bozor mexanizmlari asosida ham shu talab yotadi. Talab bozor mazmunini belgilaydi, chunki bozor iqtisodiyoti asosan talabga qaratilgan.

Demak, bozor umuman talab bilan belgilanadi va u bilan xarakterlanadi. Shuning uchun ham talabning bozor uchun umumiy xususiyatliligi, ahamiyati, asosiyliigi, bozorning shu bilan belgilanishi kabilarni e'tiborga olsak, buni talab davri, deb aytish mumkin. Chunki bozor talabni qondirish jarayonidan iboratdirki, haqiqatan ham bozor iqtisodiyotini aks ettiruvchi hodisa talabdir.

Shunday qilib, bozor iqtisodiyoti shakllanishi ikki davrni: ishlab chiqarish va talab davrini o'z ichiga oladi. Bozor iqtisodiyotiga o'tish faqat ishlab chiqarish davri tufayli sodir bo'lishi mumkin. Binobarin ishlab chiqarishgina tovarlar va tovarlashgan xizmatlar mo'l-ko'lligini ta'minlaydi. Talab davri esa insonning har tomonlama talablarini qondirishi mumkin.

Ishlab chiqarish davri asosan bozor munosabatlariga o'tish, uning iqtisodiyotini shakllantirish bosqichiga to'g'ri kelib, bunda bozorga mos ishlab chiqarishni yaratish talab etiladi. Bozor sari bo'lgan harakatning samaradorligi asosan shunga bogliq bo'ladi.

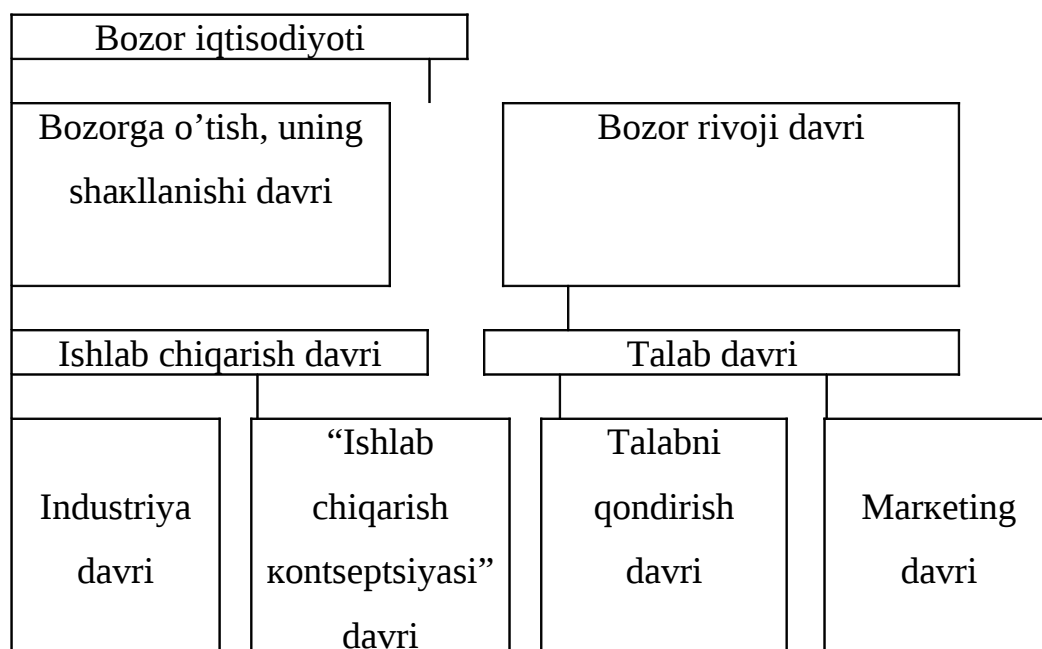
Ishlab chiqarish va talab davriga xos fikrlarni juda aniq, ochiq va mukammal bo'lmasa ham, chet iqtisodiy adabiyotlarida uchratish mumkin. Bundan tashqari garbiy iqtisodchilarning tadbirkorlik firmalarining bozor faoliyatiga nisbatan tamoyillarini belgilash kontseptsiyalariga xos davrlarni keltirish mumkin. Bularning ko'zga ko'ringan vakillari F. Kotler, T. Leviy, P. Drukkerlardir.

Aytaylik, "ishlab chiqarish kontseptsiyasi", bu yo'nalishda asosiy maqsad ishlab chiqarish bo'lib, bozor va bozor talabini chegarasiz, deb bilishadi, ya'ni nima bo'lsa ham ishlab chiqarilsa bo'ldi, deyiladi. Chunki bu biz aytgan ishlab chiqarish davriga xos narsa va taklif past darajada bo'ladi. So'ngra "realizatsiya kontseptsiyasi" davri keladi. Bunda tamoyil "mana tovar, endi sotavering" ma'nosiga ega bo'ladi. Buni ishlab chiqarish davrining keyingi bosqichlari, ya'ni yuqori darajaga yaqinlashish bosqichi, deyish mumkin.



Uchinchi davr marketing tamoyili davri bo'lib, bunda ishlab chiqarish va mahsulotni sotishgina emas, balki asosiy maqsad iste'molchilarning ehtiyoji, ularning talabini qondirishdir. Demak, marketing davri ishlab chiqarish davridan so'ng talab davrining boshlanishiga to'g'ri keladi. Bundan marketing ishlab chiqarish davridan so'ng yuzaga kelgan va u talab davri mahsuli, deyish mumkin. Chunki unda ishlab chiqarish muammosi xal bo'lib, talab davri, ya'ni talab muammolarini hal qilish davri boshlanadi.

1 - tarxdan ishlab chiqarish va talab davrlari, g'arb olimlari aytgan kontsepsiyalarning bog'liqligini ko'rishimiz mumkin. Bu davrlar rasman ma'lum vaqtda ochiq oydin bo'lgan deyishga asos bo'lmasa ham bozor iqtisodiyoti shakllanishi va uning mazmuni bularni taqozo etadi.



### 2.1. tarx. Ishlab chiqarish va talab davrlariga oid ifoda-tushunchalar.

Bozor iqtisodiyotining rivojida kapitalizmning o'rni katta. Haqiqatan ham bozor, uning ikki davri shu tuzumda to'da shakllanib, samarali rivojlanmoqda. Boshqacha o'lib aytganda, bozor iqtisodiyoti sharoitini yaratishda, ishlab chiqarish davrini muvaffaqiyatli bosib o'tishda va talab davrini yuzaga keltirishda kapitalistik xo'jalik tizimining roli beqiyos.

Shuning uchun bozor iqtisodiyoti munosabatlariga o'tish, uni shakllantirishda kapitalistik tajribadan foydalanish, uning xo'jalik usulini asos qilib olish yuqori samara berishi mumkin.

Bozor munosabatlari tusatdan va birdaniga shakllanmay, balki mavjud iqtisodiy tizimdan o'sib chikadi. Shu sababli eski tizimni sobitkadamlik bilan islox eta borib, bozor iqtisodiyotiga kelish mumkin.

**Bozor isloxlari** deganda xalk ishtirokida, lekin davlat tomonidan ishlab chikilgan, bozor munosabatlarini shakllantirishga karatilgan chora –t adbirlarni davlat nazorati ostida amalga oshirilishi tushuniladi.

**Kontseptsiya** – bu bozor iqtisodiyotiga o'tishning umumiy jixatlari va milliy xususiyatlari nazarda tutiladi, islohatning asosiy yunalishlari belgilanadi. Aynan ishlab chikilgan kontseptsiyaga tayangan xolda bozor islohatini ta'minlovchi yuridik konunlar majmuasi yaratilib ular xayotga joriy etiladi.

Islohatlar kuyidagi yirik guruxlarga bo'linadi:

- mulkiy munosabatlar islohati;
- agrar islohat;
- moliya - kredit islohati;
- sotsial islohatlar;
- tashkil iqtisodiy alokalar islohati.

Bu islohatlarning ketma - ketligi, o'tkazish usullari va muddatlari xar xil bo'ladi. Ular kompleks xarakterda bo'ladi va iqtisodiyotning xamma soxalarida o'tkaziladi. Bir soxa islox etilib, boshkasi eskichasiga kolsa, bozor munosabatlari shakllana olmaydi, binobarin, islohatlar samarali bo'lmaydi.

Rivojlangan yosh mamlakatlar o'z oldilariga erishish osonrok bo'lagn maqsadlarni qo'yib, “muqobil rivojlanish” nazariyasining turli kontseptsiyalariga tayanib, o'z yo'lini mana shu nazariyalar doirasida izlashga majbur edilar. Bu kontseptsiyalarning asosiylari kuyidagilar.

### **“Muqobil rivojlanish” nazariyasining**

## turli kontseptsiyalari

<b>Kontseptsiyalar</b>	<b>Maqsad</b>
“Asosiy ehtiyojlar”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Axolining eng kam tirikchilik ehtiyojini ta'minlash</li> <li>• Ish bilan band kilish muammolarini xal etish</li> </ul>
“Maqbul yoki tegishli texnologiya”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Axoli bandligini ta'minlash</li> <li>• Maxalliy xom-ashyoni, avvalo qishloq xo'jalik xom-ashyosini qayta ishlashga qaratilgan sermexnat texnologiyani rivojlantirish</li> </ul>
“O'z kuchiga jamoa bo'lib tayanish”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mavjud zaxiralardan to'laroq foydalanish</li> <li>• Rivojlanayotgan mamlakatlarning taraqqiy etgan mamlakatlarga qaramligini kamaytirish maqsadida xamkorlikni mustahkamlash.</li> </ul>
“Yangi halqaro iqtisodiy tartib ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rivojlanayotgan mamlakatlarning iqtisodiy jixatdan mustamlaka xolatidan qutulishi.</li> <li>• Iqtisodiy qolollikni tugatish.</li> <li>• Teng huquqli sheriklar sifatida tan olinish.</li> <li>• O'z manfaatlariga muvofik keladigan. Yangi narhlarni, xalqaro savdo me'yorlarini, valyuta kursini belgilash</li> <li>• Zamonaviy texnologiyani sotib olish imkoniyatlarini kengaytirish.</li> </ul>

## Bozorga o'tishning muqobil yullari

<b>Muqobil yullar</b>	<b>Tadbirlar</b>
-----------------------	------------------

<p>Bozorsiz taraqqiyot yoki “Liberallashtirish” yo’li</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bozorsiz taraqqiyotga o’tishdan oldin dastlab ma’muriy-buyruqbozlik tizimi bag’rida.</li> <li>• Iste’mol tovarlari bozorini barkarorlashtirish.</li> <li>• Byudjet takchilligini yukotish.</li> <li>• Investitsiya soxasini soglomlashtirish kuzlanadi.</li> <li>• Sungra bozorga utish mumkinligi ta’kidlanadi. Ma’muriy-buyrukbozlik tizimidagi boshkarishni engil - elpi kosmetik ta’mirlab, yirik xal xujaligi miqyosidagi proportsiyalarni shakllantirish va nazorat kilishni markaz ixtiyoriga koldirib, korxonalarga kisman shartnoma asosida bozorga maxsulot chiqarishag ruxsat beriladi.</li> </ul>
<p>Bozor “ekstremizmi” yoki bozorga xatlab utish yuli</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asosiy goya – keskin choralarni zudlik Bilan kurish va 19 asr andozasidagi erkin bozorga utish</li> <li>• Davlatning iqtisodga aralashuvi mutlako chek kuyish. Bunday yul mexnatkashlarning ijtimoiy ximoyasini, jamiyatning shu bugungi va kelajakdagi ilmiy-texnika tarakkiyoti, ekologiya, mudofaa soxalaridagi manfaatlariga umuman kafolat bermaydigan bozor regulyatoriga umid boglaydi.</li> </ul>
<p>Boshkariladigan bozor yoki tartibga solinadigan bozor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asosiy goya – yakka xokimlik tartibidan, ma’muriy-buyrukbozlik boshqaruvi va markazlashtirilgan raxbarlik usulidagi rejalashtirishdan bozor munosabatlariga, demokratik jamiyatga utish.</li> <li>• Davlatning iqtisodiyotdagi salmogini 20-30 foizga tushirish.</li> </ul>

Jadvallardan kurinib turibdiki, nafakat bozor iqtisodiyotiga utish yullari, shu bilan birga uning andozalari xam xilma-xildir. Shu boisdan bozor iqtisodiyotining ma’lum andozalari ularni amalga oshiruvchi muayyan mansubligiga karab ajratiladi.

### 3.5. Bozor munosabatlariga o’tish strategiyasi

Bozor joyida qotib turmaydi. U tovarlarni qaerda sotish masalasiga doir ma'lumotlarni to'plash va tahlil qilishdan iborat muttasil mehnatni talab qiladi. Bozor masalalari bilan tovar ishlab chiqaruvchilar, ularning iqtisodiy xizmatlari, jumladan, marketing va mol sotish bo'limi, iqtisodiy tahlil xizmati, ilmiy-texnik texnologiyalar va boshqaruv bo'limi shug'ullanishi lozim.

Bozor haqidagi ma'lumotlarni turli manbalardan: matbuotdan, telefon va xat orqali, so'rov o'tkazish yo'li bilan olish mumkin.

So'rov o'tkazish interv'yu olish yoki telefon orqali so'rash bilan to'ldirilishi mumkin. Ma'lumotlar to'planganidan keyin, ular tahlil qilinadi va bozordagi vaziyat masalalari yuzasidan xulosa chiqariladi. Bozorda yuzaga kelgan vaziyatdan kelib chiqib, ishlab chiqarish va ta'minot-sotish faoliyatini rivojlantirish bo'yicha tavsiyalar tuzish mumkin.

Tovar ishlab chiqaruvchilar vaqti-vaqti bilan (yilda bir necha marta) bozordagi o'z "koordinat"larini, uning miqdori chegaralarini aniqlab olishlari zarur. Bozordagi o'z hissasi miqdorini bilmay turib, unda biron-bir qadam tashlash juda mushkul. Shuningdek, bozorning potentsial sig'imini bilish ham juda muhim.

Bozorning potentsial sig'imi deganda ma'lum vaqt oralig'ida amalga oshirilishi mumkin bo'lgan xaridlar hajmini tushunish lozim.

Bozor-turmushning shafqatsiz haqiqati bo'lib, u har qanday xom xayollarni chetga supurib tashlaydi, teran va puxta o'ylangan harakatlarni talab qiladi.

Amaliyot bizning tashqi bozorlarimiz shok holatida ekanligini ko'rsatadi. Ular eng muhim narsani-o'zini qanday tutish kerakligi, bozorga chiqish strategiyasi qanday ekanligini bilmaydilar.

Bozorga chiqish strategiyasining umumiy ko'rinishi quyidagicha:

1-bosqich - bir qator tadbirlar (maqsadlarni belgilash, tashkiliy tuzilmani takomillashtirish, kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish, intizomni mustahkamlash, mehnat, moliyaviy va moddiy sarf-xarajatlarni kamaytirish)ni amalga oshirish hisobiga dastlabki sarmoya (kapital)ni to'plash.

2-bosqich-zamonaviy texnologiyalar va eng yangi ishlab chiqarish asbob-uskunalarini sotib olish. Buni shuningdek qo'shma korxonalar tashkil qilish yo'li bilan ham amalga oshirish mumkin.

3-bosqich-printsipial jihatdan yangi yuqori sifatli mahsulot yaratishga qodir bo'lgan iste'dodli menejerlar va konstruktor-texnologlarni tarbiyalab etishtirish.

4-bosqich-xalqaro darajadagi mahsulot modelini yaratish va u bilan tashqi va ichki bozorga chiqish.

5-bosqich-ishlab chiqarishni yuqori sifatli mahsulot bilan ulgurji savdo qilishga qodir bo'lgan yuqori rentabelli, raqobatbardosh xo'jalikka aylantirish.

Bizda raqobatbardosh mahsulot bor-buni chet ellik biznesmenlar tan oladilar, ammo biz savdo qilishni bilmaymiz, bozorning tinimsiz o'zgaruvchi shart-sharoitlariga moslasha olmaymiz. Bozorga chiqish strategiyasining asosiy maqsadi-yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish va maksimal foyda olishga erishishni ta'minladan iborat. Faqat shundagina xodimlar turmush darajasining keskin ko'tarilishi va belgilangan ijtimoiy dasturlarning bajarilishini bashorat qilish mumkin.

Bozorga chiqish strategiyasini ishlab chiqish tovar ishlab chiqarish tsiklining muhim bosqichi hisoblanadi.

Amerikadagi kompaniyalarning katta guruhi o'rtasida o'tkazilgan so'rovlar talabni shakllantirish va bozorga chiqish, tovarlarni iste'molchiga etkazib berish muvaffaqiyatning mahsulot texnologiyasi va uni ishlab chiqarishdan ham muhimroq sharti hisoblanadi. Ularning fikricha, yangi tovarning bozorda sotilishini ta'minlash masalalari bu tovarni ommaviy ishlab chiqarish texnologiyasi masalalariga qaraganda muhimroqdir.

### **Bozorga o'tishning mukobil yullari**

<b>Mukobil yullar</b>	<b>Tadbirlar</b>
-----------------------	------------------

Bozorsiz tarakkiyot yoki “Liberallashtirish” yuli	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bozorsiz tarakkiyotga utishdan oldin dastlab ma’muriy-buyrukbozlik tizimi bagrida.</li> <li>• Iste’mol tovarlari bozorini barkarorlashtirish.</li> <li>• Byudjet takchilligini yukotish.</li> <li>• Investitsiya soxasini soglomlashtirish kuzlanadi.</li> <li>• Sungra bozorga utish mumkinligi ta’kidlanadi. Ma’muriy-buyrukbozlik tizimidagi boshkarishni engil - elpi kosmetik ta’mir lab, yirik xal xujaligi miqyosidagi proporsiyalarni shakllantirish va nazorat kilishni markaz ixtiyoriga koldirib, korxonalarga kisman shartnoma asosida bozorga maxsulot chiqarishag ruxsat beriladi.</li> </ul>
Bozor “ekstremizmi” yoki bozorga xatlab utish yuli	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asosiy goya – keskin choralarni zudlik Bilan kurish va 19 asr andozasidagi erkin bozorga utish</li> <li>• Davlatning iqtisodga aralashuvi mutlako chek kuyish. Bunday yul mexnatkashlarning ijtimoiy ximoyasini, jamiyatning shu bugungi va kelajakdagi ilmiy-texnika tarakkiyoti, ekologiya, mudofaa soxalaridagi manfaatlariga umuman kafolat bermaydigan bozor regulyatoriga umid boglaydi.</li> </ul>
Boshkariladigan bozor yoki tartibga solinadigan bozor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asosiy goya – yakka xokimlik tartibidan, ma’muriy-buyrukbozlik boshqaruvi va markazlashtirilgan raxbarlik usulidagi rejalashtirishdan bozor munosabatlariga, demokratik jamiyatga utish.</li> <li>• Davlatning iqtisodiyotdagi salmogini 20-30 foizga tushirish.</li> </ul>

Jadvallardan kurinib turibdiki, nafakat bozor iqtisodiyotiga utish yullari, shu bilan birga uning andozalari xam xilma-xildir. Shu boisdan bozor iqtisodiyotining ma’lum andozalari ularni amalga oshiruvchi muayyan mansubligiga karab ajratiladi.

### 3.6. Raqobat turlari va raqobat vositalari

Raqobat - bu tadbirkorlikning ajralmas bir bulagidir.

**Raqobat** – umumijtimoiy kategoriya bo'lib, ijtimoiy jarayon qatnashchilari o'rtasida yahshiroq yashash uchun bo'ladigan kurashni anglatadi

Raqobat iqtisodiy faoliyat ishtirokchilarining o'z manfaatlarini tularoq yuzaga chiqarish, ya'ni yaxshi daromad topish, uz mavkeini mustaxkamlash, o'z kobiliyatini namoyon etish va imij (obru-e'tibor)ga ega bulish uchun boshkalar bilan kurashadilar.

Bozor tizimida raqobatning **mukammal va nomukammal raqobatdan** iborat ikki asosiy turi bor.

**Mukammal yoki sof raqobat** shunday raqobat-ki, unda kupchilik katnashadi. Erkin raqobatli bozorda sotuvchilar va xaridorlar kupchilik bo'lib, ulardan xar biri monopol mavqega ega bulmaydi, bozorda zuravonlik qilib o'z izmini yurgiza olmaydi.

**Nomukammal raqobat** cheklangan raqobat, tabiatan monopol raqobatdir. Bunda kupchilik bulmagan, lekin tovarlarning katta qismini taklif etuvchi yoki sotib oluvchi firmalar raqobatlashadi. Nomukammal raqobatning oligapolistik raqobat degan turi xam bor-ki, unda goyat ozchilik, lekin yirik firmalar qatnashadi. Shu boisdan raqobat tor doirada yuz beradi. Oligapolistik raqobatga misol qilib, avtomobil bozoridagi raqobatni olish mumkin. Masalan, Germaniyada “Mercedes Bents”, “BMV”, “Folksvagen” va “Oppel” kabi firmalar avtomobil bozorida raqobatlashadilar, ularga bas keladigan firmalar umuman yo'k. Ammo ular xam jaxon bozorida “Ford”, “Tayota”, “Pejo” va “Volvo” kabi firmalar raqobatiga yulikadi.

Nomukammal raqobatning yana bir turi sof monopolistik raqobatdir. Bu raqobatga xos belgi shuki, bunda u yoki bu tarmoqda aynan bir firmaning xukmronlik qilishidir. M., Toshkent traktor zavodi Uzbekistondagi traktor bozorida tanxo xukmron, undan boshqa traktorsozlik zavodlari yo'k. Lekin



chetdan, xorijiy mamlakatlardan keltirilgan traktorlar uning tovari bilan raqobatlashadi.

Sof monopoliyani ikki omil yuzaga keltiradi:

a) texnologik monopoliya texnikaviy yangiliklar yirik firmalar kulida tuplanadi, natijada boshqalar ulardan foydalana olmaydilar yoki foydalangan takdirida xam bunga katta pul tulaydilar, natijada ularning tovarlari qimmatga tushib, raqobatga chiday olmaydi;

b) tabiiy monopoliya er osti va er usti boyliklari ayrim firmalarning ixtiyorida bo'lib, boshqalar ulardan foydalana olmaydi. Masalan, bir firma neftga boy bo'lgan erni sotib olgan bo'lsa, boshqa firmalar shu erda neft qazib olib, neft bozorida raqobat qila olmaydi.

Raqobat kurash vositalari va usullari jixatidan **xalol raqobat va girrom raqobatga** bulinadi.

**Xalol raqobat** konuniy, yul berilgan va xamma tan olgan, insoniy usullar bilan uzaro bellashuvdir.

**Girrom raqobat** man etilgan vositalar yordamida va gayriinsoniy usullar bilan olib borilgan kurashdir.

Girrom raqobat yovvoyi bozor iqtisodiyotining, xalol raqobat madaniy (tsivilizatsiyalashgan) bozor iqtisodiyotining belgisi xisoblanadi. Girrom raqobat yuz berganda josuslik, qo'poruvchilik, reket, tuxmat, tovar belgisini o'g'irlash va xatto qotillik kabi usullar kullaniladi, raqibni turli yullar bilan obrusizlantirish choralari kuriladi.

Xalol raqobatda madaniy usullar qullaniladi. Bu usullardan narx vositasida raqobatlashuv, tovar sifatini oshirish orqali kurashish, servis (xizmat kursatish) orqali bellashuv keng tarqalgan. Bu usullardan aloxida-aloxida emas, balki birgalikda foydalanish xam qullaniladi.

Raqobatning turli usullarini qo'llashdan asosiy maqsad, xaridorni uz tovariga jalb etib, uning pulini olishdir. AQSHda buni "Iste'molchi dollari uchun kurash" deb ataydilar. Raqobatchilik usuli qanchalik samarali bo'lsa, g'olib chiqish imkoniyati shunchalik ko'p buladi.

Xozirgi raqobat kurashida tovar reklamasiga aloxida e'tibor beriladi.

Reklama tovarning nafligi xaqida xolisona axborot bo'lib, turli yo'llar bilan xaridorga etkaziladi. Bozor qoidasiga binoan reklamaga pul ayamagan firma raqobatda g'olib chiqadi. Reklama savdo-sotikni xarakatga keltiruvchi kuchdir.

### **Xulosà**

Bozor iqtisodiyotini tartibga solishdagi eng asosiy iqtisodiy mexanizmlarining mohiyati va qisqacha ta'sir etish mazmuni bilan tanishildi. Albatta, ular aloxida mustaqil ta'sir etadilar va xar birining uziga xos o'rni mavjuddir. Davlat yoki jamoatchilik bu mexanizmlarni birgalikda, bir-biriga boglagan xolda va bir-birini tuldirib umumiy maqsad sari xarakatlartirilgan xolda foydalanadi. Bozor davlatning tartibga solish faoliyatini chegaralaydi, juda noziklik bilan ish tutishni talab etadi.

Ishlab chiqarish murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizim bo'lib, inson uning asosiy va eng faol elementi hisoblanadi.

Ishlab chiqarishning asosiy bo'g'ini korxonalar bo'lib, u ikki tizim: boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlarning birligidan tashkil topadi.

Sanoat ishlab chiqarishining murakkabligi uning elementlarining xilma-xilligi bilan belgilanadi.

Ishlab chiqarishning maqsadi moddiy mahsulot yaratish hisoblanadi.

Marketing-bu ishlab chiqaruvchini iste'molchi bilan bog'lovchi eng muhim bozor munosabatlari va axborot oqimlarining majmui hisoblanadi.

### **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar:**

1. Ishlab chiqarishning asosiy elementlarini aytib bering.

2. Sanoat ishlab chiqarishi qanday tashkil qilinadi?
3. Tovarlar bozorida resurslarni kim sotib oladi?
4. Ishlab chiqarishdagi marketingning maqsadi nima?
5. Bozorga chiqish strategiyasining bosqichlarini sanang.
6. Engil sanoat rivojlanishini taxlil qilib bering.
7. mashinasozlik sanoatida qanday o'zgarishlar ro'y berdi.
8. O'zbekistonda sanoat tarmoqlarini rivojlanishi.
9. Ishlab chiqarishning asosiy bo'g'ini.
10. Ishlab chiqarish korxonalarini iqtisodiy ko'rsatkichlarini taxlil.
11. Bozor iqtisodiyotining tartibga solinish zaruriyatini bozor faoliyati mazmuni bilan birgalikda tushuntiring.
12. Bozor iqtisodiyotini tartibga solish o'anday yo'llar bilan amalga oshiriladi?
13. Bozor iqtisodiyotini tartibga solishning o'anday usul va mexanizmlari bor?
14. Ular o'anday xususiyatlarga ega?
15. Bozor iqtisodiyoti tartibga solinishidagi ma'muriy usullar?
16. Ma'muriy usullarning mohiyati va xarakter mazmunini tushuntiring.
17. Iqtisodiy usullarning mohiyati va xarakter mazmunini tushuntiring.
18. Iqtisodiy va ma'muriy usullarning foydalanish uslubi bog'ligini tushuntiring

## **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizasiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi. T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
15. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
18. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

#### **4-bob. ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTINI TAKOMILLASHTIRISH USULLARI**

4.1. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishga tizimli-vaziyatli yondashuv.

4.2. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirish usullari.

4.3. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirish jarayoni.

*Mavzuning maqsadi* - ishlab chiqarish menejmenti tashkilotini loyihalashtirish, takomillashtirish, tajriba, ekspert, me'yor usullar hamda matematik modellashtirish, tahliliy hisob-kitob usuli va boshqa usullarni o'rganish, boshqaruv tashkilotini loyihalashtirish jarayoni bilan tanishtirishdan iborat.

#### **4.1. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishga tizimli-vaziyatli yondashuv**

Bozor munosabatlariga o'tilishi, iste'molchi uchun zarur bo'lgan yangi mahsulotning o'zlashtirilishi, mahsulot sifatining oshirilishi, mulkdorning o'zgarishi va shu kabilar ishlab chiqarish menejmenti tashkilotini takomillashtirishni talab qiladi. Ishlab chiqarish hajmlari va yo'nalishlarining o'zgarishi bilan yangi ishlab chiqarish tashkilotiga zarurat tug'iladi, boshqaruvning yangi usullari va funktsiyalari paydo bo'ladi, iqtisodiy ish hajmlari o'zgaradi, boshqaruv qarorlarini qabul qilishga yangi talablar qo'yiladi.

Ishlab chiqarish menejmenti tashkilotidagi o'zgarishlar ko'pincha yangi tsex, yangi aniq liniyaning ochilishi yoki ishlab chiqarish va boshqaruvning mexanizatsiyalashtirilishi va avtomatlashtirilishi natijasida boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini qayta qurish bilan bog'liq bo'ladi.

Bunda tashkiliy tuzilma faqat boshqaruv tashkiloti shaklidangina iborat bo'lishini hisobga olish lozim. Uning mazmuni boshqaruv qarorlarini tayyorlash, qabul qilish va bajarish jarayonlarini; ma'lumotlarning mazmuni, hajmi, ularga ishlov berish va ularni uzatish muddatlari va usullarini; boshqaruv

organlarini zamonaviy texnika bilan jihozlash, boshqaruv apparati xodimlarining ishini tashkil qilishni; rahbar xodimlar va mutaxassis kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yishni o'z ichiga oladi.

Binobarin, ishlab chiqarish menejmenti tashkilotiga yagona tizim sifatida qaralishi, bu tizimni takomillashtirish esa kompleks ravishda, uning barcha elementlari bilan uzviy va uyg'un bog'liqlikda amalga oshirilishi lozim.

Tizim bir-biri bilan o'zaro munosabat va aloqada bo'lib, ma'lum birlik, yaxlitlikni hosil qiluvchi ko'plab elementlardir.

Masalan, mehnatga haq to'lashning yangi ustuvor tizimining joriy qilinishi axborot tizimida o'zgarishlar qilish, ish haqi hisob-kitobida mehnat sarfini, ishga munosabatni o'zgartirishni talab qilishi mumkin. Agar ijtimoiy-iqtisodiy tizimdagi barcha o'zaro bog'liqliklar muvofiq ravishda hisobga olinmasa, boshqaruv organlari ishida nomutanosibliklar vujudga kelib, kutilgan ijobiy natijalar o'rniga salbiy natijalar olinishi mumkin.

Ishlab chiqarish menejmenti tashkilotiga tizimli yondashuv ko'pgina muammolarni samarali hal qilish imkonini beradi. Uni qo'llash maqsadlarini aniq shakllantirish, ish ko'lami haqida tasavvur hosil qilish, boshqaruvning barcha funktsiya, usullari va jarayonlarini qo'yilgan maqsadlarga erishishga bo'ysundirishni ta'minlaydi.

Bozor munosabatlariga o'tish sharoitlarida ishlab chiqarishning iqtisodiy tizimi muhim o'rin tutadi, zotan u ishlab chiqarish va boshqaruvda kechuvchi barcha xo'jalik, moliyaviy, tashkiliy jarayonlarning birligini ifoda etadi.

Iqtisodiy tizim boshqa barcha tizimlarning samarali faoliyatiga katta ta'sir ko'rsatadi. Shu bilan birga, boshqa tizimlar ham, ayniqsa, yangilanish sharoitlarida ijtimoiy tizim iqtisodiy tizimga ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Ijtimoiy tizim bugungi kunda tobora muhim ahamiyat kasb etib bormoqda, zotan iqtisodiyotda, jamiyatda ijtimoiy o'zgarishlar sodir bo'lmoqda, yangi hamkorlik shakllari vujudga kelmoqda va h.k. Umumlashtirish tizimni umumiy ko'rinishda, shuningdek, ushbu tizim elementlarining o'zaro bog'liqliklarini ko'rish imkonini beradi.

Biroq umumlashtirish foydali ekanligiga qaramay, unchalik aniq bo'lmaydi. Boshqaruv tashkilotini takomillashtirishda ma'lum tizimlar (korxonalar, tarmoqlar) o'rtasidagi farqlarni e'tiborga olish zarur. Vaziyatli o'zgaruvchilar deb nomlanuvchi bu jiddiy farqlar ikki xil: ichki va tashqi bo'ladi.

Bu vaziyatli o'zgaruvchilarni biz boshqaruv nazariyasida batafsil ko'rib chiqqanmiz. O'shanda biz ichki o'zgaruvchilar ma'lum korxonani tavsiflaydi, tashqi o'zgaruvchilar esa korxonadan tashqaridagi muhitning omillari hisoblanadi, deb aytgan edik.

Barcha ko'p sonli vaziyatli o'zgaruvchilar va boshqaruv jarayonining barcha funktsiyalari bir-biri bilan o'zaro bog'liq, ularni bir-biridan alohida ko'rib chiqib bo'lmaydi.

Har qanday muhim omilning o'zgarishi, xuddi soyga tashlangan tosh kabi, doiralar hosil qiladi, ya'ni korxonalar faoliyatida aks etadi.

Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishga vaziyatli yondashuv (har qanday tizimga oid) korxonalar ishining samaradorligiga juda ko'p ichki va tashqi omillar ta'sir ko'rsatishini anglatadi. Shuning uchun takomillashtirish usullari vaziyatga qarab belgilanadi. Ma'lum vaziyatda unga ko'proq mos keladigan eng samarali usul hisoblanadi.

#### **4.2. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirish usullari**

Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish bo'yicha ishlar bozor munosabatlariga o'tilayotgan bugungi kunda ayniqsa muntazam olib boriladi.

1. Bunda boshqa rivojlangan mamlakatlar yoki sanoat tarmoqlarining tajribasidan foydalanishga harakat qilinadi. Bu ishlab chiqarish menejmenti tashkilotini takomillashtirishni asoslashning tajriba usuli deb ataladi.

Tajriba usulining qo'llanishi boshqa korxonalaridagi shunday vazifalarning echimlarini o'rganish va amalda yuzaga kelgan vaziyatning tahlili asosida o'z korxonalarida o'zgarishlar qilishni anglatadi.

2. Tashkiliy vazifalarning echimini tayyorlash va asoslashning boshqa bir usuli ekspert usulidir. Bu usul ham hal qilinuvchi vazifalarning mohiyatini yaxshi biluvchi mutaxassislarning tajribasiga asoslanadi. Turli ekspertlardan aniq xulosalar olish uchun so'rovnomalar tayyorlanadi va ularga tajribalarning har xil variantlari oldindan yozib qo'yiladi. Turli ekspertlarning xulosalari qayta ishlanadi va umumlashtirilgan natija olinadi.

3. Alohida tashkiliy vazifalar (tashkiliy tuzilmalar, xodimlarning sonini belgilash)ni hal qilish amaliyotida me'yor usuli keng qo'llanadi.

Tashkiliy vazifalarning echimlarini asoslash uchun xizmat qila oladigan qator me'yorlar ishlab chiqilgan. Ular orasida boshqaruv normasi (rahbarlar va ularning qo'l ostidagi xodimlar sonining nisbati); namunaviy shtat ro'yxatlari, ish joylarini tashkil qilishning namunaviy loyihalari va boshqa normalar bor.

4. Tashkiliy echimlarni asoslashda parametrik (omilga oid) usul muhim ahamiyatga ega. Uning mohiyati boshqariluvchi o'zaro bog'liq ob'ekt va boshqaruvchi tizimni tavsiflovchi o'zaro bog'liq bo'lgan omillarni aniqlashdan iborat. Korxonalarining guruhlarini bo'yicha o'tkazilgan maxsus tadqiqotlarning ma'lumotlariga ko'ra ob'ekt parametrlari (omillari) va boshqaruv sub'ektining miqdoriy nisbati haqidagi materiallarga ishlov berish natijasida bog'liqlik (funktsional yoki korrelyatsion) shakli va bu bog'liqliklarning miqdoriy ifodasi topiladi.

Bunda, odatda, boshqaruvchi tizimning ishiga 2-3 omilning ta'sirini ko'rsatuvchi parametrik (omilga oid) bog'liqliklar aniqlanadi.

5. So'nggi yillarda boshqaruvni loyihalashtirish maqsadlari uchun matematik modellashtirish usullari qo'llanmoqda. Boshqaruv tashkiloti sohasida modellashtirish usulini qo'llash eng yaxshi echimlarni ishlab chiqarish jarayonida emas, balki dastlabki hisob-kitoblar paytida topish imkonini beradiki, bu ishlab chiqarishdagi ko'pgina xato va yo'qotishlarning oldini oladi.

Modellashtirish deganda tavsiflanuvchi real mavjud bo'lgan ob'ekt (namunaviy va nonamunaviy tizimlar, muhandislik qurilmalari)ning asosiy jihatlarini matematik ramzlar, texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlar, grafiklar yoki



plakatlar ko'rinishida shartli belgilash tushuniladi. Modellashtirish modeli modelda eksperiment o'tkazish imkonini beradi. Hozirgi kunda modellashtirish usuli, tizimli yondashuv vositasi sifatida, barcha faoliyat sohalarida qo'llaniladi. Ijtimoiy-iqtisodiy tizimni modellashtirish alohida asos ma'lumotlarni osongina o'zgartirish, loyiha yoki boshqaruv qarorining turli variantlarini ko'rib chiqish va uning oqibatlarini oldindan ko'rish imkonini beradi. Odatda, boshqaruv tashkiloti modeli boshqaruv faoliyatining qaysidir bitta jihatini qamrab oladi. Shuning uchun modellashtirish boshqaruv tashkilotini loyihalashtirishning xilma-xil usullari o'rnini to'liq bosa olmaydi.

Modellashtirishning marketing, matematik, grafik, aralash usullari farq qilinadi. Modellashtirish ob'ektlari boshqaruv organlari tuzilmasi, boshqaruv organlari funktsiyalari, ma'lumotlarni to'plash, uzatish, qayta ishlash va qaror qabul qilish jarayonlari, ishlab chiqarish tuzilmasi, boshqaruv usullari, boshqaruv qarorlarini tayyorlash, qabul qilish va ularning ijrosini tashkil etish jarayoni, informatsion aloqalar, bo'limlar va mutaxassislarning ma'muriy-huquqiy munosabatlari, odamlarning ijtimoiy-ruxiy munosabatlari hisoblanadi.

6. Tahliliy hisob-kitob usuli ishlab chiqarish menejmenti tashkilotini takomillashtirish maqsadlari uchun eng maqbul usul hisoblanadi. U boshqaruv bo'g'ini va tizimchasidan kelib chiqib, yuqorida sanab o'tilgan usullaridan uyg'unlikda foydalanishni nazarda tutadi.

Tahliliy hisob-kitob usuli erishilishi lozim bo'lgan maqsadlarni aniq belgilash asosiga quriladi. Ishlab chiqarish menejmenti tashkiloti qo'yilgan maqsadlarga qisqa vaqt ichida, kam sarf-xarajatlar bilan erishish uchun qulay shart-sharoit yaratishi lozim.

### **4.3. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirish jarayoni**

Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirish va uni takomillashtirish jarayoni odatda quyidagi bosqichlardan o'tadi:

1. Boshqaruv ob'ekti oldiga jamoa hal qilishi lozim bo'lgan vazifalarni belgilovchi maqsadni qo'yish. Masalan, korxonani xususiylashtirish, yangi ishlab chiqarish texnologiyasiga o'tish, boshqaruv usullarini o'zgartirish. Shu bilan bir vaqtda boshqaruvchi tizim oldiga qo'yiluvchi va umumiy vazifalarni hal qilishga qaratilgan maqsadlar belgilanadi.

2. Loyihalashtirishning keyingi bosqichi ishlab chiqarishning holati va rivojlanish tendentsiyalari, shu jumladan boshqaruv ob'ekti va boshqaruvchi tizimning tahlili hisoblanadi. Xo'jalik yuritish faoliyatini tahlil qilish jarayonida ijobiy tajriba va ishlab chiqarish zaxiralari, ularning boshqaruvchi tizimga ta'siri darajasi aniqlanadi.

Ishlab chiqarish-xo'jalik yuritish faoliyati va mavjud boshqaruv tizimining tahlili oldindan tuzilgan va boshqaruv ob'ekti direktori tomonidan tasdiqlangan taqvimiy ish grafigiga ko'ra o'tkazilishi lozim. Tahlilni o'tkazish uchun bu korxonaning xodimlarini jalb qilish zarur. Korxonaga jamoasi bajariladigan ishlarning rejasi bilan tanishtirilishi lozim.

Bu printsiplial ahamiyatga ega. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish, ayni davrdagi ahvolning tahlili, aniq chora-tadbirlarni ishlab chiqishda xodimlarning ishtirok etishi bu chora-tadbirlarni amalga oshirishni engillashtiradi.

3. Maqsadlarni belgilash va tahlil o'tkazishdan loyihalashtirish topshirig'ini tuzishga o'tiladi. Uning mazmuni loyihani ishlab chiqish jarayonida hal qilinishi lozim bo'lgan asosiy vazifalar bilan belgilanadi.

Topshiriqda ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishning asosiy yo'nalishlari: tashkiliy tuzilma, axborot bilan ta'minlash, boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari va funktsiyalari belgilanadi.

4. So'ng ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishning tanlangan yo'nalishlari bo'yicha chuqur tashkiliy-iqtisodiy tadqiqotlar o'tkaziladi va boshqaruvni loyihasi ishlab chiqiladi. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish loyihasi o'z ifodasini topadigan asosiy hujjat "Tadqiqot natijalari va belgilangan chora-tadbirlar to'g'risida hisobot" hisoblanadi.

5. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish loyihasining yakuniy bosqichi ixtisoslashgan tashkilotlar tomonidan amalga oshiriladi va bu ularning yuqori sifatini kafolatlaydi.

### **Xulosalar**

Bozor munosabatlariga o'tilishi menejment tashkilotini takomillashtirishni talab qiladi.

Tizim-ma'lum yaxlitlik, birlikni hosil qiluvchi ko'plab elementlar demak.

Tizimli yondashuv maqsadlarni aniq ta'riflash, ish ko'lamini tasavvur qilish, boshqaruvning barcha funktsiyalarini qo'yilgan maqsadlarga erishishga bo'ysundirish imkonini beradi.

4. Menejmentni loyihalashtirishning asosiy usullari: tajriba, ekspert, me'yor, omilga oid, matematik modellashtirish, tahliliy hisob-kitob usullari hisoblanadi.

5. Menejmentni loyihalashtirish bosqichlari: maqsadni belgilash, boshqaruv tizimining holatini tahlil qilish, chuqur tadqiq qilish va takliflarni ishlab chiqish, joriy qilish rejasini ishlab chiqish va uning bajarilishini nazorat qilish.

### **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

1. Tizimli-vaziyatli yondashuvga ta'rif bering.
2. Vaziyatli yondashuv tizimli yondashuvdan nima bilan farq qiladi?
3. Iqtisodiy-matematik modellashtirishning mohiyati haqida gapirib bering.
4. Menejmentda maqsadli yondashuvning ahamiyatini siz qanday tushunasiz?
5. Loyihalashtirish bosqichlarini sanab bering va ular o'rtasidagi aloqani aniqlang.
6. Maqsadni belgilash bosqichiga nimalar kiradi?
7. Rejani ishlab chiqish va uni bajarilishini kim nazorat qiladi?
8. Menejmentni loyihalashtirishni asosiy usullari.

9. Tizim deganda nimani tushinasiz?
10. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarish jarayonining kechishi.

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi. T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliiev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
15. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
18. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## **5-bob. ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTINING SAMARADORLIGINI BAHOLASH**

- 5.1. Boshqaruv tizimining iqtisodiy samaradorligini baholash.
- 5.2. Boshqaruvning alohida tashkiliy tadbirlari va texnik vositalarini joriy qilish samaradorligi.
- 5.3. Menejmentning ijtimoiy samaradorligi.
- 5.4. Samarali ishlab chiqarishning asosiy parametrlari va shakli.

### **5.1. Boshqaruv tizimining iqtisodiy samaradorligini baholash**

Oldimizda respublikani qisqa vaqt ichida jahon bozoriga olib chiqish vazifasi turibti. Buning uchun ijtimoiy ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish, boshqaruv apparati faoliyatini yakuniy natijalarga, bozor va mahsulot iste'molchilarining ehtiyojlarini to'la qondirishga yo'naltirish zarur.

Mehnat mahsuldorligini oshirmay, mehnat va ishlab chiqarish intizomini mustahkamlamay, rahbar xodimlar va mutaxassislarining mas'uliyatini oshirmay turib ishlab chiqarish samaradorligini oshirib bo'lmaydi.

Bugun besh, o'n yil oldinga nazar tashlar ekanmiz, bozor munosabatlarining poydevori aynan shu yillarda barpo etilishini unutmashimiz kerak.

Samaradorlik keng ma'noda ishning unumdorligi, ya'ni qo'yilgan maqsadga minimal sarf-xarajatlar bilan erishishni tavsiflovchi tushuncha hisoblanadi.

Ishlab chiqarish samaradorligi ( $S_{ish}$ ) deganda foydali yakuniy natijalarning ishlatiladigan yoki ishlatilgan resurslar hajmiga nisbati tushuniladi.

**$D_b$  - balans daromadi**

$S_{ish} = \frac{D_b}{q}$  -----

**$X_{ish}$  - ishlab chiqarish xarajatlari**

Boshqaruv tizimining samaradorligi deganda boshqaruv jarayoni, boshqaruv faoliyatining unumdorligi tushuniladi.

Boshqaruv tizimining daromad bo'yicha iqtisodiy samaradorligi ( $S_{bosh}$ ) rejadagi yoki amalda olingan daromadning boshqaruv xarajatlariga nisbati bilan belgilanadi.

**$D_b$  - balans daromadi**

$S_{bosh} \text{ q } \text{-----}$

**$X_{bosh}$  - boshqaruv xarajatlari**

## **5.2. Boshqaruvning alohida tashkiliy tadbirlari va texnik vositalarini joriy qilish samaradorligi**

Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish tadbirlarining iqtisodiy samaradorligi hisob-kitobi loyihalashtirish va joriy qilishning barcha bosqichlarida o'tkaziladi.

Loyihalashtirishdan oldingi bosqichda menejmentni takomillashtirish zarurmi, bu samarali boshqaruvga olib keladimi-yo'qmi - aniqlash zarur.

Loyihalashtirish bosqichida boshqaruvning eng maqbul usullari, variantlar bo'yicha kapital sarmoyalar va sarf-xarajatlarning miqdorlari belgilanadi va aniqlab olinadi.

Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish tadbirlari joriy etilganidan keyin amalda erishilgan samaradorlik miqdorini aniqlash lozim.

Tannarx bo'yicha iqtisodiy samaradorlik ( $S_{tan}$ ) quyidagi formulaga ko'ra aniqlanadi:

$$S_{tan} \text{ q } M_{tan}/X_{bosh}$$

bu erda:  $M_{tan}$  - mahsulot tannarxi,

$X_{bosh}$  - boshqaruv xarajatlari.

Boshqaruvning samaradorligini ( $S_{\text{bosh}}$ ) aniqlash uchun, shuningdek boshqaruv xodimlari mehnatiga haq to'lash fondining butun korxonaga jamoasi ish haqi fondiga nisbati (rejadagi va amaldagi)dan ham foydalaniladi.

### **$B_{\text{ih}}$ - boshqaruv xodimlarining ish haqi**

$S_{\text{bosh}} \cdot q$  -----

### **$F_{\text{ih}}$ - umumiy ish haqi fondi**

Asosiy fondlarning nisbatan tejalishi ( $T_{\text{af}}$ ) hisob - kitobi quyidagi formulaga ko'ra aniqlanadi:

$$T_{\text{af}} = \frac{F_{\text{as}}}{F_{\text{r}}} \cdot T$$

bu erda:  $F_{\text{as}}$ ,  $F_{\text{r}}$  - asosiy va rejadagi davrlarda asosiy fondlarning o'rtacha yillik qiymati.;

$T$  - tovar mahsuloti o'sishining indeksi.

Iqtisodiy samaradorlikni aniqlash ishlab chiqarish menejmenti tashkilotini takomillashtirish tadbirlarini joriy qilish masalasini hal qilishning zarur sharti hisoblanadi. Takliflar mahsuldorlikni oshirgan yoki xodimning mehnat sharoitlarini yaxshilagan taqdirdagina joriy qilish uchun qabul qilinishi mumkin.

Ishlab chiqarish menejmenti tashkilotini loyihalashtirish paytida loyiha echimlarini asoslash maqsadida iqtisodiy samaradorlik aniqlanadi, tadbirlar joriy qilinganidan keyin esa tadbirlarning unumdorligini aniqlash maqsadida amaldagi samaradorlik hisoblab chiqariladi.

### **5.3. Menejment tashkilotining ijtimoiy samaradorligi**

Ijtimoiy samara deganda jamoada xodimlarning faolligini oshirishga ko'maklashadigan barqaror muhit, nisbatan qulay mehnat va maishiy shart-sharoitlarni yaratish, jamoani ijtimoiy rivojlantirish va unga xizmat ko'rsatish tushuniladi.

Ijtimoiy samarani miqdoriy hisoblab bo'lmaydi, uni korxonada ro'y beruvchi sifat o'zgarishlariga ko'ra aniqlash mumkin. Qator hollarda ijtimoiy samara bilvosita natijalar bilan o'lchanadi. Masalan, ijtimoiy-ruxiy vaziyatning

yaxshilanishi kadrlarning qo'nimsizligini qisqartirish va malaka saviyasini oshirish imkonini beradi.

Ayrim hollarda ijtimoiy natijalar ma'lum miqdoriy natijalarda o'zining bevosita ifodasini topadi. Masalan, korxonaning kadrlar bilan komplektlanganligining umumiy ko'rsatkichi ( $S_{kom}$ ) quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$S_{kom} = \frac{X_{amal} - \text{xodimlarning amaldagi soni}}{X_{sht} - \text{xodimlarning shtat bo'yicha soni}}$$

Qabul qilinuvchi qarorlarni baholash har bir boshqaruv bo'g'inining eng muhim vazifalaridan biri hisoblanadi. Ammo bunday baholashni amalga oshirish juda qiyin. Uni boshqa yondosh ko'rsatkichlar orqali bilvosita amalga oshirish mumkin.

Bajarilgan qarorlar soni ( $S_q$ ) shunday ko'rsatkich hisoblanadi. Qarorlarning bajarilishi ko'rsatkichi amalda bajarilgan qarorlar sonining qabul qilingan qarorlarning umumiy soniga nisbati tarzida aniqlanadi.

$$S_q = \frac{Q_b}{Q_q}$$

bu erda  $S_{qb}$  -qarorlarning bajarilish ko'rsatkichi,

$Q_b$  -bajarilgan qarorlar ko'rsatkichi,

$Q_q$  -qabul qilingan qarorlar soni.

Bozor iqtisodiyoti eng avvalo xodimlarni ijtimoiy himoyalashga yo'naltirilgan bo'lishi lozim.

Barcha korxonalar, mulkchilik shaklidan qat'iy nazar, barcha xodimlariga xavfsiz mehnat sharoitlarini yaratib berishlari shart. Shuningdek, ular xodimning sog'lig'i va mehnat qobiliyatiga etkazilgan zarar uchun belgilangan tartibda javobgar bo'ladilar. Korxonada o'z xodimlarining mehnat va maishiy sharoitlarini



muntazam yaxshilab borishi, uy-joylar, tibbiyot muassasalari, sog'lomlashtirish va sport majmualari, madaniyat muassasalarini barpo etishi lozim.

#### **5.4. Samarali ishlab chiqarishning asosiy parametrlari va shakli**

Bu murakkab, ko'p planli muammoni biryoqlama hal qilib bo'lmaydi. Ishlab chiqarish tashkilotlarining ko'p hollarda avtonom yoki tobe rejimda ishlovchi ko'p sonli tizimchalari yagona optimumni bera olmaydi. Gap hozirgi zamon ishlab chiqarish tashkilotlarini tashkil qiluvchi tizimchalarning faoliyatini yaxshilash, barqaror bozor munosabatlari, turg'un an'analarga ega bo'lgan rivojlangan mamlakatlarning yirik korporatsiyalari to'plagan katta tajribadan foydalanish haqida bormoqda.

Personalidan boshlaydigan bo'lsak kishilar – har qanday ishlab chiqarish tashkilotining asosini, korxonaning “oltin fondi”ni tashkil qiladi. Ishlab chiqarish tashkiloti ma'muriyati barqaror, shu bilan birga ma'lum darajada o'zgaruvchan mehnat jamoasiga ega bo'lishni orzu qiladi.

Ishga faqat o'qishni istaydigan va o'qiy oladigan xodimlarni qabul qiluvchi ko'pgina ilg'or ishlab chiqarish tashkilotlarining tajribasi ma'lum. Bunday xodimlar ishdan deyarli bo'shatilmaydi, aynan ular ishlab chiqarish tashkilotining “o'zgaruvchan” qismini tashkil qiladi. Tajribali xodimlarning barqaror qismi bilan bir qatorda, ularni boshqaruvning matritsali usullarini qo'llagan holda yangi texnologiyalarni o'zlashtirishga jalb qilish mumkin bo'ladi. Personalni boshqarish xizmati xodimlarni muntazam o'qib-o'rgatish, malakasini oshirish, qo'shimcha kasblarni egallashini ta'minlaydi.

Ma'muriyat moddiy va ma'naviy rag'batlantirishni birga samarali qo'shib olib borish haqida muntazam qayg'uradi. Bundan tashqari, ishlab chiqarish tashkilotlari xodimlari ma'muriyatning mehnat, turmush va dam olish sharoitlarini yaxshilash borasidagi doimiy g'amxo'rlikini his qilishlari kerak. Xodimlarni korxonada faoliyatiga jalb qilish juda muhim. Bular xodimlar tomonidan sotib olinuvchi yoki ishlab topiluvchi aksiyalar, xodimlar qiziqishini

ishlab chiqarish tashkiloti faoliyatini takomillashtirishga moddiy va ma'naviy imtiyozlar orqali jalb qilishning boshqa xil usullari bo'lishi mumkin.

Ishlab chiqarish sardorlari chetda pul ishlash haqida o'ylamay, butun diqqatini asosiy ishiga qaratishlari uchun ularga bunday sharoitlarni yaratishga alohida e'tibor berish lozim.

Ishlab chiqarish tashkilotining asosiy maqsadi (bu maksimal daromad, minimal tannarx, yangi mahsulotni o'zlashtirish va h.k. bo'lishi mumkin) barcha xodimlar tomonidan aniq anglangan bo'lishi kerak, chunki u jamoaning uyushishiga imkon yaratadi.

Samarali va mahsuldor ishlab chiqarish tashkilotini yaratish mahalliy va xorijiy menejment va fan-texnika taraqqiyoti tajribasidan foydalanishni talab qiladi. Ishlab chiqarish tashkiloti tuzilishi boshqaruv pog'onalarining minimal sonidan tashkil topishi kerak.

Har bir boshqaruv pog'onasining qaror qabul qilish tizimi aniq mezonlarga ega bo'lishi, ishlab chiqarish tashkiloti bo'linmalariga to'liq mustaqillik berilishi lozim. Ishlab chiqarish tashkilotining axborot tizimi barcha boshqaruv pog'onalarini ishonchli, etarli va arzon kommunikatsiyalar bilan ta'minlashi zarur.

Yangi loyihalarni ishlab chiqishga, salmoqli investitsiyalarni jalb qilgan holda, tender e'lon qilish kerak. Bu ishlab chiqarish tashkiloti chiqaruvchi mahsulot yoki ko'rsatuvchi xizmatning raqobatbardoshligini va yuksak darajada sifatli bo'lishini ta'minlaydi.

Tovarlarni samarali realizatsiya qilish uchun zamonaviy marketing usullari– iqtisodiy tahlil, bozor kon'yunkturasini o'rganish va puxta o'ylangan reklama qo'llanishi kerak.

Ishning muvaffaqiyatiga ishlab chiqarish tashkiloti qatnashchilari ham ishonchli ta'minotchilar va manfaatdor hamkorlar sifatida ta'sir ko'rsatadilar. Tovarning olg'a siljishi yoki xizmatlar ko'rsatilishiga tegishli infratuzilma ko'maklashadi. Albatta, biz xali ishlab chiqarishning samarali ishlashiga imkon yaratuvchi barcha xal qilinishi lozim bo'lgan masalalarni ham ko'rib chiqmadik.

Biroq, ularni chuqur tushunish va ishlab chiqish nisbatan yangi bozor sharoitlarida ish olib borayotgan ko'pgina ishlab chiqarish tashkilotlari uchun umumiy sanalgan boshqa muhim muammolarni ham aniqlash va hal qilish imkonini beradi.

### **Xulosalar**

Mehnat mahsulдорligini oshirmay, mehnat va ishlab chiqarish intizomini mustahkamlamay, rahbar xodimlar va mutaxassislarning mas'uliyatini oshirmay turib ishlab chiqarish samaradorligini oshirib bo'lmaydi.

Samaradorlik ishning unumdorligini tavsiflaydi, bu yakuniy foydali natijalarning sarflangan resurslar hajmiga nisbatidir.

Iqtisodiy samaradorlik resurslari, ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish tadbirlarini loyihalashtirish va joriy qilishning barcha bosqichlariga joriy qilish.

Ijtimoiy samaradorlik - bu yanada qulay mehnat va maishiy sharoitlarni yaratish demak.

Ijtimoiy samarani odatda miqdoriy hisoblab bo'lmaydi, u korxonadagi sifat o'zgarishlaridan kelib chiqib aniqlanadi.

### **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

1. Menejmentning iqtisodiy samaradorligi nima uchun baholanadi?
2. Ishlab chiqarishning samaradorligi bilan menejmentning samaradorligi o'rtasidagi farq nimada?
3. Mahsulot tannarxi bo'yicha menejmentning samaradorligi qaysi formulaga ko'ra aniqlanadi?
4. Menejmentning iqtisodiy samaradorligi qaysi hollarda aniqlanadi?
5. Iqtisodiy va ijtimoiy samaradorlik o'rtasidagi farq nimada?
6. Ishlab chiqari korxonalarini samarali qilish yo'llari.
7. Ishlab chiqarish korxonasining asosiy maqsadi.
8. Ishlab chiqarish korxonasining axborot tizimi.

9. Boshqaruv tizimining iqtisodiy samaradorligi.
10. Boshqaruvning texnik vositalarning joriy qilishning samaradorligi.

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi. T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliiev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
15. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
18. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## **6-bob. KORXONALAR INTEGRATSIYALANISHINING ZAMONAVIY SHAKLLARI.**

6.1. Moliyaviy - sanoat guruhi faoliyati (MSG).

6.2. Korporatsiya faoliyati.

6.3. Xolding kompaniyalarining asosiy xususiyatlari va boshkalar.

*Mavzuning maqsadi* - Moliyaviy sanoat guruxining hozirgi sharoitdagi rivoji, istiqbolini hamda korporatsiya faoliyati va xolding kompaniyalarining asosiy xususiyatlarini o'rganish.

### **6.1. Moliyaviy - sanoat guruhi faoliyati (MSG).**

Bugungi kunda zamonaviy moliyaviy-sanoat guruhi (MSG) bir-biri bilan bog'liq bo'lgan ko'pgina faoliyatlarni o'z ichiga olgan tuzilmalardan iborat. Mazkur tuzilmalar korxonalarining kapitallari, turli moliyaviy-kredit va investitsiyalarning birlashuvi oqibatida yuzaga keladi. Ularning bosh maqsadi: foyda olishni yuqori bosqichga ko'tarish, ishlab chiqarish va moliyaviy munosabatlarning samaradorligini oshirish, tashqi va ichki bozorda o'zaro raqobatni kuchaytirish, texnologiya va kooperatsiya aloqalarini mustahkamlash, guruh va guruhga kirgan har bir a'zoning iqtisodiy ehtiyoji o'sishini ta'minlashdan iborat. MSG ning rivoji va takomillashuvi bugungi sharoitda zamonaviy yirik ishlab chiqarishni shakllantirishdagi istiqbolli yo'lidir.

MSGning hozirgi sharoitdagi rivoji va uning isteqboli uning ko'p tarmoqli yo'nalishga ega yoki ega emasligiga bog'liqdir. Ko'p tarmoqli yo'nalishga ega bo'lgan tashkilot bugungi bozor munosabatlarida o'z o'rniga ega bo'lishi tabiiydir.

MSG faoliyatining barqarorligi ma'lum darajada uning erkinligi sharoitiga qaramasdan ushbu faoliyat, uning tarkib va tuzilmalari, sohalari ixtisoslashayotgani tabiiy jarayondir. Bozor munosabatlari sharoitida faoliyatlarning ixtisoslashuvi uning barqarorligini va hayotiyiligini ta'minlaydi. Shunga ko'ra MSG tarkibini shakllantirish texnologik jihatdan bir-biriga

munosib va yaqin bo'lgan korxonalar, tashkilotlar, kompaniyalarda amalga oshirilishi lozim. Mana shu faoliyat natijasida bir qancha yo'nalishda bo'lgan moddiy va moliyaviy resurslari ixchamlashtirilgan eng muhimi asosiy maqsadga yo'naltirilgan bo'ladi. Natijada, ikkinchi darajali ehtiyojlar keyinga surilib, asosiy faoliyatning taraqqiyotiga, uning samaradorligiga erishiladi.

Bu yo'nalish ilmiy tadqiqotlarga asoslangan MSGni tashkillashtirishda, ayniqsa, ilmiy-texnika taraqqiyoti jarayonlarini tezlashtiruvchi tarmoqlarda (yokilg'i-energetika, elektron sanoat majmualarida va b.) katta ahamiyatga ega bo'ladi. Bu jarayon tarmoqning ixtisoslashgan yo'nalishiga salbiy ta'sir ko'rsatmagan holda, uning faoliyat doirasini kengaytirishga, eng muhimi faoliyatning barcha jarayonlarini asosiy maqsadga yo'naltirishga xizmat qilishi tabiiy MSG faoliyatining xarakteri bir tomondan uning iqtisodiy jihatdan maqsadga muvofiqligini belgilasa, ikkinchi tomondan u faoliyat ko'rsatayotgan mamlakatning bozor munosabatlari sharoitida taraqqiyot darajasi bilan bog'liqdir. MSG faoliyatida jarayonlarning universallashtirishi bugungi kunda uning barqarorlik xususiyatini belgilaydigan omil bo'lib kelayotgani shubxasizdir.

MSG turli uslublarda tashkil etiladi. Ulardan eng ko'p tarqalgani barcha iqtisodiy-huquqiy vakolatga ega va shunga muvofiq huquqiy va xo'jalik yuritish javobgarligi bo'lgan yangidan tashkillashayotgan alohida qatnashchilarning o'z kapitalarining ixtiyoriy qo'shiluvidan tuzilgan aktsiyadorlik jamiyatlaridir.

Ikkinchi usuli MSGni tashkil etayotgan qatnashchilarning o'z ixtiyorlari bilan aktsiya paketlarini qatnashchilar guruhining biriga berishdan iborat. Odatda, ular bank yoki biron bir moliyaviy-kredit tashkiloti bo'lishi mumkin.

Uchinchi usuli korxonalar, kompaniyalar, tashkilotlarning bevosita MSG a'zolariga aylanib qolishidir. Aktsiya paketlarini ixtiyoriy topshirish orqali har doim ham MSG tashkil etilavermaydi, balki bu holat tashkilotlarning bir-biriga qo'shilishi, birikishidan ham yuz berishi mumkin.

Xalqaro xarakterdagi MSG o'zining bosh kompaniyasi va boshqa mamlakatlardagi bo'limlari, filiallari, shu'ba korxonalarini jamiyatlaridan tashkil

topadi. MSG moliyasiga xorijiy sarmoya qanchalik ko'proq kiritilsa, shunga muvofiq ravishda o'zining tuzilmaviy tashkilotlarida shuncha ko'p xorijiy bo'limlariga ega bo'ladi.

Shuni alohida ta'kidlash lozimki, xorijga nafaqat moliyaviy-sanoat guruhlarining tarmoqlari balki ularning bevosita moliyaviy kichik tarkiblari ham olib chiqilishi mumkin.

Bu o'z navbatida umumguruh shaklidagi moliyaviy muammolarni o'tkazish jarayonini tezlashtiradi hamda mahalliy sharoit bozor munosabatlari va ahvolidan kelib chiqib, barcha faoliyatning istiqbolini belgilab beradi (turli mamlakatlardagi valyuta munosabatlarining o'zgarishi, inflyatsiya darajasi va soliq imtiyozlari).

Zamonaviy MSG uchun o'z moliyaviy resurslari bilan bosh kompaniya va filiallar, filiallar va uning tarmoqlari o'rtasidagi munosabatlarni muvofiqlashtirish katta ahamiyatga ega. Moliyalashtirishning bosh kompaniya tomonidan yoki filialdan filialga qarab amalga oshirilishi firmalarning umumiy strategiyasidan va ichki moliyaviy ahvolidan kelib chiqadi.

MSG faoliyatining kengayishi xorijiy tarmoqlar sonining hamda shunga muvofiq to'g'ridan-to'g'ri o'sishi, ko'payishi asosida olib borilishi e'tiborga olinishi shart.

Bular xorijdagi yangi ishlab chiqarish quvvatlarini moliyalashtirish yoki amalda faoliyat ko'rsatayotgan korxonalar aktsiyalar nazorat paketini sotib olish ko'rinishida bo'lishi mumkin.

MSG iqtisodiy va moliyaviy munosabatlarda bozor iqtisodiyoti davrida faoliyat olib borayotgan boshqa sub'ektlar oldida bir qator imtiyozlarga ega xomashyo etishtirilishidan tortib, to mahsulot ishlab chiqarilishigacha bo'lgan jarayonlar texnologiya zanjirlari mustahkamlanadi va ishlab chiqarish integratsiyasi yuz beradi:

-faoliyatning diversifikatsiyalanishi bozor munosabatlaridagi barqarorlik va bardoshlikni ta'minlaydi

-ishlab chiqarishning qayta qurilishi uchun tuzilmaviy real bo'lgan imkoniyatlar va shart-sharoitlar yaratib beradi

-ishlab chiqarish va moliyaviy maqsadlar uchun ko'zlangan kapital jamg'armalarini shakllantirishning ishonchli va real bo'lgan asoslari yaratiladi

-MSG doirasida va uning tashqarisida moliyaviy resurslar bilan uning faoliyat chegarasini va ta'sir doirasini kengaytirishga qaratilgan imkoniyatlar paydo bo'ladi

-MSG turli tarmoqlari o'rtasida tuzilgan guruhlarining strategiya tanloviga muvofiq kapitalni qayta taqsimlash jarayoni ro'y beradi

-guruhlarining moliyaviy qudrati o'sadi, moliyaviy barqarorligi va bo'nak kapitalidan foydalanish samaradorligi oshadi.

MSG tashkiliy qurilishi markazlashtirilgan boshqaruvdan tubdan farq qiladi. Bular alohida guruhlarining tashkiliy jihatdan samaradorligi, vakolati va javobgarligi me'yori, o'zaro kelishilgan boshqaruv qarorlarini qabul qilish jihatlarini o'z ichiga oladi. MSG tizimiga ilmiy-tadqiqot va tajriba-konstruktorlik faoliyatini tatbiq etish va uni bevosita iste'molchi faoliyatiga yaqinlashtirish ishlab chiqarishga ularni joriy etish muddatlarini keskin qisqartiradi. Marketing xizmati yo'lga qo'yilgani tufayli ta'minot va sotishga doir bo'lgan mablag' aylanishi maromiga tushadi va o'z o'rnini topadi.

Iqtisodiy maqsadga muvofiq investitsiya qarorlarini qabul qilish, guruhlar moliyaviy holati barqarorligini ta'minlaydigan vositadir. Shuning uchun MSG tizimida maxsus tahlil etish bo'linmalari mavjud bo'ladi. Uning tartibini investitsiya loyihalari tadqiqoti va uning joriy etilishiga mas'ul bo'lgan yuqori malakali eksportlar tashkil etadi.

Investitsiya jarayonining faollashuviga ta'sir ko'rsatuvchi omillar:

\* MSG doirasida to'g'ridan-to'g'ri moliyalashtirish, ya'ni qimmatli qog'ozlar ulushi hisobida investitsiya kompaniyalarini shakllantirish, bu jarayonda kreditlanadigan tashkilotlarning qiziqishlarini ortirish maqsadida qimmatli qog'ozlar sotib olinishining imkoniyatlarini qayta ko'rib chiqish,



- \* MSGning barcha qatnashchilari mablag'i hisobiga tavakkalchilik shaklidagi investitsiya loyihalarini moliyalashtirish ko'zda tutilgan fondlarni tashkil qilish;
- \*MSG a'zolarining aniq faoliyatlari bilan bevosita bog'langan va manfaatdor bo'lgan, moliyaviy resurslari jamlangan qo'shma, manfaatdor va shu'ba tashkilotlari mexanizmidan unumli foydalanish,
- MSG faoliyati samaradorligini oshirish maqsadlarida quyidagi vazifalarni bajarish lozim bo'ladi,
- \* MSG tarkibiga nafaqat yirik, balki o'rta va hatto mayda korxonalarni kiritish va ular bilan belgilangan tartibda uzviy kooperatsiya aloqasini olib borish;
- \* MSG doirasida shu'ba, manfaatdor bo'lgan va qo'shma korxonalarni tuzish mexanizmini kengaytirish, shular qatori xorij kapitalini jalb etish;
- \*MSG kontsernli asosini kengaytirish, bu o'z o'rnida texnologik zanjirlarning iqtisodiy asosini va xo'jalik yuritishda kooperatsiyalashning samaradorligini belgilab beradi;
- \* guruhlar doirasidagi moliyaviy tashkilotlar faoliyatlari shakli va turlarini kengaytirish, ularning tarkibiga nafaqat universal bo'lgan, balki, ixtisoslashgan banklar, investitsiya fondlari va moliyaviy kompaniyalarni ham kiritish zarur. Bu tadbir vaqtincha bo'sh bo'lib turgan moliyaviy resurslarni tavakkalchilik oqibatidan saqlab, jalb qilish va foydalanishda juda qo'l keladi;
- \* MSG doirasida investitsiyalash darajasini ko'paytirish uchun davlat mablag'larini keng jalb qilish, bunda byudjet assignovatsiyalarini to'g'ridan-to'g'ri ajratish yo'li bilan emas, balki banklar aro kreditlarni ajratish yo'lidan foydalanish ahamiyatlidir;
- \*mahalliy byudjet va mintaqaviy banklar mablag'ini jalb qilish orqali mintaqaviy MSG larni tuzishni faollashtirish.

Tajriba shuni ko'rsatmoqdaki, keyingi paytlarda korxonalarining MSG tarkibiga kirish holati birmuncha ko'paydi. Buning sababi shundaki, manfaatli texnologik va xo'jalik aloqalarini yo'lga qo'yish maqsadida korxonalar va moliyaviy-kredit muassasalari ustidan aksiyadorlik nazoratini o'rnatish imkoniyati mavjud bo'lishidir. Juda ko'p korxonalarni esa mintaqaviy va

manfaatli federal dasturlarni amalga oshirishda hamkorlik qilish, bunda zarur bo'lgan davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanish, aylanma mablag'larni to'ldirish resurslari va ishlab chiqarishning texnik jihatdan jixozlanish, uzoq muddatli va istiqbolli investitsiya loyihalarini o'zlashtirish imkoniyati paydo bo'lishi qiziqtirimoqda.

Dunyo tajribasi shuni ko'rsatmoqdaki, sanoat korxonalarini, tadqiqot ishlari bilan shug'ullanuvchi tashkilotlar, savdo firmalari va banklari, ichki shartnoma munosabatlariga asoslangan ko'pgina tizimlarni o'z ichiga olgan MSGlar, ko'pgina mamlakatlarning bozor iqtisodiyoti munosabatlariga kirishida muhim rol o'ynamoqda.

Xuddi mana shu darajada ishlab chiqarish yo'lidagi tashkilotlar ratsional hamkorlikka erishadilar, davlat organlari bilan shartnoma aloqalari yaxshilanadi, bir qator xo'jalik sub'ektlari faoliyatida hamkorlik korporativ reja va dasturlar bajarilishi nazorati, ishlarni muvofiqlashtirish hamda tayyorgarlik ko'rish imkoniyatlari paydo bo'ladi. Natijada tashqi investorlarni jalb etish, fond bozorida faoliyatning korporativ strategiyasini amalga oshirish ishlari faollashadi, aktsiyadorlar manfaatlarini himoya qilish va hayotga tatbiq etish, boshqa boshqaruv funktsiyalarining bajarilishi tezlashadi. Mana shu asosda integratsiyalashgan va alohida olingan boshqaruv strukturalari munosabatlarini izlash jarayoni boshlanadi.

MSG samarali bozor iqtisodiyoti o'z mohiyati bilan davlat mikro-iqtisodiyotini boshqarishning retranslyatori bo'lib hisoblanadi. Shunday qilib, ishlab chiqarishning makroiqtisodiy boshqarilishi, xalqaro iqtisodiy hamkorlik qilish barqarorligi oshadi. MSG federal ijroiyl xokimiyatining tabiiy xamkrolaridir. Ular ko'pgina mamlakatlarda bo'lganidek, o'z iqtisodiyotlarini tezkor modernizatsiyalanishi maqsadida strategiyasini ishlab chiqish va amalga oshirishda qo'l keladi.

## **6.2. Korporatsiya faoliyati.**

Taraqqiy etgan bozor iqtisodiyotiga asoslangan mamlakatlarda yirik ishlab chiqarishni boshqarishda korporatsiya eng ko'p tarqalgan tashkiliy boshqaruv hisoblanadi.

Bu mustaqil bo'lgan huquqiy shaxs sifatida tashkil topgan qatnashchilar manfaatini ifodalaydigan va himoya qiladigan tashkilot yoki tashkilotlar uyushmasidir.

Korporativ qonunchiligi asosida, korporatsiya uchun kim egalik qilishdan qat'iy nazar huquqiy shaxs sifatida faoliyat ko'rsatadi. Korporatsiya o'z nomidan bitimlar tuzadi, kreditlar oladi, ssudalar beradi va boshqa faoliyatlarni olib boradi, aktsiyadorlar korporatsiya xarakati uchun javobgar emaslar. Mana shunday huquqiy mustaqillik korporatsiya uchun nihoyatda muhim bo'lgan shartdir. Idividual aktsiyadorlar ko'p bo'lgan bunday sharoitda korporatsiyaning normal faoliyat olib borish uchun mustaqillikning ahamiyati katta.

Zamonaviy korporatsiya o'z tarkibida ko'plab sho''ba jamiyatlari, bo'limlari, filiallari, agentliklari, turli bosqichda xo'jalik yuritish mustaqilligi hamda turli huquqiy statuslari bo'lgan boshqa xo'jalik tuzilmalaridan tashkil topadi. SHuning uchun ham korporatsiya faoliyati uchun boshqarilish shakli va uslublari muhimdir.

Aktsiyadorlar kompaniya ustidan bevosita rahbarlik olib bormaydi. Ular o'zlarining boshqarish huquqlarini uning prezidenti yoki bosh direktoriga beradilar. Lekin qandaydir usulda u qabul qiladigan qarorga ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bu o'rinda ular ko'pincha o'zlarining ovoz berish huquqlaridan foydalanadilar.

Har bir aktsiya aktsiyadorlar uchun ovoz huquqini beradi. Aktsiyadorlar o'zlarining direktorlarini saylaydilar. Ular ijroi organ faoliyatini nazorat qilib boradi.

Kengash boshqaruvchilarini yollash va ishdan bo'shatish bilan birga ularning qabul qilgan qarorlarini qayta ko'rib chiqish va bekor qilish huquqlariga ega.

Korporatsiya qonunchiligiga ko'ra boshqaruv kengashi ma'muriyatini emas, balki uning paychilari manfaatlarini himoya qilishlari zarur.

Ko'pchilik korporatsiyalarga xos bo'lgan asosiy xususiyatlar shundan iboratki, ularning aksiyalari bozorda erkin ravishda sotilishi va sotib olinishi mumkin.

Korporatsiyalar bozorda iqtisodiyotning fundamental bo'lgan ikkita muammosini ochishda muhim rol o'ynaydi. Birinchisi yirik investitsiya uchun kapitallarni jalb etishdir.

Bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda korporatsiyaning o'zi zarur bo'lgan mablag'larni topish imkoniyatiga ega. Buning uchun u minglab, hatto millionlab xususiy investorlarni o'z faoliyatiga jalb etadi. Ular o'z navbatida o'z kapitallarining joylashtiriluvidan manfaatdorlar. Korporatsiya faoliyatida ishtirok etish uning qatnashchilari uchun qator engilliklar beradi, birinchidan, xususiy ulush aniq belgilangan bo'ladi va uni keyinchalik sotish mumkin bo'ladi, ikkinchidan paychilar chegaralangan javobgarlik bilan himoya qilingan bo'ladi. Yirik darajadagi loyihalarni amalga oshirish uchun mablag'larni jalb qilish korporatsiya sharoitida nihoyatda qulaydir.

Ikkinchi muammo diversifikatsiya, ya'ni tavakkalchilik harakati zararini engillashtirishdir. Har bir investor kompaniyalarga oz miqdorda mablag'ni qo'yishga intiladi. Aksiyalari erkin tarzda sotiladigan va sotib olinadigan korporatsiyalar shu tarkibdagi diversifikatsiyalar uchun qulay sharoit yaratib beradi.

Hozirgi sharoitda korporatsiyani boshqarishda doimiy bo'lib qolgan, funktsional va boshqa tuzilmalarni hamda zamonaviy shakllarni qo'llash mumkin. Markazlashgan rahbarlik qilishdan markazlashmagan boshqaruv tizimiga o'tishda qulay shakllardan foydalanish mumkin. Bu jarayonning asosiy ko'rinishlari quyidagilardir: ishlab chiqariladigan mahsulotlarning turlari bo'yicha kompaniyalarda bo'limlar tashkil etish, kompaniya yoki bir nechta bo'limlarga ularning ishlab chiqarish-xo'jalik faoliyatlarini muvofiqlashtirish

uchun guruhli yuqori boshqaruvchilarni joriy etish, funktsional organlarni oliy kooperativ rahbarlikka bo'ysundirish.

Korporatsiya boshqaruvi tuzilmalarini qayta markazlashtirish, umumkorporatsiya darajasidagi faoliyatni ishlab chiqarish xo'jalik sohalariga ajratishdir. Bu holda bo'limlarni boshqarish devoni keng vakolatga ega bo'ladi. Unga ishlab chiqarish xo'jalik faoliyati natijalari va maxsulotlarining bozorga bardoshlilik uchun javobgarlik mas'uliyati yuklanadi. Oliy rahbarlar uchun uzoq muddatli istiqbolli vazifalar kengayib borayotgan tashqi aloqalar, direktorlar kengashi faoliyatini tashkillashtirish bilan shug'ullanish imkoniyatlari paydo bo'ladi.

Korporatsiya doirasida huquqiy va mas'ul turli organlar o'rtasida: marketing rahbarlari, texnik tadqiqotlar, ta'minot, ishlab chiqarish va sotish ishlari bo'yicha taqsimlanadi.

Bunday faoliyat ko'p turdagi mahsulotlar barqaror ishlab chiqariladigan tarmoqlarda katta ahamiyat kasb etadi. Chunki ishlab chiqarishning bunday holatida ko'p miqdorda iqtisod qilishning real imkoniyatlari mavjud bo'ladi. Bu sharoitda ishlab chiqarishni bir blokka jamlash maqsadga muvofiqdir (masalan, neft qazib olish, metallurgiya sanoati).

Bozor munosabatlarida iste'mol qilishning yuqori darajada kontsentratsiyalanuvida barcha sotuvga doir faoliyatni birlashtirish katta ahamiyatga ega bo'ladi (masalan, aerokosmik sanoati).

Ishlab chiqarishda diversifikatsiyaning kengayishi, ichki va tashqi aloqalarning murakkablashib borishi, texnik yangiliklarni tatbiq etish dinamizmi, mahsulotlarni bozorda sotish raqobati kuchaygani jiddiy qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi va bu o'z navbatida boshqaruvning sof funktsional shakllaridan foydalanishni yo'qqa chiqaradi. Korporatsiya tarkiblarining ko'payishi, ishlab chiqariladigan mahsulotlar turlarining va ularni bozorda sotish munosabatlarining ko'payishi natijasida boshqaruvning funktsional tuzilmalari alohida funktsional bo'yicha mas'uliyat va huquqlarning xilma-xilligidan kelib chiqib atrofdagi o'zgarishlarga etarli darajada munosabat

bildira olmay qoladilar. Buning natijasi o'laroq boshqaruvda mavqe ustunligi bo'yicha janjallar kelib chiqadi, zarur qarorlar qabul qilish uzoqqa cho'ziladi, kommunikatsiya chiziqlari uzayadi, nazorat qilish funktsiyalarini amalga oshirish murakkablashadi.

Korporatsiya boshqaruvida unga doir o'rnatilgan qat'iy funktsional chizmalaridan voz kechib, boshqaruvni tuzilma bo'linmalari bo'yicha amalga oshirish ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash darajasini o'stirishda yana ham yaqinroq namoyon bo'ladi.

Turli ko'rinishdagi mahsulotlar ishlab chiqarilishiga o'tilishi munosabati bilan funktsional tuzilmalar ishlab chiqariladigan mahsulotlar turiga qarab avtonom detsentralizatsiyalashgan bo'limlari bo'yicha boshqaruvni tashkillashtirish tomon yuz tutishi ko'rinadi.

Boshlang'ich ishlab chiqarish xo'jalik bo'linmalarini mustahkamlash, korporatsiyalarda ditsentralizatsiyalash chegaralarini belgilash, ishlab chiqarishga doir kamchiliklar va sarflash xarajatlarini kamaytirish bilan baholanadi. Yuqori rahbarlik bo'linmalarining ta'sirini kuchaytirish, qattiq moliyaviy nazorat o'rnatish va umum ishlab chiqarish xo'jalik faoliyati jarayonini rejalashtirish ishlari bilan bog'liqdir.

Korporatsiyalarni boshqarishni yuqori darajada uyushtirish alohida diqqat-e'tiborni jalb etadi. Vazifalarni, javobgarlik mas'uliyatini va vakolatlilik chegaralarini taqsimlash shakllarini ishlab chiqish jarayoni ketmoqda.

Korporatsiyaning oliy boshqaruv mansablari quyidagicha differentsiyalanadi: prezident yoki boshqaruv raisi, vitse-prezident, guruh vitse-prezident, ijrochi vitse-prezident, ijroiya qo'mitasi raisi va b.

Korporatsiyalar boshqaruvi tizimiga prezident maslahatchisi yoki bosh boshqaruvchi, korporatsiya faoliyatiga sezilarli darajada ta'sir ko'rsatuvchi tavsiyalar va halol baho beradigan hamda teng strategik tarzda kompaniya ishini ko'rib chiqadigan mustaqil ekspert lavozimi kiritilishi keyingi paytlarda ko'plab kuzatilmoqda.

Mustaqil ekspertiza o'tkazish uchun direktorlar kengashi tarkibiga iqtisod, bozor munosabatlari, moliya, kapital qo'yilishi, boshqaruv masalalari bo'yicha ixtisoslashgan olimlar kiritilmoqda. Ma'lum bir ishlar uchun javob bermaydigan va qandaydir alohida funktsiya bilan aloqador bo'lmagan bunday mutaxassis kompaniyaning direktorlaridan biri hisoblanadi va qabul qilinayotgan chora-tadbirlar, oliy rahbarlik qarori xarakteriga ma'lum darajada ta'sir ko'rsatadi.

Texnik taraqqiyotning istiqbolidagi yo'nalishi bilan aloqador bo'lgan bir qator yirik sanoat kompaniyalarida keyingi yillarda yangi texnika g'oyalarini tatbiq etadigan va uning tezkorlik bilan hayotga joriy etilishiga bevosita yordam beradigan oliy rahbarlik qoshida maxsus guruhlar tashkil qilish amaliyoti qo'llanilmoqda.

Korporatsiya boshqaruvi tizimida funktsional shtablar xizmatlari faoliyatini yo'naltirish va tashkillashtirishdagi sezilarli o'zgarishlar ham shunday o'zgarishlarning natijasidir. Mazkur o'zgarishlar oliy rahbarlik ehtiyojlarini yaxshilash, korporatsiyalar turli tarmoqlariga xizmat ko'rsatishning funktsional xizmatlarini ixtisoslash, rejalashtirish va nazorat ishlarining samaradorligini oshirishga qaratilgan. Kompaniya boshqaruvi tizimida atrof-muhit muammolari, iste'molchilar bilan bo'lgan munosabatlarni o'rganish va boshqa masalalar bilan shug'ullanuvchi organlar ham tuzilishi mumkin. Ishlar xajmining o'sishi, ishlab chiqarishning deversifikatsiyalanishi, bozor munosabatlarining murakkablashuvi, korporatsiya doirasida kompaniyalarning katta hududi tarqoqligi korporatsiya barcha asosiy xizmatlarining qayta markazlashtirilishiga olib keladi.

Korporatsiya darajasida funktsional tarmoqlar soni kamayadi, shu bilan birga bo'limlarda ishlab chiqarish, sotish, tadqiqot va loyiha-konstruktorlik ishlari, moddiy texnika ta'minoti, transport homashyosi, materiallar, yarim fabrikatlar va tayyor maxsulotlar bilan bog'liq ishlarga rahbarlik qiladigan shtab organlar tuziladi.

Korporatsiyaning tashkiliy taraqqiyoti bo'yicha funktsiyalar va tarmoqlarning paydo bo'lishi ahamiyatli tendentsiyalardan sanaladi. Boshqaruv

tashkiliy tizimini istiqbolli rejalashtirish, markazlashgan va markazlashmagan munosabatlarning o'zgarishini loyihalash yuqoridagi organlarning mazmunidir.

Korporatsiyani boshqarish amaliyotida yana bir jarayon-super bo'limlar tuzilishi ro'y berishi zarur bo'lgan ijobiy jarayondir.

Bu jarayon ikki xil yo'nalishda davom etadi: birinchi holda ikki yoki bir necha bo'limlar birlashadi va ular orasida korporatsiyaning mustaqil ravishdagi yirik mustaqil tarmoqlari paydo bo'ladi, boshqa holatda bevosita bir qator bo'linmalarning ishlab chiqarish-xo'jalik faoliyatini boshqaradigan guruhli apparat oliy bo'linmasida organ bo'lib qoladi.

Yirik ishlab chiqarish - xo'jalik guruhlarining tashkil topishi (super bo'limlar) mahsulotlarning yangi turlarini tadqiq etish va o'zlashtirish bilan bog'liq bo'lim, ma'lum mahsulotlarni iste'mol qiluvchilarga xizmat ko'rsatish bir necha bo'limlarning texnik, ishlab chiqarish va boshqarish potentsiallaridan foydalanishga to'g'ri keladi. Shunday guruhning asosiy faoliyati moliyaviy nazorat qilish, ishlab chiqarish va mahsulot sotishning uzoq muddatli rejalashtirishni ta'minlash, texnik tadqiqotlar va ilmiy izlanishlarni tashkillashtirishdan iboratdir.

Barcha yangi shakllarni tashkillashtirishning eng muhim elementi EHM asosida ishlaydigan boshqaruvning axborot tizimini yaratishdan iborat. Har bir taraqqiy etgan mamlakatning iqtisodi kuchli korporatsiyalar faoliyatiga tayanadi, dunyo bozori esa transmilliy korporatsiyasi faoliyatiga tayanadi. Bizning sanoatimizning tashkiliy tizimi korporativ tizimga yaqin turadi. Ko'plab bir-biriga yaqin turadigan korxonalar ratsional tashkil etilgan xo'jalik aloqalari va aniq texnologik zanjirli tarkiblarda faoliyat ko'rsatgan va tashkil topgan. Shunga qaramasdan ilgari boshqaruvning tarmoqli tizimi korporatsiya tipidagi tarmoqlarning integratsiyalashuvi va ko'p tarmoqli birlashmalarning tashkil bo'lishiga to'sqinlik qilgan. Bugungi kunda idoraviy to'siqlar yo'q. Shuning uchun ishlab chiqarishning tarmoqlararo shakllanishiga keng yo'l ochib berilishi lozim.



Vatanimiz iqtisodining tashkiliy tuzilmalarini kuchli tarmoqlararo korporatsiyasi asosida qayta qurish zaruriy amaliy vazifadir. Juda ko'p korxonalarining korporatsiya asosida qayta qurilishi ularning yashab qolishini ta'minlaydigan omillardandir. Kadrlarning ilmiy tarmoqlari, ijtimoiy infratuzilmalarning saqlanib qolishi, buyurtmalar olish, moddiy-texnik ta'minotni ta'minlash va tayyor mahsulotni sotish, qayta tashkil qilinishiga bog'liq. Bu yo'nalish o'tish davri qiyinchiliklarini engishda ishonchli omildir.

Transmilliy korporatsiya (TMK) milliy darajaga ko'tarilgan korporatsiyaning alohida turidir. U o'z faoliyatining dunyo bozorida xorijiy filiallar va shu'ba jamiyatlari vositachiligida olib boruvchi tashkilotdir. Bu xorijiy aktivlari bo'lgan kompaniyadir, ya'ni kapitali va nazorati bo'yicha milliy hisoblanib, faoliyat yo'nalishi xalqaro asosda bo'ladi. Nazorat ostida bo'lgan xorijiy korxonalar tuzilishi (shu'ba jamiyatlari va filiallari) yirik milliy korporatsiyalarning kapitali eksport asosida yuz beradi. Hozirgi zamon sharoitida TMK dunyo bozorining asosiy sub'ektlaridan biri bo'lib qoldi. TMK taraqqiyoti xo'jalik hayotining internatsiyalanishuvining kuchayishi asosida ro'y beradi.

TMK nazorat ostida bo'lgan xorijiy korxonalar asosida kengaygan xorijiy tarmoqlarni tuzadi va trestlar, kontsernlar ko'rinishida faoliyat ko'rsatadi. Ular millatlararo korporatsiyalardan tubdan farq qiladi, chunki ular turli millatlar kapitalining birikuvidan tashkil topadi. TMK ishlab chiqarish yo'nalishi alohida xususiyatga ega. TMK XIX asr oxiri XX asr boshlarida yirik monopoliyalarning xorijga chiqarilishi bilan xorijiy ishlab chiqarish filiallari asosidla tashkil topgan. XX asrning 50-60 yillardagi xorijiy iqtisodiy munosabatlar tizimida TMK o'zining munosib o'rnini topdi, ular 50% atrofida sanoat ishlab chiqarishida va 60% atrofida dunyoning industrial rivojlangan mamlakatlari tashqi savdosini nazorat qila boshladi. Bugungi kunda TMK faoliyat doirasi tobora kengayib bormoqda, bu dunyo xo'jaligida internatsionallash jarayonining chuqurlashayotganidan dalolat beradi.

TMK boshqaruvining tashkiliy tizimlari bevosita uning mohiyati bilan uzviy bog'langan. Xorijda keng ko'lamdagi filiallar, vakolatxonalar va shu'ba firmalariga ega bo'lishiga qaramasdan TMK ma'lum bir mamlakat hududida bosh korxonalar sifatida huquqiy jihatdan ro'yxatdan o'tgan bo'ladi. Bosh ofisning oliy boshqaruv tarkibi kompaniyaning barcha "piramidalari", shu jumladan, uning xorijiy tarmoqlari ustidan nazorat o'rnatishga kafolatlangan. Bu uning qattiq markazlashgan xususiyatidan dalolat beradi.

Milliy kompaniyalarda boshqaruvning nomarkazlanishi jarayonining kuchayishi bilan TMK boshqaruvning yangi usullarini qo'llashga intiladi, buning uchun bosh ofisning oldingi funktsiyalarini o'zining xorijiy tarmoqlariga beradi, bu tezkor boshqaruv jarayoniga ayniqsa taalluqlidir.

Nomarkazlashgan TMKda foyda olish markazlari yoki avtonom tarmoqlari asosan xo'jalik bo'limi hisoblanadi. Ular mahsulotlarni sotish va turli xizmatlarining mustaqil hisob kitobini olib boradilar.

Ko'p hollarda strategik ahamiyatdagi xo'jalik markazlari bo'yicha boshqaruv tizimlarining bo'linish holati yuz beradi. YUqorida sanab o'tilgan funktsiyalardan tashqari bozordagi kelajak tendentsiyalari, mahsulot raqobatbardoshligi, marketing izlanishlari va h.k. tahlillarini hisobga olgan holda mazkur tarmoq taraqqiyotining strategik rejalashtirilishi amalga oshiriladi.

Boshqaruvning nomarkazlashuvi bosh ofis tomonidan moliyaviy-iqtisodiy nazoratning qisqarishiga olib keldi va xorijiy tarmoqlarga doir qaror qabul qilishda keng ko'lamda faoliyat olib borish imkonini yaratdi. Shunga qaramasdan ko'p yillar davomida hukmronlik qilgan boshqaruvning markazlashuvi ko'pgina TMK oliy boshqaruvning quyi bosqichga hukmronligi aniq ko'rinishdagi vertikal xususiyatga ega bo'ldi.

Vertikal integratsiya TMK ga kompaniyaning asosiy biznesi hamda ishlab chiqarishning bosqichma-bosqich, maxsus texnologiyaga asoslangan faoliyatni boshqarish imkoniyatini yaratadi.

Ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash zarurligi, faoliyatga yangi jarayonlarni tatbiq etish TMK boshqaruv tizimiga o'zgartirishlar kiritish

zaruratini tug'dirdi. Kompaniyalarda boshqaruvning matrichli tizimi joriy etila boshladi. Bunda TMK boshqarish usuli nihoyatda kengayib ketdi, shuning uchun boshqaruvning sinalgan eng sodda vertikal va gorizontal aloqasiga o'tildi.

Boshqaruvning zamonaviy tarzda qayta qurilishi fan va texnikaning taraqqiyoti, eng avvalo, kompaniya ichki tuzilishi kompyuterlashgani bilan bog'liqdir.

Elektron aloqa axbrotlarning elektron uzatilishi, kompaniya bosh ofisidagi global jarayonlarni faol boshqarish imkonini tug'diradi. Bu o'z navbatida joylarda taktik boshqaruvni amalga oshirish imkonini beradi. Boshqaruvning tashkiliy shakllari xo'jalik yuritish, yangi shakllarining taraqqiy etishi va unga moslanishi orqali yuzaga keladi.

### **6.3. Xolding kompaniyalarining asosiy xususiyatlari va boshqalar**

Xolding kompaniyasi boshqa kompaniyalarning nazorat aktsiya paketlariga egalik qiluvchi tashkilot bo'lib, ularga nisbatan nazorat va boshqaruv munosabatlarini olib boradi. Xolding bozor munosabatlarini olib boradi. Xolding bozor munosabatlari sharoitida zamonaviy korporatsiya va boshqa tashkiliy tuzilmalarning xususiy boshqaruv va moliyaviy yadrosi hisoblanadi.

Faoliyat yuritishga ko'ra xoldinglar sof, tezkor va aralash tarmoqlar ko'rinishida bo'ladi. Sof xoldinglar o'z faoliyatlarini shu'ba jamiyatlariga nisbatan faqat nazorat boshqaruv funksiyalarini o'tash bilan olib boradi. Aralash xoldinglar esa tadbirkorlik faoliyati bilan aloqada bo'lgan sanoat, savdo, transport va boshqa jarayonlar bilan yuqorida bayon qilinganidan tashqari turli funktsiyalarni ham bajaradi.

Xolding kompaniyalarining asosiy xususiyati shundan iboratki, ular faqatgina boshqa aktsiyadorlik jamiyatlarining aktsiyalar paketini nazorat qiluvchi aktsiyadorlar jamiyati manfaatini himoya qilmaydi. Ularning shu'ba va bo'ysinuvchi korxonalarini o'z ustav kattaligiga ega bo'lgan huquqiy shaxslar

hisoblanadilar. Islohotlar o'tkazish yillarida mazkur institutlarning faoliyat yuritishiga doir zarur tajribalar to'plandi.

Hozirgi sharoitda xolding tizimining uchta turi: integrallangan sanoat kompaniyalari, konlomeratlar, bank xoldingi mavjud. Tabiiy monopolit bo'lgan tarmoqlarda davlat nazorati o'zini oqlaydi. Barcha taraqqiy etgan mamlakatlarda davlat ayrim tarmoqlarni boshqarib tayinlab turadi. Masalan, elektr energiyasi tariflari ana shunday munosabatlarni talab qiladi.

Bundan tashqari davlat xususiylashtirish, tabiiy monopoliyalarni yiriklashtirish yoki qo'shish to'g'risida qaror qabul qiladi. Bunday tarmoqlarga nisbatan aktsiyadorlik nazorati tabiiy jarayon hisoblanadi. Tabiiy monopoliyalarga nisbatan qo'llaniladigan davlat tomonidan muvofiqlashtirilib, boshqarib turiladigan jarayonlarni bozor qonunlari bo'yicha taraqqiy etadigan tarmoqlarga nisbatan qo'llab bo'lmaydi.

Xolding ma'lum tashkiliy tizim asosida tuzilishi va amalda faoliyat ko'rsatayotgan firmalarning nazorat aktsiya paketlarini topshirish yo'li bilan tuziladi, yoki yangi xoldingli aktsiyadorlik jamiyati ham tuzilishi mumkin. Bunda yangidan tuzilgan jamiyatlar aktsiyalari nazorat paketlarini o'zlarida saqlab qolinishi shart qilib qo'yiladi.

Hozirgi sharoitda asosan, konglomerat tipidagi yirik kompaniyalar oraliq xoldinglarini ham tuzishlari mumkin. Bular kompaniya tuzilmasidagi qat'iy bir vazifani bajaruvchi alohida jamiyatlar yoki tarmoqlar bo'lishi mumkin. Ular patent va litsenziyalangan xizmat ko'rsatish yordamida investitsiya xoldingi bilan shug'ullanishlari mumkin. Oraliq yoki subxoldinglarni tuzishdan maqsad ma'lum bir ish uchastkalarida barcha resurslar turlarini, intellektual potentsialni jamlashdan iboratdir. Bu o'z navbatida kompaniya manfaatidan kelib chiqib, turli faktorlar guruhidan maksimal darajada foydalanish imkonini yaratadi. Mazkur tendentsiya ilmiy yo'nalishdagi ishlab chiqarishlar uchun xos bo'lgan xususiyatdir.

Bozor munosabatlaridagi xolding tizimi alohida olingan kompaniyalar oldida qator ustunliklarga ega. Bular xom-ashyo etishtirishdan tortib, tayyor

maxsulot ishlab chiqarishgacha bo'lgan tor doirada texnologik zanjirni tuzish, ularni iste'molchiga etkazib berish, savdo, marketing va boshqa xizmat turlarida iqtisodni ta'minlash, ishlab chiqarish diversifikatsiyasidan unumli foydalanish, yagona soliq va moliyaviy kredit siyosatini yuritish, xolding tizimi doirasida moliyaviy va investitsiya resurslari bilan foydali bo'lgan faoliyat olib borish imkoniyatlarini yaratishdan iborat.

Bundan tashqari xolding tizimiga kirgan har bir korxonada xolding aksiyalariga ega bo'lgach, xolding barcha sub'ektlarining samarali faoliyat yuritishida iqtisodiy manfaatdor bo'ladi.

Xolding kompaniyalari bir tomondan o'z nazorati ostida sanoat va savdo korxonalarini moliyaviy institutlarni ham birlashtirishi mumkin. Ikkinchi tomondan o'z navbatida xolding kompaniyasi funksiyasini moliyaviy-kreditlar yordamida ishlab chiqarish va tijorat tashkilotlarini, investitsiya fondlari, sug'urta kompaniyalarini o'zida qamrab olgan yirik banklar va boshqa moliyaviy institutlar ham bajarishi mumkin.

Shunday xolding kompaniyalari mavjudki, ular sanoat korxonalarini aktsiya paketlarini boshqara turib, ishlab chiqarish masalalari bilan shug'ullanmaydilar, aksincha aksionerlarini tashkil etishga ixtisoslashadilar. Mazkur kompaniyalar nazorat paketlariga egalik qilishlari uchun juda ko'p kuch sarf qiladilar, keyin esa mazkur paketning ko'pgina qismini past narxlarda auktsionlarda sotib yuboradilar. Bunday xoldinglar davlat kapitali ishtirokida tashkil etilsa ham, davlat byudjetiga real foyda keltirmaydilar.

Xolding kompaniyasi turli sohada faoliyat yuritayotgan kompaniyalarga tegishli ko'pgina mulklar ustidan nazorat o'rnatishi mumkin. Ularning umumiy bahosi kompaniya shu'ba korxonalarining barcha umumiy aktividan yuqori bo'lishi mumkin. Xolding kompaniyasi boshqaruvining oliy organi aktsiyadorlarning umumiy majlisi hisoblanadi, ular oralig'ida esa boshqaruv apparati hisoblanadi. Shu'ba korxonalarini direktorlarining kengashi xolding rahbariyati tomonidan tayinlanadi va ularning ishonchli vakili hisoblanadi. Bosh xolding kompaniyasi taktika va strategiya masalalari bilan shug'ullanadi,

taraqqiyot maqsadlarini belgilaydi, xolding tizimi sub'ektlari o'rtasida muvofiqlashtirish va kommunikatsiya aloqalarini amalga oshiradi, resurslarning optimal taqsimlanishi va foydalanishi maqsadida yagona moliyaviy rahbarlik faoliyatini olib boradi, oliy boshqaruv a'zolar takibini tanlaydi va tasdiqlaydi, resurslarni barcha turlarini boshqaradi, auditorlik faoliyatini yuritadi.

Xolding kompaniyasi tavsiyalar, ko'rsatmalar, farmoyishlar ishlab chiqarish bilan strategik rahbarlikni amalga oshiradi, shu'ba jamiyatlari tuzatuv kengashida ishtirok etadi, veto huquqidan foydalanadi, iqtisodiy va moliyaviy ta'sir o'tkazish yo'li bilan rahbarlik qilishning turli xil uslublaridan foydalanadi.

Xolding kompaniyasining ustunlik jihatlari:

1) boshqa firma ustidan nazorat o'rnatishning huquqiy jihatdan soddaligi va birlashishi, qo'shilish yoki boshqa firmalar aktivini sotib olishdan ko'ra nisbatan arzonligi;

2) xolding tizimi jarayonida shu'ba korxonasi ixtiyorligiga va o'z fikrini bildirishga sharoit yaratiladi;

3) xolding nazoratidagi xorijiy shu'ba jamiyatlarini tuzish korporatsiya uchun korporativ tizim faoliyati cheklangan mamlakatlar bozoriga kirish uchun huquqiy asos yaratib beradi.

Quyidagi xillarda xolding kompaniyalari faoliyat yuritganda iqtisod uchun maksimal darajada foyda keltiradi:

-ishlab chiqarish yuqori darajada markazlashgan sanoat tarmoqlarida (masalan, qora va rangli metallurgiyada);

-tabiiy monopolchi bo'lgan tarmoqlarda (masalan, gaz sanoati, energetika);

-umumiy texnologik zanjirda birlashgan korxonalar konglomerat integratsiyasi yuz beradigan tarmoqlarda (masalan, neft qazib olish, neftni qayta ishlash);

-kriminal tijorat tuzilmalari korxonalarining aktsiya, nazorat paketlarining nazoratsiz sotib olinishi ro'y berganda (bu holda aktsiyalarning nazorat xolding kompaniyalariga berilishi lozim).

Xolding kompaniyalarini tuzishda differentsialli yondashuv va uni qo'llab - quvvatlash shunday tizimlarning samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Yangidan tuzilgan xolding kompaniyasi qonunchilikda belgilangan tartibda ro'yxatdan o'tkazilishi lozim. Qayd etilgan kundan boshlab, huquqiy shaxs hisoblanadi, firma nomlanishga, o'z belgisi va muhriga ega bo'ladi. Holding kompaniyalari o'z nomidan shartnomalar tuzadi, mulkiy va mulkiy bo'lmagan huquqlarga ega bo'ladi. Xolding kompaniyasi daromadlari ularning portfelida bo'lgan aksiyalar dividendlari va qimmatli qog'ozlar foizlari hamda tadbirkorlik faoliyatlari hisobidan shakllanadi, bunga kompaniyaning sho'ba korxonalari tomonidan o'zaro tuzilgan shartnomaga muvofiq xolding kompaniyasi hisob raqamiga o'tkazilgan pul mablag'lari ham kiradi.

Bugungi kunda milliy darajada yuzaga kelayotgan turli kompaniyalar o'rtasida xolding aksiyalariga o'zaro egalik qilish kabi uslubi ham keng yoyilmoqda. Bu kompaniyalar turli millatlarga mansub bo'ladi. Xoldinglarning internatsiyanishuvi ko'pgina yirik kompaniyalar turli mintaqa va mamlakatlarda o'z firmalarining vakolatxona, shu'ba jamiyatlarini ochishga bo'lgan intilishlari oqibatida yuz bermoqda. Mintaqaviy tarmoqlar bosh xolding kompaniyalar nazorati ostida bo'lgan mintaqaviy subxoldinglar bilan boshqarilmoqda.

Dunyo tajribasidan ma'lum bo'lishicha, xolding kompaniyalar tez sur'atlar bilan rivojlanib bormoqda va ular yirik korporatsiyalar ustidan barqaror nazorat o'rnatganlar. Shunisi e'tiborga molikki, subxoldinglarni joylashtirish masalasi bosh xolding kompaniyasi tomonidan hal qilinadi. Chunki bunda bir qator ob'ektiv omillar albatta, inobatga olinadi. Ishlab chiqarish va tijorat xarakteridagi masalalarni hal qilishdan tashqari bu masalada turli mamlakatlardagi soliq solish darajasi ham solishtirish yo'li bilan tahlil qilinadi.

Xolding kompaniyasining shu'ba jamiyatlari o'zaro munosabatlarida funktsional va texnologik aloqalari mavjud bo'lmasa va iqtisodiyotning turli xil tarmoqlariga mansub bo'lsa, bunday kompaniyalar diversifitsiyalangan hisoblanadi. Bunday xolding kompaniyalari shu'ba jamiyatlari faoliyatiga doir

masalalarga faqat moliyaviy boshqaruv yo'li bilan aralashadi, boshqa tezkor masalalar har bir shu'ba jamiyati boshqaruvi tomonidan mustaqil tarzda hal etiladi.

Xoldinglar mulkchilik shakliga ko'ra davlat, xususiy va aralash tarzdagi xususiy - davlat tuzilmaviy tarmoqlarga bo'linadi. Davlat xoldinglari milliy manfaatlardan kelib chiqib, xolding tarkibiga kiruvchi xo'jalik sub'ekti oldida turgan turli vazifalarni ado etishga ko'maklashadi, ularning bajarilishini ta'minlaydi. (Sanoat tarmoqlarining qayta tashkillanishiga ko'maklashishi, ishlab chiqarishni modernizatsiyalash, innovatsiya faoliyati, sotuv bozorlariga egalik qilish va h.k.). Davlat xoldinglari subxoldinglar orqali o'z faoliyatini turli tarmoqlarda olib boradi. Davlat xolding kompaniyalari bilan boshqariladigan aktsiyadorlik kompaniyalari bozor sharoitida xususiy korporatsiyalar uchun amalda bo'lgan qonunchilik me'yorlariga amal qiladi.

Bugungi kun sharoitida shaxsiy xolding kompaniyalari va aralash shaxsiy davlat kompaniyalari oldingi o'rinlarda turadi. Bunda davlat shaxsiy firmalar aktsionerlik kapitalida ishtirok etadi.

Konsortsiyum bitim asosida tuziladigan birlashmalar shaklidir (huquqiy shaxs sifatida tashkil etilishi yoki tashkil etilmasligi mumkin). Konsortsiyum zayomlar, aktsiyalarni joylashtirish bo'yicha hamkorlikda yirik moliyaviy operatsiyalarni o'tkazish yoki ilmiy va kapitalni jalb qilish loyihalarini amalga oshirish uchun bir necha banklar, korxonalar, kompaniyalar, firmalar, ilmiy markazlar, davlat tuzilmalari bilan shartnoma asosida hamkorlik qilishni nazardi tutadi. Bu faoliyat xalqaro darajada ham olib borilishi mumkin.

Buning oqibatida bank va sanoat kapitalini qo'shib ketadi. Lekin konsortsiyum tarkibiga kiruvchi sheriklar to'liq holda o'zlarining iqtisodiy va huquqiy mustaqilliklarini saqlab qoladilar. Konsortsiyum maqsadlari bilan bog'liq bo'lgan faoliyatlar bundan mustasno. Konsortsiyum uning qatnashchilarining texnik va tijorat raqobatbardoshligini oshirish maqsadida tuziladi.

Konsortsiyumning huquqiy shakli huquqiy shaxs sifatida tashkil topadi, mas'uliyati cheklangan aktsiyadorlik jamiyatlari va boshqalar bo'lishi mumkin.



Ular vaqtinchalik yoki doimiy faoliyat ko'rsatishi mumkin. Vaqtinchalik konsortsiumlar nisbatan katta miqdorda bo'lmagan milliy va xorijiy qimmatli qog'ozlarni joylashtirish hamda qisqa muddatli bitimlarni amalga oshirish uchun tuziladi. Doimiy konsortsiumlar ma'lum davlatlar yoki guruh mamlakatlarning qimmatli qog'ozlarini joylashtirish, ayrim aksiyadorlik jamiyatlari qog'ozlari bilan katta hajmdagi moliyaviy, tijorat va investitsiya muomalalarini olib boradi. Konsortsium odatda yirik bank yoki bank monopoliyasi tomonidan boshqariladi, kelishuv qatnashchilari-konsortlarni tanlaydi, qarz berish shartlarini yoki aksiyadorlik jamiyatlarini tashkil qilish shartlarini ishlab chiqadi, hujjatlarni huquqiy rasmiylashtirish, qarzlarni birja kotirovkasiga kiritish, aktsiya va boshqa qimmatli qog'ozlarni sotib oluvchilar o'rtasida joylashtirish bilan shug'ullanadi. Boshqaruvchi monopoliya konsortsium tomonidan chiqariladigan qimmatli qog'ozlarni sotishni ta'minlaydigan turli filiallar va agentliklari bo'lgan keng tarmoqqa ega bo'ladi. Konsortsium a'zolari vositachilik taqdirlanish huquqiga egadirlar. Raqobatlantirish miqdori zayomlarini joylashtirishdagi ularning unumli, aksiyalar emissiyalari summasi yoki konsortsium tomonidan sotilgan aksiyalar va qimmatli qog'ozlar summasiga proporsional tarzda belgilanadi.

XIX asr oxiri XX asr boshlarida konsortsiumlar asosan milliy va xalqaro bozorlarda moliyaviy operatsiyalarni bajarish uchun banklar o'rtasida bitimlar, kelishuvlar tuzish bilan shug'ullangan. XX asr o'rtalarida kelib konsortsiumlar sanoat sohasida keng faoliyat yurita boshladi, ya'ni yirik sanoat, ilmiy texnika, qurilish va boshqa loyihalarni sotish bilan shug'ullanadi. Shu tarzda konsortsiumlar yirik sanoat birlashmalari tomonidan atom reaktorlari qurilishiga ham jalb etilganlar. Xususiy va davlat tuzilmalari konsortsium qatnashchilari bo'lishi mumkin. Bugungi ilmiy-texnik taraqqiyot o'zining oliy nuqtasiga ko'tarilayotgan jarayonda, konsortsiumlar turli sohada faoliyat ko'rsatayotgan tarmoqlarning yangi texnologiyalar bilan aloqador bo'lgan tuzilmalar bilan faoliyat ko'rsatishga intilmoqda. Konsortsiumlarning korxonalar bilan hamkorlikda ilmiy tadqiqot ishlarini olib borayotgani ana shu yo'nalishning belgisidir. Konsortsiumni boshqarish quyidagi tartibda olib

boriladi. Uning a'zolari ichidan lider saylanadi va u qo'shma faoliyatni muvofiqlashtirib boradi. Shartnoma majburiyatlari yuzasidan javobgarlik umumiy xajmga qo'shgan ulushlariga qarab kongsortsium a'zolariga tegishlidir. Kongsortsium doirasida ulushli, hamjihatlik shaklidagi javobgarlik ma'suliyatlari bo'lishi mumkin.

Kongsortsium har bir a'zosi o'z faoliyati ulushini moliyalashtiradi, o'z majburiyatiga tegishli qismni bajarish uchun tijorat va texnik tavakkalchilik oqibatini o'z bo'yniga oladi.

Kongsortsium faoliyatining internatsionallanishi uning alohida xususiyatidir. Jumladan, xalqaro maydonda dunyo savdosi va kapitallarning harakatlanishiga doir moliyalashtirish masalalarida banklar bilan hamkorlik qilishi mumkin. Asosiy funktsiyasi dunyoning istalgan mamlakatida kapital loyihalarni moliyalashtirish uchun zayomlarni joylashtirishdir. Shu yo'nalishdagi kongsortsiumlar o'rta va yirik eksport qiluvchilarga o'z kreditlarini taklif etadi, valyutaning barcha ko'rinishlarida vaqtli ulushlarni jalb qiladi. Qatnashchilar va paylarning taqsimlanishi kongsortsiumning xalqaro xususiyatiga muvofiq keladi va uning doirasida turli mamlakatlar bank monopoliyalari o'rtasida bir bitimga erishiladi.

Zamonaviy kongsortsiumlar uchun ko'p millatli vakolatlilik asosiy xususiyatga ega. Bugungi kunda bir butun davlatlar kongsortsiumning qatnashchilari sifatida faoliyat ko'rsatmoqdalar. Xalqaro yo'ldoshli aloqa tizimi-intelsat ana shunday kongsortsiumlardandir.

Keyingi o'n yilliklarda bir yo'nalishda faoliyat ko'rsatayotgan bir qator korxonalarining birlashish jarayoni kuzatilmoqda. Kartel shu jarayonning hosilasidir. Faoliyatning bu shaklida, korxonalarining ishlab chiqarish va tijorat mustaqilligi saqlanadi, lekin bir qator masalalar bo'yicha ularning o'rtasida bitimlar tuziladi. Ishlab chiqarilgan maxsulot bahosi, kvotalari, sotish bozorlarini chegaralash, ishchi kuchini yollash shartlari va x.q. Maxsulotlarni sotishga doir va ularning shartlariga binoan kartel bitimida tomonlar o'zaro majburiyatlarni qabul qiladilar.

Kartel qatnashchilari mahsulotlarni mustaqil tarzda sotadilar, lekin bu faoliyat tuzilgan shartnoma chegarasida bo'ladi: kelishuvda ko'zda tutilganidan kam bo'lmagan bahoda sotish; qat'iy kelishilgan me'yorda ishlab chiqarishni tashkillashtirish va sotish; ishlab chiqarishning umumiy xajmi doirasida yoki aniq mahsulot turini sotish kvotasi bo'yicha sotish bozorlarini chegaralash. Kvota qoidasi yoki sotishga doir munosabatlarda o'zganing faoliyatida aralashish jarimaga tortiladi va u kartel g'aznasiga to'lanadi. Kartel kelishuvlarida ishchi ko'chini yollash shartlari ham belgilab qo'yilgan. Kartel munosabatlari chuqurlashgan sari patent kelishuvi, o'zaro ilmiy-texnika axborotlari, nau-xau va b. bilan almashuv jarayonlari kuzatilmoqda.

Kartel munosabatlari ishlab chiqarishning konsentratsiyalanishi, kapitalning markazlashuvi oqibatida XIX asr oxirlarida paydo bo'ldi. Sanoatning kartellanishiga xorijiy raqobatning chegaralanishi uchun xukumatlarning olib borgan siyosati va biznesmenlarning tashqi bozorni egallash maqsadidagi urinishlari sabab bo'ladi.

Iqtisodiy adabiyotda mulkchilik shakllarini xususiy va davlat karteliga bo'linadi. Nazariy jihatdan kartellar hukumat ko'rsatmalari asosida faoliyat ko'rsatishlari lozim. Negaki, hukumat qarashlariga kartel sanoat tarmog'i kuchli ta'sir o'tkazadi. Xususiy kartellar, xususiy mulkdorlar o'rtasidagi kelishuvlarga asoslanib faoliyat ko'rsatishadi va o'zlarining tutgan mavqei va sharoitlariga qarab davlat xokimiyati organlari talablarini inobatga olishi yoki olmasligi mumkin. Bunda tuzilgan kelishuv tipi, kartel tuzilishining o'rni va vaqti, davlat qurilishining tipi va boshqa holatlar muhim rol o'ynaydi. Ko'p hollarda kartellar xalqaro munosabatlar tipidagi kelishuvlarga moyil bo'ladi, shu bilan birga faqatgina ayrim xalqaro kartellar xususiy monopoliya sifatida tuzilgan bo'lsa, ko'pchiligi esa milliy xukumatlar o'rtasidagi o'zaro kelishuvga binoan xalqaro miqyosda faoliyat ko'rsatmoqda.

Hozirgi sharoitda kartellar o'z a'zolaridan foyda ko'rishning maksimal eng yuqori darajada bo'lishini, sarflarning esa eng past darajada bo'lishini talab qilmoqda. Shunga ko'ra kartellar ishlab chiqarish darajasi o'sishida texnik-

iqtisodiy asosining ahamiyatini tushungan holda har jihatdan samarasiz bo'lgan ishlab chiqarish tarmoqlaridan osonlik bilan voz kechadi.

Yuqoridagi holatlarga ko'ra kartellarda o'z a'zolariga nisbatan zo'rlash tizimi mavjud bo'lib, umumiy o'rnatilgan qoidalarni buzganlik uchun jazo choralari ham qo'llaniladi. Qoida buzarlik holatlari ochiq turda o'tkaziladigan kimoshdi savdolarida aniqlanadi va ularga shu onning o'zidayoq jazo choralari qo'llaniladi. Yopiq tarzda o'tkaziladigan kim oshdi savdolarida qoidabuzarlikni aniqlash mushkul, chunki ochiq tarzda kartel qatnashchilari kvota o'zgarishi va mahsulotlar bahosi haqida tezkor ma'lumot olishlari murakkab.

Odatda quyi bosqichdagi firmalar kartel bilan bo'lgan bozor munosabatlaridan tashqarida ancha qulay sharoitda bo'lishadi. Agar ular kartel bahosini belgilashsa, bu baho o'sha tarmoq firmasining monopollashgan bahosidan past bo'lishi mumkin. Kartel bahosiga kichik firmalar ham o'z ta'sirini o'tkazishi mumkin. Chunki kichik darajadagi firma kartel o'rnatgan bahoga nisbatan o'z mahsulotini past bahoda sotishi mumkin. Mana shunday kichik firma kartel a'zosi bo'lishi bilan kartel bahosini yuqori darajada turishini qo'llab quvvatlab turadi. Lekin har doim sharoit tug'ilib qolganda o'z mahsulotini undan past bahoda sotish payida bo'ladi. Mana shunday faoliyat ko'rsatuvchi kichik firmalarning ko'payishi ularga nisbatan yirik sub'ektlarning jazo choralari qo'llashga majbur qiladi yoki oxir oqibatda kartel munosabatlarini barbod qiladi.

Davlat kartellari xususiy shakldagi kartellardan keskin farq qiladi. Davlat kartellari kichik va yuqori xarajatli firmalar manfaatini ko'zlab kvotlashni amalga oshirishsa, xususiy kartellar buning aksini amalga oshirishi mumkin.

Samarali faoliyat ko'rsatayotgan kartellar turli sabablarga ko'ra bozor ko'lamining kengayishiga olib keladi. Yuqori foyda olish istiqboli bozorning qo'shimcha sub'ektlarini o'ziga jalb qiladi. Yuqori baholar qo'shimcha daromad olishning doimiy manbai bo'lib qoladi. Maromiga etgan raqobat sharoitida aslida ana shunday qo'shimcha daromad olish mumkin.

Amalda faoliyat ko'rsatayotgan firmalar sotish hajmi ko'payishiga ta'sir etgan taqdirda tez-tez o'zlarining ishlab chiqarish quvvatlari zahirasini ishga soladilar, negaki, joriy xarajatlardan ancha oshib tushadigan baho jarayonida, qo'shimcha uyushtirilgan savdo-sotiq firmalarning o'sib borayotgan sarf xarajatlarini qoplash ahamiyatiga ega bo'ladi.

Qo'shimcha ishlab chiqarish quvvatlarining kiritilishi mahsulot bahosining o'sishiga ta'sir etib, foyda olishning me'yoriy darajasi pasayishi kuzatilsa, kartel baholarining tenglashuvi ro'y beradi. Bu holda ishlab chiqaruvchi uchun ishlab chiqarishni kengaytirish manfaat keltirmaydi.

Zahiradagi ishlab chiqarish quvvatlarini ish faoliyatiga kiritish muammosi xususiy kartellar uchun ham xarakterlidir.

Juda ko'p mamlakatlarda jamiyat manfaatlariga muvofiq keladigan belgilangan ma'lum turdagi kartellar tuzish tajribasi qo'llanmoqda. Jumladan, ko'pgina industriyasi taraqqiy etgan mamlakatlarda eksport kartellari tuzilishiga ahamiyat berilib kelinmoqda. Negaki, ular xalqaro bozorda milliy manfaatlarining himoyalanihiga xizmat qilmoqda. Mana shunday kartellarning xorijdagi faoliyatlari mustahkamlanib borishi bilan kartel egasi bo'lgan davlatlarning milliy daromadlari ham o'sib boradi. Lekin ko'pgina davlatlar baravariga mana shunday faoliyat olib borishga harakat qilsa, oxir-oqibatda bu barcha mamlakatlar uchun katta yo'qotishlarni keltirib chiqarishdir.

Davlat kartellarining tuzilishi har doim import kvotalarining o'rnatilishiga olib keladi. Hukumat tomonidan importga doir litsenziyalar savdo-sotiqqa doir chegaralashda taqsimlanadi.

Bugungi kunda import kvotalarini o'rnatishning asosiy maqsadi proteksionizm va kamyob bo'lgan xorijiy buyumlarni taqsimlashdir. Bir qator mamlakatlar kartellardan o'sishdan to'xtagan tarmoqlarga yordam ko'rsatish sifatida foydalanmoqdalar. O'sishdan to'xtash arafasida turgan korxonalar, ma'lum davlat organi tomonidan qo'llab-quvvatlanishi yordamida, bir yil yoki undan kam bo'lgan muddatda o'z kartelini tuzishi mumkin. Ana shunday vaqtinchalik kartel iqtisodiyotdagi umumiy o'sishdan to'xtash natijasida ko'proq zarar

ko'rgan tarmoqlarga yordam bera oladigan eng kam chiqimli vosita bo'lishi mumkin. Iqtisodiy yuksalish va gullab yashnash sharoitida yomon ishlayotgan firmalarning inqirozga yuz tutishi oqibatida kapitalning samarali ishlab chiqaruvchilarning oqimiga o'tib qolishi muqarrar. Shunga ko'ra "dipressiyali" kartel iqtisodda ijobiy rol o'ynashi mumkin.

Sindikat-birlashmaning tashkiliy shakli hisoblanib, ularning xususiyati mahsulotlarni sotish nazoratini o'rnatish va monopoli foyda olish uchun xomashyolarni sotib olish maqsadlarida sanoatning bir tarmoqli korxonalar bilan bitimlar tuzishdan iborat. Sindikat tarkibiga kiruvchi korxonalar ishlab chiqarish huquqiy mustaqilligini saqlab qoladi, lekin tijorat mustaqilligiga ega bo'lmaydi.

Sindikatning barcha qatnashchilari o'z mahsulotlarini yagona organ-sotish idorasi orqali amalga oshiradi. Bu bilan turkumli mahsulotlarni monopol bo'lgan yuqori baholarda sotishiga erishiladi. Sotish idorasi korxonalar mahsulotlarini sindikat tomonidan oldindan o'rnatilgan baholarda sotib oladi.

Sotish idorasining funksiyasiga barcha buyurtmalarni markazlashtirish va qat'iy o'rnatilgan kvotalarga muvofiq ularni qatnashchilar o'rtasida taqsimlash vazifalari ham kiradi. Bundan tashqari sindikat monopol tarzidagi quyi baholarda o'z qatnashchilari uchun xomashyo sotib olishni ham amalga oshirish mumkin. Shunday qilib, savdo muomalalarining markazlashuvi sindikat qatnashchilari uchun past baholarda xomashyo sotib olish va yuqori baholarda o'z mahsulotlarini sotish va bozorda o'z mahsulotlariga o'zlariga maqbul bo'lgan baholarni o'rnatish imkonini beradi.

Sindikatlar, odatda aktsiyadorlik jamiyatlari shaklida tuziladi. Alohida korxonalardan tashqari sindikat qatnashchilari sifatida bir butun trestlar va kontsernlar ham faoliyat ko'rsatishlari mumkin. Trestlar va kontsernlar sindikat taraqqiyotining keyingi taraqqiyotida etakchi rol o'ynay boshlaydi.

Natijada, ichki bozorda kichik va o'rta korxonalar ustidan nazorat qilish zarurati tug'ildi va tashqi bozorda ekspansiya amalga oshira boshlandi.

Sindikatar mahsulotlar ishlab chiqaradigan firmalar va qoloq korxonalar bilan raqobatlashadi. Uning tarkibidagi qatnashchilar ham o'zaro raqobatlashish munosabatida bo'ladi. Bu raqobat buyurtma olish va kvotani belgilashda yaqqol namoyon bo'ladi, bu o'z navbatida sindikatning kuchsizlanishiga va oxir-oqibatda uning tarqab ketishiga sabab bo'lishi mumkin.

Sindikatarlik faoliyati XX asr boshlarida Rossiya, Germaniya, Frantsiya kabi davlatlarda keng tus oldi. 1887 yilda Rossiyada birinchi bo'lib qand ishlab chiqaruvchilar monopolistik sindikatarlar birlashmasi paydo bo'ldi. 1900-1903 yillarda esa og'ir sanoat sohasida yirik sindikatarlar tuzilgan.

YAngi iqtisodiy siyosatni (NEP) o'tkazish jarayonida o'zaro shartnoma va bitimlarga asoslangan ixtiyoriy ravishda birlashgan davlat sanoat tresti sindikatar sifatida qaralar edi.

Hozirgi sharoitda bir tarmoqli monopolistik birlashma shaklidagi sindikatarlar o'z ahamiyatini yo'qotgan bo'lib, u o'z o'rnini konglomerat, korporatsiya, kontsern shaklidagi murakkab tuzilmalarga bo'shatib bermoqda.

Trestlarga xos bo'lgan xususiyat shundan iboratki, ularda xususiy mulk jamlanib, bir yoki bir necha tarmoqli korxonalar boshqariladi, ularda ishlab chiqarish va tijorat mustaqilligi bo'lmaydi. Trestning asosiy tashkiliy shakli aktsiyadorlik kompaniyasidir. O'z korxonalarining egalari bo'lgan tadbirkorlar trest tarkibiga kirar ekanlar, ushbu trestning aktsiyadorlari hisoblanib, ularning korxonalari yagona rahbarlikka bo'ysunadi.

Rivojlangan mamlakatlarda trestlar faoliyatining ayrim turlarini chegaralash uchun trestga qarshi qonunchilik qabul qilingan.

Uning ta'siri ostida monopoliya shakli o'zgaradi. Tashkiliy shaklda o'z ahamiyatini yo'qotgan trestlar o'rniga sanoatni boshqarish uchun taraqqiy etgan boshqa birlashmalar-kontsernlar, konglomeratarlar yuzaga keladi.

Ma'lumki trest boshida ishlab chiqarish, mahsulotlarni sotish, birlashma tarkibiga kiruvchi barcha korxonalarining moliyaviy ishlari bilan shug'ullanuvchi boshqaruv turadi.

Trestning har bir qatnashchisi o'zlarining qo'shgan ulushlari darajasida ma'lum miqdordagi aktsiya paketiga ega bo'ladi. SHunga muvofiq u trest faoliyatida ishtirok etadi va foyda ulushiga egalik qiladi. Kartel va sindikatlardan ko'ra yuqori mavqeda turgan trest uchun kapitallarning sharoitga moslab muvofiqlashtirib borilishini uyushtirishi uning raqobatbardoshligini oshiradi, qatnashchilari uchun esa yuqori darajadagi foydaning kelib tushishini ta'minlaydi. Ammo, trestda kapitalning markazlashuv jarayoni muqobillashmagan bo'ladi, negaki, umumiy foydaning har bir qatnashchi qo'shgan ulushiga qarab taqsimlanishi yagona investitsiya fondini tashkil qilishga to'sqinlik qiladi.

Trestlar turli ko'rinishda faoliyat olib boradilar. Birikuvlari nuqtai nazaridan trestlar garchi shakliy jihatdan mustaqil hisoblansalarda, haqiqatda esa bosh moliyaviy markaz bo'lgan xolding kompaniyalarga bo'ysunadi.

Bundan tashqari trestlar bir yoki bir necha tarmoqlardan tarkib topgan, lekin bir-birlari bilan o'zaro aloqada bo'lgan korxonalaridan tashkil topadi. Kombinatlar ana shunday tarkiblarning bir ko'rinishi bo'lib, birlashmaning boshqa turlariga qaraganda bir qator ustunlikka ega. Birinchidan, turli tarmoqlar birlashuvidan tarkib topgan kombinatlarning daromadlari nisbatan barqarordir va o'zining moddiy, moliyaviy va boshqa resurslaridan unumli foydalanish imkoniyatiga ega.

Ikkinchidan, tayyor mahsulotlarni tayyorlashga doir uzviy texnologik zanjirni yaratadi va bu o'z navbatida birlashma foyda olish hajmining ko'payishiga xizmat qiladi.

Trest tarkibiga kiruvchi korxonalarni nazorat qilish nazorat aktsiya paketlari yoki alohida ahamiyatli ishonch sertifikatlari yordamida amalga oshiriladi.

## **Xulosa**



Bugungi kunda zamonaviy moliyaviy sanoat guruxi bir biri bilan bog'liq bo'lgan ko'pgina faoliyatlarni o'z ichiga olgan tizimlardan iborat. Mazkur tuzilmalar korxonalarining kapitallari, turli moliyaviy kredit va investitsiyalarning birlashuvi oqibatida yuzaga keladi. Ularning bosh maqsadi foyda olishni yuqori bosqichga ko'tarish, ishlab chiqarish va moliyaviy munosabatlarning samaradorligini oshirish, tashqi va ichki bozorda uzaro rakobatni kuchaytirish, texnologiya va kooperatsiya aloqalarni mustaxkamlash, gurux va guruhga kirgan xar bir a'zoning iqtisodiy ehtiyoji o'sishini ta'minlashdan iborat. Moliyaviy sanoat guruhining rivoji va takomillashuvi bugungi sharoitda zamonaviy yirik ishlab chiqarishni shakllantirishdagi istiqbolli yo'ldir.

### **O'zini-uzi tekshirish uchun savollar**

1. Moliyaviy - sanoat guruhi (MSG) faoliyati.
2. Korporatsiya faoliyati.
3. Transmilliy korporatsiyaning korporatsiyadan farqi.
4. Xolding kompaniyalarininng asosiy xususiyatlari.
5. Kontsortsium birlashmalari faoliyati.
6. Kartel shaklidagi faoliyat.
7. Sindikat tarkibiga kiruvchi korxonalar faoliyati.
8. Trestning asosiy tashkiliy shakli.
9. MSG tushunchasini bering.
10. Korporatsiya bilan Transmilliy korporatsiyaning faoliyati.

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi. T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
15. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
18. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## II BO'LIM. JAҲОН МОЛИЯВИЙ-ИҚТИСОДИЙ ИНҚИРОЗ ШАРОИТИДА ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЈМЕНТИНИ ТАДҚИҚ ҚИЛИШ

### 1-bob. JAҲОН МОЛИЯВИЙ-ИҚТИСОДИЙ ИНҚИРОЗ ШАРОИТИДА ИШЛАБ ЧИҚАРИШ МЕНЕЈМЕНТИНИ ТАДҚИҚ ҚИЛИШНИНГ МОҲИЯТИ ВА УСУЛЛАРИ

- 1.1. Ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilishning asosiy usullari.
- 1.2. Ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilishning mazmuni va maqsadlari.
- 1.3. Bozor imkoniyatlarining tahlili.

*Mavzuning maqsadi* – Jahon moliyaviy - iqtisodiy inqiroz sharoitida ishlab chiqarish menejmentining tashkiliy imkoniyatlarini tadqiq qilishning mohiyati va usullarini, tahlilning mohiyati va mazmunini tushunib etish, tahlil usullari va metodikasini hamda ishlab chiqarish menejmenti ko'rsatkichlarini o'zlashtirishdan iborat.

#### **1.1. Ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilishning asosiy usullari**

Menejment jarayonining mohiyatini tushunish uchun uning elementlari bilan turli hodisalarning sabablari o'rtasidagi turg'un aloqalarni ko'ra bilish va ularni bir butunga birlashtirish lozim. Shunday qilib, ishlab chiqarish menejmentini o'rganish tahlil va sintezni uyg'unlashtirish, deduktiv va induktiv usullarni qo'llashni talab qiladi.

Tahlil - ilmiy tadqiqot usuli bo'lib, u menejment tashkilotining har bir jarayoni va elementini tarkibiy qismlarga ajratish va ularni puxta o'rganishni nazarda tutadi.

Sintez - butun boshqaruv ob'ektining barcha elementlari bilan o'zaro bog'liqlikda ilmiy tadqiq qilish usuli bo'lib, u ob'ektning barcha elementlarini fikran birlashtirishni nazarda tutadi.

Induktiv usullar ko'plab alohida voqea-hodisalarni o'rganish asosida umumiy xulosa chiqarish imkonini beradi. Deduktiv usullar esa hodisalarni aniqlashdan umumiy qonuniyatlarni keltirib chiqarish va xususiy xulosalarga o'tish imkonini beradi. Induktsiya va deduktsiya bir-biri bilan tahlil va sintez singari bog'liq bo'ladi.

Abstrakt usul yoki abstraktsiya usuli ko'rib chiqilayotgan hodisaning ayrim ahamiyatsiz jihatlariga e'tibor bermay, butun e'tiborni uning umumiy muhim jihatlariga qaratish zarur bo'lgan hollarda qo'llanadi.

Statistik - iqtisodiy usul - menejmentini miqdoriy va sifat jihatidan tahlili hisoblanadi, statistika-eng avvalo usul, har qanday iqtisodiy hodisa esa-miqdoriy va sifat jihatlarining birligi demak.

Konstruktiv hisob - kitob usuli boshqaruv ishni tashkil etishni shakllarini baholash, tashkiliy tuzilmalarni takomillashtirish rejalarini ishlab chiqish va shu kabilar bilan bog'liq.

Masalan, boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini takomillashtirishda hisob-kitoblar uch marta o'tkaziladi: dastlabki xomcho't, kutilayotgan samaraning hisob-kitobi, amaldagi samaraning hisob-kitobi.

Modellashtirish usulida tadqiqot ob'ektning o'zida emas, balki uning modelida o'tkaziladi. Masalan, tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirishda "maqsadlar daraxti" modeli qo'llanadi.

Iqtisodiy - matematik usulida ham boshqaruv modellari tadqiq qilinadi. Bu usulni qo'llashda EXMdan foydalaniladi.

Monografik usul - tadqiq qilinayotgan boshqaruv ob'ektini kuzatish yo'li bilan batafsil tavsiflash demak.

## **1.2. Ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilishning mazmuni va maqsadlari**

Ishlab chiqarish menejmentini tahlili bozor, marketing faoliyati, boshqaruv tsiklining tuzilishi va mazmuni, boshqaruv ishini tashkil etish, boshqaruv jarayonlarining axborot, texnik va matematik ta'minoti, boshqaruv organlari tarkibi va sarf-xarajatlarning o'zaro bog'langan kompleks jarayonidan iborat bo'ladi. Tahlil - ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish borasidagi har qanday tadbir ishlovining birinchi bosqichidir.

Qo'yilgan maqsad va vazifalardan kelib chiqib tahlil boshqaruv tizimining turli qismlarini qamrab olishi, turli detallashtirish darajasiga ega bo'lishi va har xil materiallarni tayyorlash bilan tugallanishi mumkin, ammo tahlilning usulologik asoslari va boshlang'ich o'rni bir xil bo'lib qoladi.

Tahlil uch bosqichdan iborat bo'ladi:

- \* ishlab chiqarish menejmentini holati haqida ma'lumot to'plash;
- \* tahlil qilinayotgan jarayon yoki ob'ektni tavsiflash;
- \* qo'yilgan vazifalarga erishish maqsadida turli ko'rsatkichlar tizimini qayta ishlash.

Ishlab chiqarish menejmentining mohiyatidan kelib chiqib, uni tahlil qilishning quyidagi yo'nalishlarini ajratish mumkin:

- a) boshqaruv xodimlarining kadrlar tarkibi tuzilmasi, ularning mehnatini tashkil etish elementma-element tahlil qilish; axborot, boshqaruv texnikasi, turli boshqaruv usullaridan foydalanishni tashkil etishning tahlili;
- b) boshqaruv tuzilmasining mufassal tahlili, boshqaruvning turli organlari o'zaro hamkorligining tahlili, bozor va marketing faoliyatining tahlili, mehnatning funktsional bo'linishi tahlili va h.k.

Boshqaruv tuzilmasini mufassal tahlil qilishda uning nisbatan yirik ob'ekt tizimi, yondosh ob'ektlar (korxonalar va birlashmalar) bilan aloqalari, korxonalari va bozori yoki tarmog'i ajratiladi;

v) vaqtga ko'ra tahlil - qarorlarni tadqiq qilish, qarorlarning tayyorlanishi, qabul qilinishi va ularning ijro etilishini o'rganish, ma'lum vazifalarni

bajarishda boshqaruv bo'linmalari o'zaro hamkorligining izchilligi va ish vaqtining muvofiqlashtirilishini o'rganish. Boshqaruv jarayonini ham statika, ham dinamikada ko'rib chiqish mumkin;

g) operatsiyalar tadqiqoti. "Operatsiya" va "ishlab chiqarish" atamalari o'xshash ma'noga ega.

Ishlab chiqarish deganda tovar va xom ashyo ishlab chiqarish tushuniladi. "Operatsiya" atamasining ma'nosi birmuncha keng, faqat tovar ishlab chiqarishni emas, xizmatlar ko'rsatishni ham o'z ichiga oladi. Korxonaning butun ishlab chiqarish faoliyati operatsion tizim deb ataladi. U uch tizimchadan tashkil topadi:

1) qayta ishlovchi tizimcha, ta'minot tizimchasi, rejalashtirish va nazorat tizimchasi. Ishlab chiqarish menejmentini tahlil qilishda korxonada operatsion faoliyatining umumiy strategiyasi va yo'nalishlarining ishlab chiqilishi va amalga oshirilishini tadqiq qilish lozim;

2) operatsion tizimni ishlab chiqish va joriy qilish;

3) tizimning joriy faoliyatini rejalashtirish va nazorat qilish.

Korxonada va uning bo'limlarining maqsad va vazifalari, umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar, mahsulot sifati, ishlab chiqarish jarayonining yo'lga qo'yilishi, ishlab chiqarish quvvati, mehnat tashkiloti, mahsulotga bo'lgan talab, resurslar qiymati, texnologiyalarning rivojlanish tendentsiyalari, hukumat me'yor hujjatlari va boshqalar batafsil o'rganiladi.

Shuningdek ishlab chiqarish quvvatlarining rejalashtirilishi, dispetcherizatsiya, moddiy-ishlab chiqarish zaxiralarini boshqarish, chiqarilayotgan mahsulot sifatining nazorat qilinishi ham tahlildan o'tkaziladi.

Operatsiyalarni tadqiq qilishda ma'lumotlarning katta hajmi bilan ishlashga to'g'ri keladi. Tadqiq qiluvchilar tahliliy fikrlashlari, yangi texnologiyalarni idrok etish va baholash qobiliyatiga ega bo'lishlari lozim. Operatsiyalarni boshqaruvchi tahlil, texnika va texnologiya tizimlari hamda axloq va ijtimoiy fanlar sohalarida katta bilimga ega bo'lishi va ulardan foydalana bilishi kerak. U

ishlab chiqarishning samaradorligiga ta'sir qiluvchi ko'plab omillarning o'zaro aloqasini muntazam hisobga olishi lozim.

Ishlab chiqarish menejmentini tahlili to'liq xususiyatga ega bo'lishi yoki boshqaruv tizimining qaysidir qismini o'rganishi (tematik tahlil); ko'lamli bo'lishi, ya'ni boshqaruvning barcha asosiy pog'ona va bo'g'inlarini qamrab olishi yoki muayyan pog'ona yo bo'g'ingagina taalluqli bo'lishi mumkin.

Yaqin vaqtgacha ishlab chiqarish menejmenti boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini takomillashtirish, kadrlar tarkibini o'rganish va shu kabi maqsadlarda faqat tematik yoki maqsadli tahlildangina o'tkazilar edi.

Bozor munosabatlariga o'tilishi bilan ishlab chiqarish menejmentini to'liq tizimli tahlildan o'tkazish zarurati tug'ildi.

Ishlab chiqarish menejmentini tahlili qator talablarga javob berishi kerak. Tahlil ob'ektiv, tizimli, kompleks va izchil bo'lishi lozim.

Tahlilning ob'ektivligi hisob-kitob usullarining to'g'ri tanlanishi, aniq me'yor materiallar, standart echimlarning mavjudligi, ijrochilarning mas'uliyati va malaka darajasi bilan ta'minlanadi.

Tahlilning tizimlili va kompleksligi xulosalarning to'liq, ishonchli va aniq bo'lishini ta'minlaydi.

Tahlil o'z vaqtida o'tkazilishi va istiqbolli bo'lishi kerak. U menejmentni takomillashtirishga imkoniyat yaratishi lozim.

### **1.3. Bozor imkoniyatlarining tahlili**

Bozorni o'rganmay turib bozor munosabatlariga o'tib bo'lmaydi. Har qanday korxonada o'z oldida ochilgan bozor imkoniyatlarini ko'ra bilishi lozim. Har qanday korxonada, har qanday kompaniyada juda katta bozor istiqbollari ochiladi. Ular bozor imkoniyatlarini muntazam qidirishlari lozim. Ko'pchilik tovarlar bozorida o'zgarishlarni diqqat bilan kuzatish orqali yangi g'oyalarni izlab topadi. Korxonalarining rahbarlari gazeta o'qiydilar, ko'rgazmalarni kelib ko'radilar, raqiblarining tovarlarini o'rganadilar, reklamalardan yoki boshqa yo'llar bilan bozorga oid ma'lumotlarni to'plab boradilar.

Bozor imkoniyatlarini o'rganish orqali bozorga chuqur kirib borish, ya'ni tovarga hech qanday o'zgartirish kiritmasdan sotuv darajasining ortishiga erishish lozim. Bunga faqat tovar narxini pasaytirish, reklama xarajatlarini oshirish, reklama murojaatini puxta ishlab chiqish va shu kabi yo'llar bilan erishish mumkin.

Demografik bozorlar - bolalar, yoshlar, qariyalar bozorlarini, geografik bozorlar - turli mamlakatlarning bozorlarini o'rganish yo'li bilan bozor chegaralarini kengaytirish, yangi bozorlarga chiqish mumkin. Mavjud bozorlarga yuqori sifatli tovarlarni taklif qilish mumkin.

Korxonalarda yangi bozorlarga yangi tovarlarni taklif qilish hisobiga diversifikatsiyani amalga oshirish imkoniyatlari mavjud. Ayrim korxonalar yangi ishlab chiqarish tarmoqlarini ochadilar.

Bozor imkoniyatlarini aniqlash va baholash jarayonida odatda ko'plab yangi g'oyalar tug'iladi. Korxonaning vazifasi eng yaxshi g'oyalarni tanlab olish, ya'ni ushbu korxonaning maqsadlari va resurslariga mos keluvchi g'oyalarni tanlashdan iboratdir.

Korxonada xom ashyo, material va zarur asbob-uskunalarini etkazib beruvchilar, iste'molchi korxonalariga mahsulot etkazib beruvchi asosiy marketing vositachisi bilan yaxshi munosabatlar o'rnatishiga ishonchi komil bo'lishi kerak. Har bir imkoniyatni bozor hajmi va xususiyati nuqtai nazaridan o'rganib chiqish lozim. Bu jarayon to'rt bosqichdan tashkil topadi:

1. talabni o'lchash va bashorat qilish;
2. bozorni segmentlarga bo'lish;
3. bozorning maqsadli segmentlarini tanlab olish;
4. tovarning bozordagi o'rnini aniqlash.

Birinchi bosqich bozorning hozirgi va kelgusidagi hajmlarini yanada aniqroq baholashdan iborat bo'ladi.

Bozorning hozirgi hajmini baholash uchun unda sotilayotgan barcha tovarlarni aniqlash, ularning har birining sotuv hajmlarini baholash lozim.



Bozorning kelgusidagi hajmi ham birdek muhimdir. SHuning uchun korxonaning marketing axboroti bo'yicha mutaxassislari bozorning rivojlanishiga ushbu tovar turlarining ta'siri omillari va tendentsiyalarini ko'rib chiqishlari, bozorning kelgusidagi istiqbollari haqida bashoratlar qilishlari lozim.

Ikkinchi bosqich bozorni segmentlarga bo'lishdan iborat bo'ladi. Aytaylik, ijobiy bashorat olindi. Endi korxonaga bozorga qanday chiqish masalasini hal qilishi kerak bo'ladi. Bozor iste'molchilarning ko'plab turlari, ko'plab tovarlar va ko'plab ehtiyojlardan tashkil topadi. Iste'molchilarning ehtiyojlari, xususiyatlari va tabiatiga ko'ra guruhlarga ajratish jarayoni bozorni segmentlarga bo'lish deb ataladi.

Bozorning barcha maqsadli segmentlari tavsifini tuzish, bunda faqat ularning o'zigagina xos bo'lgan belgilaridan kelib chiqish lozim.

Uchinchi bosqich bozorning maqsadli segmentlarini tanlab olish korxonaga bozorning qancha segmentiga xizmat ko'rsata olishi haqida qaror qabul qilishdan. Korxonaga bozorning bitta segmenti bilan kifoyalanishi, bir iste'molchilar guruhiga moslashishi, bozorning bir necha segmentiga xizmat ko'rsatishi yoki butun bozorni qamrab olishi mumkin.

Yangi bozorga chiqishda ko'pgina korxonalar ishni bozorning bitta segmentiga xizmat ko'rsatishdan boshlaydilar. Bunda ma'lum muvaffaqiyatga erishganlaridan keyin sekin-asta bozorning boshqa segmentlarini ham qamrab oladilar.

Bozorga chiqishni puxta rejalashtirish va unda etakchi o'rinni egallashning yaxshi namunasi sifatida Yaponiya firmalarining faoliyatini ko'rsatish mumkin. Ular bozorning e'tiborsiz uchastkalariga kirib boradilar, bu erda nom qozonadilar va faqat shundan keyingina o'z faoliyatini boshqa segmentlarga qaratadilar.

Ushbu marketing formulasiga tayanib, ular jahon avtomobillar, fotokameralar, soat, maishiy elektrotexnika, po'lat va boshqa tovarlar bozorining katta qismini egallab oldilar. "Jeneral motors" korporatsiyasi "har qanday narxli, har qanday sharoitlar uchun, har qanday shaxslarga" avtomobillar ishlab

chiqarishini ma'lum qiladi. Etakchi kompaniya, odatda, bozorning turli segmentlariga har xil takliflar bilan murojaat qiladi. Aks holda u bozorning alohida segmentlarini boy berishi mumkin.

To'rtinchi bosqich tovarning bozordagi o'rnini aniqlash– tovarlar bir-biridan nima bilan farq qilishini bilish, bozorda va maqsadli iste'molchilar ongida zarracha shubha tug'dirmaydigan va maqbul o'rinni egallaydigan tovar bilan ta'minlashdan iborat.

Ishlab chiqaruvchi boshqalar ishlab chiqarmaydigan, iste'molchi uchun zarur yuqori sifatli tovarlar ishlab chiqarishi va narxlarni pasaytirish yo'li bilan xaridorlar e'tiborini qozonishi lozim.

### **Xulosa**

Menejment tadqiqoti turli usullar: tahlil va sintez, induksiya va deduksiya, iqtisodiy-matematik modellashtirish va boshqa usullarni uyg'unlashtirishni talab qiladi.

Menejment tadqiqoti - boshqaruv tashkilotini takomillashtirish sohasidagi har qanday tadbirni ishlab chiqishning birinchi bosqichidir.

Bozor munosabatlariga o'tilishi bilan menejmentni kompleks tadqiq qilish zarurati tug'ildi.

Bozor imkoniyatlarini o'rganish bilan tovarni o'zgartirmay turib, jiddiy sarf-xarajatsiz sotuv hajmini oshirish mumkin.

Bozor imkoniyatlarining tahlili quyidagilarni o'z ichiga oladi: talabni bashorat qilish, bozorni segmentlarga bo'lish, bozorning maqsadli segmentlarini tanlab olish, tovarning bozordagi o'rnini aniqlash.

### **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

1. Menejmentni tadqiq qilishda qanday usullar qo'llanadi?
2. Analiz bilan sintezning farqi nimada?
3. Menejmentni tadqiq qilishning asosiy yo'nalishlarini sanab bering.
4. Operatsion tizim deganda siz nimani tushunasiz?

5. Bozorni segmentlarga bo'lish qanday amalga oshiriladi?
6. Ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilish mazmuni.
7. Ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilish maqsadlari.
8. Bozor imkoniyatlari taxlili.

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi. T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliiev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
15. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
18. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## **2-bob. ISHLAB CHIQRARISH MENEJMENTIDA MARKETING TADQIQOTLARI TIZIMI**

- 2.1. Marketingning vazifalari va tamoyillari.
- 2.2. Marketingni boshqarish masalalari.
- 2.3. Marketing strategiyasi.
- 2.4. Tovarining sotilishi va tovar harakati tahlili.
- 2.5. Bozorni rag'batlantirish tahlili.
- 2.6. Xalqaro marketing va uni bozor iqtisodiyotidagi o'rni.

***Mavzuning maqsadi*** - marketing tadqiqotlari, marketing strategiyasi tushunchalarini o'zlashtirish, tovarlarni sotish, bozorni rag'batlantirishning tahlili, chakana va ulgurji savdoni o'rganish borasida amaliy bilimlar berishdan iborat.

### **2.1. Marketingning vazifalari va tamoyillari**

Tovar harakatini kuzatish va maqsadga muvofiq yo'naltirish marketingdagi asosiy maqsad bo'lgani uchun tovar eng asosiy ob'ektdir. Bu mahsulot, xizmat ko'rsatish yoki axborot shakllarida namoyon bo'lishi mumkin. Bunday eng muhim narsa xaridorning e'tibori bo'lib, xaridor uchun zarur bo'lsa va u sotib olsa, shunda tovar mazmuniga ega bo'ladi. Ma'lumki, tadbirkor uchun eng muhim narsa tovar, uning daromadi, oladigan foydasi shu tufayli amalga oshadi. Marketingning maqsadi tovar dunyosida o'z tovarni aniqlash va belgilash, uning maqsadga muvofiq harakatini ta'minlashdir. O'z tovarining bozorda alohidaligini ta'minlash marketingning muhim vazifasidir.

Marketing ishlab chiqariladigan tovarning bozor uchun zarurligi, va uning uzoq va qisqaligini aniqlash birlamchi vazifadir. Bunda, birinchidan, tovarning bozorda paydo bo'lish davri va asta-sekin uning sotilishi hajmining ortib borishi, ikkinchidan, tovarning tezda bozorda inobatga

olinishi va foydaning sezilarli ravishda ko'payishi, uchinchidan, sotilishi hajmi o'suvining sekinlashuvi, foydaning o'sish darajasiga etishi va nihoyat uning pasayish davri va to'rtinchidan, tovar sotilish hajmining keskin pasayishi, shunga ko'ra foydaning o'sqarishi davrlari asosiy bosqichlardir. Umumlashgan holda tovar umri (mavjud davri) to'rt davrdan iborat bo'lib, ular singish, o'sish, rivojlanish va so'nish davrlarini tashkil o'iladi. Shudavrlar xususiyatiga o'arab tovar siyosatini belgilash talab etiladi.

Tovar siyosatining asosiy mazmuni qaysi tovarni va qaysi miqdorda ishlab chiqarish kerak ekanligini belgilashdan iborat. Tovarning bozordagi holiga qarab qanday usullar bilan bo'lmasin o'zgartirib bo'lsa ham saqlab qolish yoki bu tovardan voz kechish, yangisini yaratish kabi hal qiluvchi yo'l tanlash talab etiladi. Bularning har birining o'z ijro yo'li bor. Birinchisi, tovar mavqeini saqlash uchun uni yangilashga harakat qilish, shu tufayli uning xaridorgirlik xususiyatini saqlashdir. Bunda tashqi ko'rinishini o'zgartirish, qandaydir qo'shimcha ishni bajarish, moddalashtirish yoki iste'mol xizmatini qo'llash kabilardan foydalanish kerak.

Tovardan voz kechishni olsak, bu uning ishlab chiqarishni to'xtatish degan so'z. Bu, avvalo sarf-harajat o'zini qoplay olmaganliga bilan belgаланadi. Tovar bozorda yaxshi o'tmasa yoki xom ashyo, material o'immatlashib ketsa shu bilan birga tovarning istiqbolsizligi, yangi texnologiya bo'yicha yangi tovarlarga o'tish sezilgan vaqtda shunday qarorga kelish mumkin.

Yangi tovar ishlab chiqarish avvalo bozor talabi asosida, shuningdek, korxonada faoliyatini kengaytirish, uning rentabelligini keskin oshirish kabilarda tufayli belgilanada. Buvda bir necha omillar mavjud bo'lib, ular qatoriga bozor ta'siri, tovar xususiyati, sotish muammolari, ishlab chiqarish kabilarda kiradi. Bunda, albatta bozor rivoji istio'boli katta ahamiyat kasb etadi va tovarning bahosi hal qiluvchi roly o'ynaydi. Ishlab chiqarishda esa yangi tovarga mos quvvat va hunarmandlar imkoniyati, xom ashyo mavjudligi, texnik ta'minot kabilarda belgilovchi omil bo'lishi mumkin.

Yangi tovar ishlab chiqarishni tezlashtirish, avvalo iste'molchi talabini chuqur tushunish, marketingga katta e'tibor berish, yangi texnologiyadan faol foydalanish kabilarga bog'liqdir. Har bir ishlab chiqaruvchi uchun yangi tovarni to'g'ri tanlay bilish katta ahamiyat kasb etib, bu qulay xaridor va xaridorlar guruhini topa bilish, muhimi bir xil tovarga ko'p miqtsorda bir xil xaridorlarni aniqlab, bular bilan ish olib borishga bog'liqdir. Bu bozor o'ismlarini belgilay bilish yoki boshqacha qilib aytganda, bozor segmentatsiyasini amalga oshirish zaruriyatidir. Marketing ishida asos bo'lgan bozorni ayrim o'ismlarga taqsimlab ish ko'rish bozordagi faoliyatga anilik kiritish, ya'ni tavakkalchilik bilan bozorga kirish emas, balki uning o'ziga kerak aniq qismini topish va belgilashdan iboratdir. Bozorni o'ismlashtiruv bir xil, bir xususiyatli tovarlarga muhtoj iste'molchilar guruhini tanlash, haqiqiy bozor talabini topa bilish jarayonidan iboratdir.

Shunday harakat tufayli marketing o'z tovarining xaridorlarini topadi va ularning sonini ko'paytirib boradi. Bozor qismlarining to'g'ri belgilanganligini qanday bilish mumkin va buning mazmuni nimadan iborat? Birinchidan, bozor qismlari aniqligi darajasi, ikkinchidan, har bir qism haqida ma'lumot-axborot mavjudligi va bularni samarali baholash, o'lchash mumkinligi, uchinchidan, tanlangan bozor o'ismining ko'zlangan foydani keltirishi, to'rtinchidan, bu qismda tovarning zaruriy harakati, reklamasi ta'minlangan holda uni foydali sotishning imkoni mavjudligi kabilarni ta'minlashidir.

Marketing nazariyasida bozorni qismlashtirishning aniq omillari bo'lib, ularning yig'indisi uning tashqi va ichki kompleksini belgilaydi. Bular qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin: mijozlar, raqobatchilar, hokimiyat, resurslar va korxonalar imkoniyatlari.

Bozorni o'ismlashtirishda (segmentlashtirish) mijozlarning tovarlarga nisbatan manfaatdorligi darajasi, ularning hajmi, ya'ni qancha xaridor bu tovarlar tufayli o'z talablarini qondira olishlari, mavjud va bo'lajak mijozlarning to'lov qobiliyatlarini aniqlash ahamiyatlidir. Raqobatchilarni olsak, kimlar

raqiblik qilishi mumkin, raqiblar nimalarni taklif etishi, tovar, xizmatlarning sifati, narxi, xizmat xillari kabilar e'tiborlidir. Hokimiyat omilida ularning korxonaga bog'liq tarmoq va sohalarga ta'sir darajasi kabilar hisobga olinadi. Resurslar omili ta'minotmasalasi, ularni sotib olish imkoniyatlari, monopollik qilish imkoniyati kabilardan iborat. Korxonada uning o'uvvati, tovar ishlab chiqarish hajmi, o'z-o'zini moliyaviy ta'minlay olishi va kredit muhtojligi, belgilangan bozor o'ismida ish ko'rishda korxonada xodimlarining imkonlari kabilar e'tiborlidir.

Bu omillarni o'rgangan holda iste'molchilar talabi imkoni boricha aniqlaniladi, ya'ni uning yoshi, jinsi, kasbi, oilaviy ahvoli, daromadi va hokazolar. Chunki bularning barchasi ahamiyatlidir. Marketing bozorni qismlashtirishda xaridorlarning yangi tovarga nisbatan moslashuvi darajasi va imkoniyatlarini hisobga olishi zarur. Chunki ba'zi xaridorlar tovar xillariga befarq bo'ladilar. Bir xillari esa yangi tovarga tez moslashadi, bopgo'alari sekinlik bilan ko'nikadi, bir xillari ko'nika olmaydi va hokazo. Bularni e'tiborga olgan holda sotiladigan tovar hajmini belgilash mumkin.

Bozorni o'ismlashtirish, ya'ni o'zi uchun zarur aniq bozor qismini belgilash haqiqiy bozorni tayyorlashdan iborat bo'lib, so'ngra unga dadil tovar olib chiqish mumkin. Agar bozor keng hajmli va yanada kengayadigan, shu bilan birga unda o'ondirilmagan talab ham mavjudligi, bundan korxonada foydalanishi mumkinligi aniqlansa, albatta bu uning zaruriy va samarali bozor ekashshgini bildiradi. Bu bozorni tayyorlash jarayoniga kiradi.

Shu bilan birga tovarni ma'lum bozorga hozirlash jarayoni ham bo'lib, bozor o'ismlashtirilgan va to'la o'zlashtirilgandan keyin bimalol yangi tovar chiqarish imkoni tug'iladi.

Marketing faoliyatida plan, planlashtirish o'z o'rnini egallaydi. Ma'lumki, iqtisodiy faoliyatni dasturlash, bunda tijoriy va istio'bolli vazifalarni belgilash asos bo'lib hisoblanadi.

Amerika marketing assotsiatsiyasi marketingni planlashtirish va fikrlar, echimlarni amalga oshirish, bahoni belgilash, g'oya, tovar va tovarlashgan

xizmatlarni ayrim shaxs va tashkilotlar maqsadini o'ondirish uchun bo'lgan harakatni ta'minlab, sotishdan iborat deb ifodalaydi. Bundan shunday xulosa chiqarish mumkinki, marketing oddiy bozor mahsuli emas, u hozirgi zamon bozor iqtisodiyotining yaxlit holidagi, butunligicha olingan holi-agi mahsulidir. Marketingdagi reklama, bozor to'g'risida ma'lumotlar yig'ish, tovarlarni ishlab chiqish, baho belgilash, tovarlarni tarqatish yo'llarini aniqlash kabilar planlashtirishning tomonlari va belgilari bo'lishi kerak.

F. Kotler hatto tijoriy, ya'ni yillik va istiqbolli besh yillik planlar ustida gap yuritadi. Uning aytishicha, boshqaruvchi avvalo besh yillik plan tuzadi. Unda besh yil ichida bozorga ta'sir etuvchi asosiy omil va harakatlar e'tiborga olinadi. Shu bilan birga bozorni egallash, ko'zlangan foydani olish, xarajatlarni e'tiborga olish zarur bo'ladi. Har yili bu plan aniklab boriladi. Tijoriy planda marketingcha holat, maqsad va muammolar, marketingning yillik strategiyasi va uni amalga oishrish, nazorat tartibi kabilar kiritiladi.

Shuni e'tiborga olish zarurki, hozirgi bozor iqqisodi rivojida bir - biriga qarama - qarshi, turli xususiyatli ikki harakatning o'zaro bog'liqligi yuz bermoqda. Bir tomondan, iqtisodiy mustaqil tovar ishlab chiqaruvchilarning ratsobati mavjud bo'lsa, ikkinchi tomondan, ularning integratsiyasi yuz bermoo'da. Chunki intensiv rivojlanish markazga intiluv tendentsiyasini tezlashtiradi. Bu tovarlarni standartlashtirish, zamonaviy texnologiya, axborot tizimlarini qo'llash kabilarni tezlashtiradi. Lekin raqobat ham ahamiyatini pasaytirmaydi. Chunonchi, raqobat innovatsiyaviy faoliyatni kuchaytirish, talab o'zgarishi tufayli mahsulotlarning tabaqalanishidagi tezlashuv kabilarda o'z ta'sirini kuchaytiradi.

Bunday holatda planlilik ta'sirchan bo'ladi. Iqqisodiy aloqalarning murakkablashuvi planlilikni faqat mikro darajada, marketingda qo'llanilipshdan tashqari makro darajada ham qo'llashlik zaruriyatini tug'diradi.

Marketing vazifalaridan eng muhimi axborot xizmatini uyushtirish, uning zamonaviy usullarini qo'llab, samaradorligini oshirishdir. Buning



imkoniyatlari juda katga. Bu sohada elektronika, kosmos texnikasi, kompyuterlashtirish katta roly o'ynaydi.

Reklama ham marketing sohasiga kiradi, uning qo'llanilish kun sayin takomillashtirilmogda, uning vositalari ko'paymo'lsa, ilmiy-texnik holati ko'tarilmogda.

## **2.2. Marketingni boshqarish masalalari**

Marketing tadbirkorlarning manfaati asosida tashkil topadi. Shunga ko'ra uning harakatani jamiyat manfaatiga, iste'molchilar talabiga o'aratish ahamiyatlidir. Bunda yuzaga keladigan ziddiyatlarni hal qilish muammosi, marketingni tartibga solish zaruriyati tug'iladi. Jamiyat marketing tizimiga befarq bo'la olmaydi, uning salbiy oqibatlarining oldini olish va uning yo'nalishini to'g'ri belgilash choralarini qo'llashga harakat qiladi. Davlat va fuqarolarning jamoa uyushmalari marketingni tartibga solishda faollik ko'rsatib, zarur qonun qoidalar ishlab chiqadilar.

Marketing faollari aholi iste'moli manfaatlarini himoya o'ilgan holda tovarlar bahosini ham iste'molchiga o'ulay tarzda va sotuvchilar uchun foyda keltiradigan darajaga olib kelishga harakat o'iladilar.

Marketing kontseptsiyasi iste'molchilarga xizmat ko'rsatish va shuningdek, o'zaro foyda ko'rishning ilmiy tizimidir. Undan foydalanish o'z-o'zidan ko'p millatli iste'molchilarning doimo o'zgarib boruvchi extiyojlarini qondirish tomon yo'naltiradi.

Lekin barcha marketing amaliyoti bu nazariy xulosaga to'g'ri kelavermaydi. Ba'zi firmalar ishonchga noloyio' marketing xizmatidan foydalanishdan bosh tortmaydilar. Masalan, spirtli ichimliklarni olsak, ularning zararli tomonlari ko'p, lekin bu sohadagi xususiy savdoda kelishuvlar ham ko'p. Bundan bular va bunga o'xshash tovar va xizmat ko'rsatishni ta'qiqpash zarur degan xulosa kelib chiqmaydi.

Marketingning jamiyatga ta'sirini olsak, masalan, Amerikada, uning mavjud salbiy tomonlarining kengayishiga moyillik mavjudligi tanqid qilinadi. Bular ortiqcha merkantilizm, sun'iy ehtiyoj, ijtimoiy - zaruriy tovarlarning kamyoqligi, xizmat madaniyatining pasayishi, biznesning ortiqcha siyosiy ta'siri kabilardir. Demak, marketingning jamiyat sog'lomligiga, uning turmush tarzining yuqorilashuviga ta'sir etipsh talab etiladi.

Tadbirkorlar marketingning sotsial javobgarlik yo'nalishidagi faoliyatini talab etadilar. Chunki ular iste'molchilarning yangi huquqlarini amalda tan olmoqdalar.

Madaniy, ya'ni tsivilizatsiyalashgan jamiyatga mos marketing o'zida quyidagi 5 tamoyilni ifodalashi zarur: 1) iste'molchiga mo'ljallangan marketing, 2) notovarli marketing, 3) foydalilik xususiyatli marketing, 4) jamiyat manfaatiga xos onglilik marketingi, 5) sotsial-etik marketinglar.

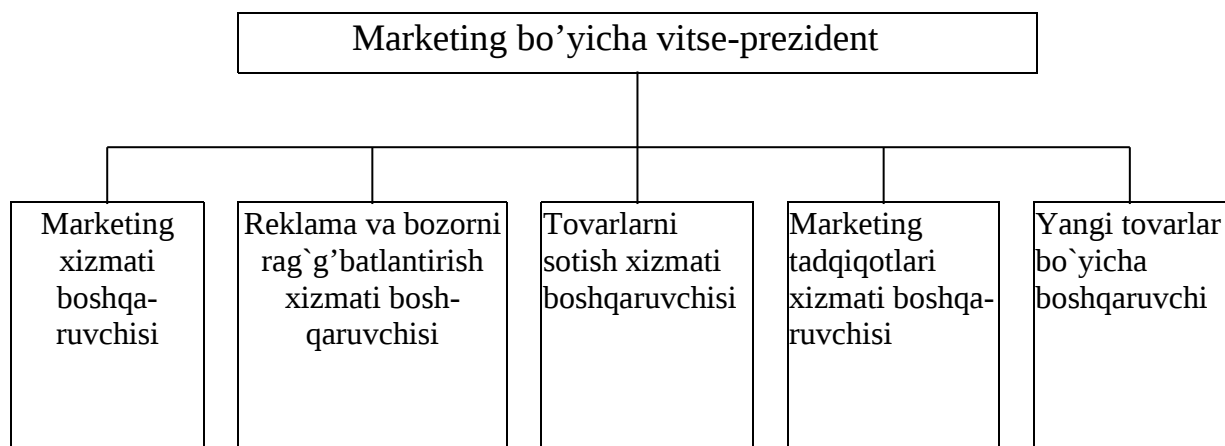
Tadbirkorlarning iste'molchilarning himoyasi, ularning turmush darajasini ko'tarishga qaratilgan marketing faoliyatini uyushtirishlari bozor iqqisodiyoti taraqqiyotida katta ahamiyat kasb etadi.

O'zbekistonda bozor munosabatlariga o'tish davrida marketing xizmatiga muhtojlik tug'iladi. Albatta, tovarlar tano'isligida buning ustida gap yuritish mantio'iy bo'lmagandek tuyuladi. Lekin kelajakni ko'ra bilish kerak. Bozor marketing tizimisiz rivojlana olmaydi. Shunga ko'ra bozor iqqisodiyoti shakllana borishi bilan birgalikda bu soha ham tiklana borishi kerak. Hatgo hozir respublika bo'yicha Marketing ittifoqining tashkil etilishi zaruriyati sezilib, uning marketing tizimi shakllanishiga ko'mak-lashuvi maqsadga muvofiqdir.

Shu bilan birga xalqaro marketing zaruriyati tug'ilmoqda. Ayniqsa, bu soha mutaxassislarini tayyorlash, mavjud chet mamlakatlar tajribasini o'rganish va ularni tatbiq etish yo'llarini va darajasini belgilash zaruriyatga aylanmoqtsa. Chunki bularning barchasi bizning amaliyotimiz uchun yangilik hisoblanadi va bora-bora bu tizimni yuzaga keltirib, tajriba orttirib borishimiz talab etiladi.

### **2.3. Marketing strategiyasi**

Marketing faoliyatini korxonada marketing bo'yicha vitse - prezident tomonidan boshqariladigan marketing xizmati bajaradi. Marketing xizmati bir yoki bir nechta bo'limdan tashkil topishi mumkin. Marketing xizmatining asosiy vazifasi mahsulotni sotish hajmlarini oshirish, bozor ehtiyojlarini bilishdan iborat. (1-chizma)



1- chizma. Marketingning funktsional xizmati.

Bulardan tashqari yirik korxonalarda boshqa xizmatlar ham bo'lishi mumkin. Har bir xizmatda tijorat faoliyati bilan shug'ullanadigan mutaxassislar bo'lib, ular turlicha ataladi: savdo agentlari, vositachilar, savdo maslahatchilari, tovarni sotish muhandislari, dilerlar, xizmatlar bo'yicha agentlar va h.k.

Marketing bozorni bilishni talab etadi va iste'molchiga nima kerakligi, u tovarni qaysi narxda sotib olishga tayyorligi, bu tovar qachon, qaerda va kimga kerak bo'lishi haqida o'ylashga majbur qiladi. Marketing strategiyasi samarali ishlab chiqarish masalalarini hal qiladi va quyidagi bosqichlardan tashkil topadi (2 - chizm



2-chizma. Marketing strategiyasining samarali ishlab chiqarish masalalarini xal etish bosqichlari.

#### 2.4. Tovarning sotilishi va tovar harakati tahlili

Tovarni sotish haqidagi qaror tovar ishlab chiqaruvchi qabul qilishi lozim bo'lgan qarorlar ichida eng og'iri hisoblanadi. Korxonada tanlagan tarqatish kanallari marketing sohasidagi qolgan barcha qarorlarga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Narx - navo siyosati tovar qanday sotilishiga ham bog'liq bo'ladi. Ko'pgina ishlab chiqaruvchilar o'z tovarlarini bozorga vositachilar orqali taklif qiladi. Vositachilardan foydalanish ularga ma'lum foyda keltiradi. Ko'pgina ishlab chiqaruvchilarda marketingni bevosita amalga oshirish uchun mablag' etishmaydi. Masalan, "Jeneral motors" o'z avtomobillarini 18 mingta mustaqil dilerlar orqali sotadi. Hatto shunday korporatsiya ham o'z tovarlarini bevosita o'zi sotish uchun mablag' topishga qiynaladi.

Agar ishlab chiqarish 20%, chakana savdo bilan shug'ullanish esa atigi 10% foyda bersa, firma chakana savdo bilan mustaqil shug'ullanishni istamaydi. Vositachilardan foydalanish ular bozorni bilishi, xaridor bilan yaqin aloqalar va ish tajribasiga ega ekanligi bilan izohlanadi. Tovarni dilerlar sotsa, aloqalar soni

kamayadi. Tarqatish kanallari tovarlar ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga tomon harakatlanadigan yo'l hisoblanadi.

Tovarlarning tarqatish kanallari orqali sotilishini o'rganishda almashishni rejalashtirish va engillashtirish uchun ma'lumotlar to'plash, xaridorlar talab qilgan tovarlarni aniqlash zarur. Bu ishlab chiqarishning mahsulot sifati, montaj, o'ramlarga joylash va boshqa sohalariga taalluqli. Narxlarning kelishilishi, tovar harakati tashkiloti - transportirovka va omborlarga joylashtirilishini o'rganish zarur. Har bir pog'onada nechta xodim ishlashini hal qilish lozim. Masalan, sigaretlar milliondan ortiq savdo nuqtalarida sotiladi - faqat shu yo'l bilan tovarning keng ko'lamda sotilishiga erishish va xaridor ehtiyojini qondirish mumkin.

Ishlab chiqaruvchi vositachi - dilerlarning rejasini tovarni sotish rejasining bajarilishi, zaxiralarning o'rtacha darajasi saqlanishi, tovarning iste'molchilarga tez etkazib berilishi, shikastlangan va nobud bo'lgan tovarga munosabat singari ko'rsatkichlar bo'yicha vaqti-vaqti bilan baholab turadi.

Tovar harakati muammolarini tadqiq qilishda firma tovarlarni iste'molchilarga o'z vaqtida va kerakli joyga etkazib berish uchun ularni saqlash, yuklash va joydan-joyga ko'chirishni qanday tashkil qilishini o'rganish talab etiladi.

Tovar ishlab chiqaruvchilarning tovar harakatiga doir asosiy sarf-xarajatlari tovar-moddiy zaxiralarni transportirovka qilish, omborlarga joylashtirish va saqlash, tovarlarni olish, yuklab jo'natish va o'ramlarga joylashtirish xarajatlari, ma'muriy xarajatlar va buyurtmalarni qayta ishlash xarajatlaridan tashkil topadi. Bularning barchasi chuqur o'rganilishi kerak. Agar firma tovarlarni o'z vaqtida etkazib bermasa, mijozlarini yo'qotadi.

Sarf - xarajatlarni qisqartirish arzon transportirovka tizimini topish, uncha katta bo'lmagan tovar-moddiy zaxiralarni saqlash va omborlar sonining ko'p bo'lmasligini nazarda tutadi.

Mijozlar ehtiyojini o'rganish tovar harakati tizimini yaratishning tayanch nuqtasi hisoblanadi. Iste'molchilarni tovarlar o'z vaqtida etkazib berilishi,

etkazib beruvchi mijozning shoshilinch talablarini qondirishga tayyorligi, transportirovka paytida tovarning yaxshi saqlanishi, etkazib beruvchining nuqson tovarlarni qaytib olish va tez almashtirib berishga tayyorligi qiziqtiradi.

Firma bularning barchasini o'rganib chiqishi lozim.

## **2.5. Bozorni rag'batlantirish tahlili**

Bozorning rag'batlantirilishini tahlil qilishda eng avvalo rag'batlantirishning kompleks byudjeti qanday ishlab chiqilishi va qanday ishlatilishini aniqlash lozim. Rag'batlantirishga ajratiladigan mablag' miqdori haqida qaror qabul qilish juda og'ir vazifa hisoblanadi. Rag'batlantirish smetalarini tuzishda qo'llanadigan eng keng tarqalgan usullar quyidagilardir:

1. "Naqd mablag'lardan" hisoblash usuli.
2. "Sotuv miqdoriga nisbatan foizda" hisoblash usuli.
3. Teng raqobat usuli.
4. "Maqsad va vazifalardan kelib chiqib" hisoblash usuli.

"Naqd mablag'lardan" hisoblash usulini erishilgan natijaga qarab hisoblash usuli deb atash mumkin. Buning natijasida rag'batlantirish byudjetining miqdori yildan yilga nomuayyan bo'lib qoladi.

Ikkinchi usul qator afzalliklarga ega: xarajatlar sotuv dinamikasiga uzviy bog'liq bo'ladi, u rahbariyatni rag'batlantirish xarajatlari, sotilgan tovar narxi va foydaning tovar birligiga nisbatan hisoblangan miqdori o'rtasidagi bog'liqlikni hisobga olishga majbur qiladi.

Uchinchi usul rag'batlantirish byudjeti miqdori raqiblarning sarf-xarajatlari darajasida belgilanishini anglatadi. Biroq, rag'batlantirish maqsadlariga qancha sarf-xarajatlar qilish kerakligi borasida raqiblar nisbatan to'g'ri fikrga ega, deb hisoblash uchun hech qanday asoslar mavjud emas.

To'rtinchi usul bozor arboblari o'z rag'batlantirish byudjetlarini raqobat maqsadlarini ishlab chiqish, bu maqsadlarga erishish uchun hal qilinishi lozim bo'lgan vazifalarni belgilash va bu vazifalarni hal qilish sarf-xarajatlarini baholash asosida shakllantirishlarini talab qiladi. Bu sarf-xarajatlarning summasi

rag'batlantirish uchun zarur bo'lgan byudjet mablag'larining taxminiy miqdorini hisoblab chiqarish imkonini beradi.

Rag'batlantirishning u yoki bu vositalarini tanlashga ko'plab omillar ta'sir ko'rsatadi. Rag'batlantirishning har bir vositasi- reklama, shaxsan sotish, sotuvni rag'batlantirish va targ'ib qilishning ham o'z sarf-xarajatlari bo'ladi. Rag'batlantirish vositalari ham har xil, ham bir-birini takrorlovchi funktsiyalarga ega bo'lib, ularni samarali muvofiqlashtirish uchun harakatlarini chuqur o'rganish talab etiladi.

Reklama, sotuvni rag'batlantirish va targ'ibot rag'batlantirish majmuidagi uch asosiy ta'sir vositasi hisoblanadi.

Reklama – rag'batlantirishning qudratli vositasidir. Amerikalik bozor arboblari reklamaga har yili 61 mln. dollar sarflaydilar.

Sotuvni rag'batlantirish qisqa muddatli rag'batlantiruvchi ta'sir ko'rsatishning ko'plab usullari - mukofotlar, tanlovlarni o'z ichiga oladi. Ular orqali iste'mol bozorlari, savdo sohasi va firmaning o'z savdo xodimlarini rag'batlantirish nazarda tutiladi.

Sotuvni rag'batlantirish faoliyati rag'batlantirish vazifalarini belgilash, vositalarini tanlash, dasturini ishlab chiqish, uni amalga oshirish va erishilgan natijalarni baholashni nazarda tutadi.

## **2.6. Xalqaro marketing va uning bozor iqtisodiyotidagi o'rni**

Xalqaro marketing jahon bozorlarini egallashda qo'l keladi. Bunda siyosiy va iqtisodiy muxitga e'tibor berish, keskinlikka yo'l qo'ymaslik talab etiladi. Tashqi bozorning raqobati kuchli bo'lganligi sababli marketing xizmatining ahamiyati oshadi va murakkablashadi. Bunda xalqaro balans hisobi, valyuta kursi, boj to'lovi, chet kreditini jalb etish, tovar nmini aniqlash, transport xilini tanlash kabilarni e'tiborga olmay ish ko'rish mumkin emas. Xalqaro marketing mamlakat ichida ham o'z ahamiyatiga ega. Ma'lumki, albatga eksport, litsenziyalar ham sekin-sekin avj olib boradiki, bular xalqaro marketingsiz yuqori samara bera olmaydi.

Har bir mamlakat jahon bozorida qatnashishga, undagi mavqeini kengaytirishga harakat qiladi. Bunda xalqaro marketing xizmatini uyushtirmaguncha kutilgan maqsadga erishish mumkin emas.

Xalqaro marketing ichki marketingdan farqlanadi. F. Kotlarning fikricha, amerika firmalarining xalqaro marketing bilan shug'ullanishiga ikki narsa majbur etadi. Birinchisi marketing imkoniyatlarining qisqarishi bo'lsa, ikkinchisi ichki bozor kon'yunkturasining o'zgarishidir. Bunga milliy yalpi mahsulot o'sishining sekinlashuvi, davlat tadbirkorlik siyosati, soliqning juda ko'tarilishi, tashqi xorijiy sarmoyalarga ehtiyojning o'sishi kabilar ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Xalqaro marketing bilan shug'ullanish yangicha tamoyillarni qo'llash bilan bog'liq bo'lishi ham mumkin. Marketing vazifalarini belgilash, maqsadli bozorlarni tanlash, marketing kompleksini tuzish, marketingcha nazoratlar ham tashqi marketing tamoyillari bo'lib qolaveradi. Bular bir xil bo'lipshga qaramay, mamlakatlar o'rtasidagi tafovutlar shunchalik kuchli bo'lishi mumkin, bularni albatga bilish, o'rganish talab etiladi.

Xalqaro marketingga ta'sir etuvchi shartlar, sharoitlar juda ko'p. Masalan, AQSH uchun bu iqtisodiyotning baynalmilallashuvi, xalqaro savdoda ulushining o'iskdrishi va hukmronlik holatining qo'ldan keta borishi, Yaponiyaning raqib sifatida mavqeining keskin o'sishi, xalqaro moliyaviy tizim barpo bo'lib, erkin pul almashuv imkonining ortishi, neft mamlakatlarishshg ta'siri, yangi-yangi bozorlarning paydo bo'lishi kabilar.

Tashqi savdoda boj tarifi, valyuta nazorati kabilar bo'lib, bular mamlakatlarga qarab turlilikka egaki, buni marketing chetlab o'ta olmaydi va albatta, o'z faoliyatida ularni o'rgangan holda ish tutishi kerak. Marketingning xalqaro xodimi har bir mamlakatning iqtisodiyotini o'rganishi kerak, busiz tashqi savdoni rejalashtirib bo'lmaydi. Eksport bozori sifatida mamlakat ikki tomonlama qiziqish hosil qiladi: xo'jalik tuzilmasi va mamlakatda daromadlarning taqsimlanishi. Agarda birinchisida natural xo'jalik turi, xom ashyo eksporti mamlakati va sanoati rivojlangan



mamlakatlarga bo'linsa, ikkinchisidan, oilaviy daromadi past, juda past va oilaviy daromadi juda yuqori, oilaviy daromadi o'rtacha mamlakatlar bo'ladi. Albatta, bu tashqi savdoni tashkil etishda hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Chunki shunga qarab xaridorlik darajasi aniqlanadi. Natural va xom ashyoviy mamlakatlarda qimmatli yuqori tovarlarning bozorini kengaytirib bo'lmaydi. Ular arzon baholi tovarlarga mo'ljallanadi va umuman tashqi bozorni avj oldirib bo'lmaydi.

Tashqi savdosi eng taraqqiy etgan mamlakat AQSh dir, chunki bunda oilaviy daromad nisbatan yuqori. huningdek, G'arbiy Ovro'po mamlakatlarida ham buning sharoiti katta.

Xalqaro marketangga chetdan tovar sotib olishga bo'lgan munosabat, siyosiy turg'unlik, valyutaning chegaralanish imkoniyatlari, davlatning chet kompaniyalariga munosabati kabilar ta'sir etadiki, buni xalqaro marketing o'rganishi, zaruriy tavsiyalar berishi kerak.

Mamlakatlardagi hayot tarzi, madaniy daraja, urf - odat marketing dasturiga ta'sir etadi.

Xalqaro marketingda qaysi bozorlarga chiqish kerakligi o'rganiladi. Bunda bozor hajmi, bozorning o'sib borish darajasi, xarajatlar, raqobatdagi ustunlik, xatarlilik darajalari e'tiborga olinadi. Bularning natijasida qo'yilgan kapitalning qanchasi yuqori daromad keltirishi mumkinligi aniqlanadi.

So'ngra tashqi bozorga chiqshp usullari o'rganiladi. Bunda eksport, ko'shma tadbirkorlik faoliyati, to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalar kabilarning imkoniyatlaridan foydalaniladi. Eksportni vaqti vaqgi bilan olib borish yoki faol eksport usullari qo'llaniladi. qo'shma faoliyatda litsenziya, kontrakt, podryad kabilardan birini tanlab olish mumkin.

Xalqaro marketing kompleksiga kelsak, bunda standartlashgan va individuallashgan tuzilmalar mavjud.

Xalqaro marketing mavjud tovar chiqariladimi yoki tovar moslashtiriladimi, yangi tovar kashf etiladimi kabilarni aniqlaydi.

Rag'batlantirish, bahoni belgilash, tovarlarni tarqatish yo'llarini belgilash kabilar bilan bog'langan xalqaro marketing faoliyati ham ahamiyatlidir. Rag'batlantirishda ichki usuldan foydalanish yoki har bir mamlakatdagi tashqi savdo uchun alohida usullarni qo'llashni tanlash mumkin. Masalan, barcha bozorlar uchun bir xil reklama yoki bir xil reklamaning turli shakllarini qo'llash mumkin. Ikkovining ham asosli tomonlari ko'p. Standartli reklama emblemaga asoslansa, firma tez taniladi. Shu bilan reklamaning alohidaligi mahalliy o'zgachalikni e'tiborga oladi. Shu bilan birga reklamalar sharoiti mamlakatlarga qarab turlicha bo'ladi. Birida telestudiyaning imkoni katta bo'lishi, boshqasida esa bu imkoniyat bo'lmasligi va gazeta ma'qul bo'lishi mumkin.

Baholarga kelsak, bu ham har xil bo'ladi. Bozorni egallash vaqtida bahoni past yoki o'zining mamlakatida o'tmayotgan tovar bo'lsa, juda past belgilash mumkin. Lekin chet bozordagi past baho deming bo'lib hisoblanadi, masalan, AQSh da antidemping siyosati boj to'lashga olib keladi.

Tovarlarning tashqi savdoda taqsimlanishining ham o'z usul va yo'llari bor. Chunki tovarni avvalo o'z mamlakati chegarasigacha olib borish, so'ngra tashqi mamlakat chegarasidan to iste'molchigacha egkazish kerak. Bunda mavjud usullardan foydalaniladi. Ular o'rganilishi kerak bo'ladi.

Tashqi savdoda marketing xizmatining ma'qul tuzilmasini tanlash ham ahamiyatlidir. Firmalar xalqaro marketingda o'z faoliyatlarida kamida uch xil usuldan foydalanishadi: ba'zi firmalar o'zida eksport bo'limini ochadi, so'ng xalqaro marketing, oxirida transmilliy kompaniya tashkil etadi. Xalqaro marketing eksport qilib, chetga tovarlar jo'natshtsan boshlanadi. Firmalarning bir necha mamlakatlarda ish olib borishi xalqaro marketing bo'limi ochilishini taqozo etadi. Faoliyat ko'p millatli darajaga etishi bilan xalqaro miqyosdaga faoliyat transmilliy kompaniya darajasigacha ko'tariladi va jahon bozorini bir bozordek ko'rib, ish tuta boshlaydi, marketingni boshqarish va uning ishlarini planlashtirish jahon miqyosi hajmida olib boriladi.

## **Xulosa**

Marketingning umumiy maqsadi eng yuqori iste'molning qondirilishiga, iste'molchining yuqori tanlov sharoitiga, mumkin bo'lgan yuqori iste'molga, farovon turmush tarziga erishishdan iborat. Firmalarga xos tashqi marketing kompleksi siyosiy tizim, huquqiy tartib, demokratik va ijtimoiy-madaniy holat, bozor kon'yunkturasi, raqiblar, iste'molchilardan iborat. Marketingning eng muhim vazifasi xaridorlarni to'la o'rganish, ularning daromadlari, turmush darajasi, tovar (xizmatlar)ga qondirilishi, talab o'zgaruvchanligi kabilarni o'rganib, firma faoliyatini shular asosida tashkil etadi.

Marketing korxonalar faoliyatini tovarlar ustida ishlash, iste'molchilar uchungina ishlab chiqarish, ularning bozorda shakllanishi mumkin bo'lgan iste'mol talabini e'tiborga olgan holda ish tutishga yo'naltiradi.

Marketing bozor mahsuli, bozor uchun ishlovchi usul. Bozorni o'rganish, bozorda firmaning o'z o'rnini topib berish marketing vazifasi. Marketing xizmatida tovarlar (xizmatlar)ni bozorlarda joylashtirish, o'z tovarlari uchun bozor qismlarini tashkil etish muhim ahamiyat kasb etadi.

Korxonadagi butun marketing faoliyatini marketing bo'yicha vitse-prezident boshqaradigan marketing xizmati bajaradi.

Marketing bozorni bilishni talab etadi, iste'molchiga nima kerakligi, u tovarni qaysi narxda sotib olishga tayyorligi, bu tovar qachon, qaerda va kimga kerak bo'lishi haqida o'ylashga majbur qiladi.

Sotuv hajmining kattaligi, tovar zaxiralarining aylanuvchanligi serdaromadlikning garovi bo'lib hisoblanadi.

Maqsadli bozor, narxlar va rag'batlantirish usullari haqidagi qarorlar chakana va ulgurji savdogarning asosiy marketing qarorlaridir.

Reklama - bozorni rag'batlantirishning qudratli vositasidir.

### **O'zini - o'zi tekshirish uchun savollar**

1. Marketing tadqiqotlari deganda nima tushuniladi?
2. Marketing strategiyasi bosqichlarini sanab bering.
3. Chakana savdo ulgurji savdodan nima bilan farq qiladi?
4. Bozorni rag'batlantirishning kompleks byudjeti qanday ishlab chiqiladi?
5. Bozorni rag'batlantirish smetalarini ishlab chiqish usullarini aytib bering.
6. Tovar sotilishi xarakatining taxlili.
7. Tovar xarakatining taxlili.
8. Marketing strategiyasini ishlab chiqish yo'llari.
9. Marketing nima, uning moxiyatini 1anday tushunasiz?
10. Marketingning iste'molchilar manfaati soxasidagi faoliyatini qanday tushunasiz?
11. Marketingning vazifalari, uning anik xarakati, faoliyati mazmuni tushunchasi?
12. Firmalar foydasi, ularning foydani kupaytirish takdiriy muammosini qanday tushunish kerak?
13. Mmarketingning rakobatga munosabatini tushuntirib Bering.
14. Marketingda segmentatsiya tushunchasi, axamiyati va amaliyotini tushuntirib bering?
15. Halqaro marketing, uning shakllari, faoliyat xususiyatlari qanday?
16. Marketing faoliyatiga jamoatchilikning munosabati, ta'siri tushunchasi?

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizasiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi. T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. T., 2009, 56 b.

5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqrozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son.10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
- 15.Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
- 18.Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

### **3-bob. BOSHQARUVNING TASHKILY TUZILMALARINI TADQIQ QILISH**

- 3.1. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini tadqiq qilish usullari.
- 3.2. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini tadqiq qilishga maqsadli yondashuv.
- 3.3. Boshqaruvning mavjud tashkiliy tuzilmasi tahlili.

**Mavzuning maqsadi** - boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini tadqiq qilish usullarini o'zlashtirish, mavjud tashkiliy tuzilmalarni tahlil va isloh qilish borasida ma'lum ko'nikmalar hosil qilishdan iborat.

#### **3.1. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini tadqiq qilish usullari**

Bozor munosabatlari boshqaruvning yangi shakl va usullarini talab qiladi. Boshqaruvning ma'muriy - buyruqbozlik tizimi davrida boshqaruv tuzilmalari faqat vertikal ierarxik pog'onalar bo'yicha tuzilardi. Bu mahalliy boshqaruv organlari va korxonalarining mas'uliyatini kamaytirar, ularning tashabbuskorligini bo'g'ar, boshqaruv apparatining "kengaytirilishi" va asossiz sarf-xarajatlarga olib kelardi.

Boshqaruvning yangi tashkiliy tuzilmasini yaratishda mulkchilik shakllarining xilma-xilligi, davlat sektori va xususiy sektorning o'zaro hamkorligi va aloqasi, boshqaruvning hududiy organlari va korxonalarga berilgan vakolatlar hisobga olinishi lozim.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini isloh qilish maqsad emas, balki maqsadga erishish vositasidir. Maqsad - boshqaruvning sifati va ishlab chiqarishning samaradorligini oshirishdan iborat.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini isloh qilishning asosiy vazifasi mulkchilik shakllarining xilma-xilligi, ishlab chiqarish tashkilotining turi va shakllariga, xalq xo'jaligi tarmog'ining bozor munosabatlarida faoliyat yuritish sharoitlariga mos bo'lgan hamda boshqaruvning barcha: texnik, iqtisodiy,

ijtimoiy, huquqiy va boshqa funktsiyalarining bajarilishini ta'minlaydigan boshqaruv apparatini barcha pog'onalarda tashkil qilishdan iboratdir.

Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida boshqaruv tuzilmasini isloh qilish masalalari nazariy va amaliy jihatdan hali yaxshi ishlab chiqilmagan. Ayniksa boshqaruvning ilmiy asoslangan tashkiliy tuzilmalarini ishlab chiqish usulologiyasi masalalari dolzarb ahamiyatga egadir. Tashkiliy tuzilmalarni isloh qilishda ilmiy bilishning umumiy usullari: rasmiy mantiq, tahlil va sintez, induksiya va deduktsiya, gipoteza va tajriba hamda iqtisodiy va tizimli tahlil, boshqaruvning yangi tashkiliy tuzilmalarini loyihalashtirishga tizimli-vaziyatli va maqsadli yondashuvlar qo'llanadi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini isloh qilish kontseptsiyasi demokratiya, maqbullik, ilmiylik tamoyili va samaradorlik tamoyiliga asoslanishi lozim.

Amerikalik taniqli olim Alfred Chandler qator yillar davomida "Dyupon", "Jeneral Motors", "Sirs" singari firmalarning tashkiliy tuzilmalaridagi o'zgarishlarni tahlil qilib va bu o'zgarishlarni tashkilot strategiya va maqsadlaridagi o'zgarishlarga solishtirib, o'zining "Strategiya tuzilmani belgilaydi", degan mashhur tamoyilini ta'riflab berdi. Bu boshqaruv ob'ektining tuzilmasi shunday bo'lishi kerakki, u boshqaruv strategiyasining bajarilishini ta'minlashi lozim, deganidir. Modomiki, bozor munosabatlariga o'tilishi bilan strategiya ham o'zgarar ekan, tashkiliy tuzilmalarda ham tegishli o'zgarishlar yasash talab etiladi.

Tashkilotning klassik nazariyasiga muvofiq, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini loyihalashtirish va isloh qilish yuqoridan pastga qarab amalga oshirilishi lozim. Dastlab umumiy maqsadlar belgilanadi, so'ng esa vazifalar ta'riflanib, ma'lum qoidalar tuziladi.

### **3.2. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini tadqiq qilishga maqsadli yondashuv**

Maqsad boshqaruv nazariyasining asosiy kategoriyalaridan biri hisoblanadi. Boshqaruv maqsadlarini shakllantirish boshqaruv jarayonining dastlabki bosqichini, ularga erishish esa yakuniy bosqichini tashkil qiladi.

Ma'lum maqsadga erishish odamlar, qisman boshqaruv faoliyati samaradorligining mazmuni va mezonini hisoblanadi. Maqsadlar boshqaruvning funktsiyalarini belgilaydi va funktsional bo'linmalarining tarkibi hamda ularning tarkibiy elementlarini asoslash uchun xizmat qiladi. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini shakllantirishda ayrim maqsadlarni tartibga keltirish muhim ahamiyatga ega. Maqsadlarni tartibga keltirish usullaridan biri "maqsadlar daraxti" usuli- maqsadlar va ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqaning grafik ifodasi hisoblanadi.

Bosh maqsadga erishish uchun asosiy maqsadlarga erishish; asosiy maqsadga erishish uchun-birinchi pog'ona maqsadlariga erishish talab etiladi va h.k. Maqsadli yondashuv boshqaruv organlari ishini qo'yilgan maqsadlarga erishishga bo'ysundirishni talab etadi. Boshqaruv maqsadlari har xil: ishlab chiqarish, iqtisodiy, texnik va boshqa xususiyatlarga ega bo'ladi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini tadqiq qilishda boshqaruvning har bir pog'onasi maqsad va vazifalari aniq belgilanib, "maqsadlar daraxti" tuziladi.

Mavjud tashkiliy tuzilma bilan "maqsadlar daraxti"ni solishtirish boshqaruv tuzilmasidagi barcha maqsadlar ta'minlangan yo ta'minlanmaganligini ko'rsatib beradi. Tahlil jarayonida ayrim maqsadlarga erishish uchun javobgarlik aniq belgilanmaganligi yoki ularni ijro etuvchilar yo'qligi tufayli bu maqsadlarga erishilmayotgani aniqlanadi.

Tashkiliy tuzilmalar tahliliga maqsadli yondashuv mavjud boshqaruv tuzilmasidagi kamchiliklarni aniqlash, boshqaruv funktsiyalarini belgilash imkonini beradi va ijrochilarning mas'uliyatini oshiradi. U shuningdek



boshqaruv apparati xodimlari sonini asoslash, ularni boshqaruv funktsiyalari bo'yicha turkumlash imkonini beradi.

### **3.3. Boshqaruvning mavjud tashkiliy tuzilmasi tahlili**

Boshqaruvning mavjud tashkiliy tuzilmalari tahlilining maqsadi tuzilmaning samaradorligini baholash hamda uni shakllantirish va takomillashtirishning asosiy yo'nalishlarini asoslash hisoblanadi. Tahlil jarayonida boshqariluvchi ob'ektning maqsad va xususiyatlari, qo'llanuvchi boshqaruvning tamoyil va usullari, boshqaruv jarayoni va texnikasi, axborot ta'minotining mazmuni va tashkil etishi, iqtisodiy va boshqa usullar nisbati, marketing strategiyasi, boshqaruv kadrlar apparatining malakaviy tarkibi, majburiyatlar, huquqlar va javobgarlikning belgilanish darajasi tashkiliy tuzilmaga ta'sir ko'rsatishini yodda tutish lozim.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini isloh qilishni mavjud boshqaruv organlarini tadqiq qilishdan, kim kimga bo'ysunishi, qaysi organlar oldida hisobot berishi, kim tomonidan va qanday boshqarilishini aniqlashdan boshlash kerak. Boshqaruvning iqtisodiy samaradorligiga umumiy baho berish lozim.

Fond hosil qiluvchi ko'rsatkichlar: foyda, rentabellik darajasi, mehnat mahsuldorligining o'sish sur'atlari, yuqori sifatli mahsulotning salmog'i, shartnoma bo'yicha olingan majburiyatlarning bajarilishi, boshqaruv apparati xodimlarining soni, ularni saqlash xarajatlari, boshqaruv apparati xodimlarining o'z majburiyatlarini bajarishlari va shu kabi ko'rsatkichlar puxta tahlil qilinadi. Amalda qo'llanayotgan boshqaruv usullari - iqtisodiy, tashkiliy-farmoyish va ijtimoiy-ruxiy usullarning unumdorligi aniqlanadi.

Bozorni, tovarlarning bozorga tomon harakati, reklama, tovar va xizmatlar oqimi yo'nalishlari va h.k.ni o'rganish muhim ahamiyatga ega.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi tahlili quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. Tashkiliy tuzilmaning boshqaruv ob'ekti maqsadlari, vazifalari va xususiyatlariga mos kelishini o'rganish.

2. Boshqaruv pog'onalari tarkibini o'rganish.
3. Marketing strategiyasini o'rganish.
4. Boshqaruv apparatidagi o'zaro aloqalarning tahlili.
5. Boshqaruv funktsional tuzilmasining tahlili.
6. Kadrlarning malakasini o'rganish va ularni baholash.

Tashkiliy tuzilmaning boshqaruv ob'ekti maqsadlari, vazifalari va xususiyatlariga mos kelishini o'rganishni "maqsadlar daraxti"ni tuzish va asosiy vazifalarni aniqlashdan boshlash lozim. So'ngra boshqaruv ob'ekti tashkiliy tuzilmasining asosiy sxemasini va boshqaruv bo'g'inlarining tashkiliy sxemasini tuzish kerak. Bizga ma'lum bo'lgan birorta ham usul soddalik jihatidan bu usulga tenglasha olmaydi. Biroq, tashkiliy tuzilmalarning sxemalarini tuzish va tahlil qilishga tizimli-vaziyatli va maqsadli yondashuvlar qo'llansa, bu soddalik juda katta samaradorlik bilan uyg'unlashadi.

Boshqaruv pog'onalari tarkibini o'rganish boshqaruv apparatini qisqartirish va shu bilan bir vaqtda rahbarlik sifatini oshirish, yakkaboshchilik tamoyiliga qat'iy rioya qilinishini ta'minlash va boshqaruv sarf-xarajatlarini qisqartirishga qaratilishi lozim. Tahlil jarayonida:

- boshqaruvning tarmoq bo'g'inlari tarkibi;
- tarmoq rahbarlarining qarorlar qabul qilish uchun axborot bilan ta'minlanganligi;
- xodimlarning malakasi, topshirilgan ish uchastkasi uchun javobgarligi;
- ish joylarining texnik jihozlanganligi tadqiq qilinadi.

Boshqaruv pog'onalari sonini qisqartirish tezkorlikning ortishiga olib keladi, boshqaruv qarorlarining qabul qilinishi va amalga oshirilishini tezlashtiradi, axborotning o'tish yo'llarini qisqartiradi, axborot oqimlarini tartibga soladi, xodimlarning mas'uliyatini oshiradi va h.k.

Marketing strategiyasini o'rganish quyidagilarni o'z ichiga oladi: talab kon'yunkturasini o'rganish, bozor tahlili, korxonaning maqsad va imkoniyatlarini aniqlash, marketing turini tanlash, ilmiy ishlab chiqish, bozorga joriy qilish, rivojlanish yo'llarini tanlash, reklama va bozorni rag'batlantirish,

mahsulot assortimentini soddalashtirish, sotuv faoliyatini boshqarish, sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish, marketing faoliyatini nazorat qilish.

Boshqaruv apparatining o'zaro aloqalarini tahlil qilishda ichki va tashqi aloqalar o'rganiladi. Tashqi aloqalar boshqaruv ob'ektining tashqi olam: etkazib beruvchilar, iste'molchilar va h.k. bilan munosabatlarini tavsiflaydi.

Ichki aloqalar - bu boshqaruv ob'ektining o'zidagi gorizontal va vertikal aloqalar hisoblanadi.

Aloqalar tahlili bo'ysunuvning ortiqcha, etishmagan chiziqlarini aniqlash, qo'shimcha chiziqlarni belgilash orqali amalga oshiriladi.

Funksional tuzilma tahlili boshqaruv tizimi bo'g'inlarining tarkibi va nisbatini o'rganishni nazarda tutadi. Barcha funksional bo'linmalar tahlildan o'tkaziladi.

### **Xulosa**

Menejmentning yangi tashkiliy tuzilmasini yaratishda mulkchilik shakllarining xilma-xilligi, davlat sektori va xususiy sektorning o'zaro hamkorligi va aloqasi hisobga olinishi lozim.

Maqsadlar tashkiliy tuzilmani, kadrlar esa - boshqaruv usullari va usulini belgilaydi.

“Maqsadlar daraxti” - maqsadlar va ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqalarning grafik ifodasi.

Tashkiliy tuzilmani tadqiq qilishga maqsadli yondashuv kamchiliklarni aniqlash, boshqaruv funktsiyalarini belgilash, xodimlar sonini asoslash va ijrochilarning mas'uliyatini oshirish imkonini beradi.

Har qanday murakkab tizim yanada murakkabroq tizim, ya'ni supertizimning elementi sifatida ko'zdan kechiriladi. Tashkiliy tuzilmani tadqiq qilishda ichki va tashqi vaziyatdagi o'zgarishlar ham e'tiborga olinishi kerak.

## **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

1. Korxonaning tashkiliy tuzilmasini ta'riflang.
2. Menejmentning tashkiliy tuzilmasini tadqiq qilish qanday maqsadni ko'zlaydi?
3. Tashkiliy tuzilmalarni tadqiq qilish usullarini sanab bering.
4. Ichki va tashqi vaziyatdagi o'zgarishlar nimada ko'rinadi?
5. Menejmentning tashkiliy tuzilmasini tahlil qilishda nimaga alohida e'tibor berish lozim?
6. Korxonaning tashkiliy tuzilmasini tuzish.
7. Korxonaning tashkiliy tuzilmasini taxlil qilish.
8. Siz amaliyot o'tgan korxonangizning tashkiliy tuzilmasini taxlilini qilib bering.

## **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizasiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi. T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.

7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
15. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
18. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## **4-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTINI TAKOMILLASHTIRISHNING ASOSIY YO'NALISHLARI**

4.1. Respublika iqtisodiyotini bozor munosabatlariga o'tqazish strategiyasi.

4.2. Ishlab chiqarish menejmentini asosiy vazifalari.

4.3. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish yo'nalishlari.

**Mavzuning maqsadi** - respublikaning bozor munosabatlariga o'tish xususiyatlari, respublika Prezidenti ta'riflab bergan besh tamoyilni o'rganib chiqish, bozor munosabatlariga o'tish sharoitlarida ishlab chiqarish menejmentining asosiy vazifalari va boshqaruvni takomillashtirish yo'llarini belgilashdan iborat.

### **4.1. Respublika iqtisodiyotini bozor munosabatlariga o'tkazish strategiyasi**

Mustaqil mamlakatimiz davlatchilik tajribasini o'zida mujassam etayotir. Uning oldida bugun ulkan muammolar turibdi. Bozor munosabatlari talablariga javob beradigan demokratik, siyosiy va ma'muriy tuzilmalarni yaratish lozim.

Rejali xo'jalik yuritish tamoyillariga asosan, talab, qiymat va tabiiy ehtiyojlar singari omillarni hisobga olmasdan faoliyat ko'rsatgan ishlab chiqarishni bozor munosabatlariga, yangi tovarlar ishlab chiqarishga o'tkazish va uni yangi izga solish zarur.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A. Karimov o'zining "O'zbekiston: bozor munosabatlariga o'tishning o'ziga xos yo'li" asarida iqtisodiyotni bozor munosabatlariga o'tkazishning besh tamoyilini ta'riflab berdi:

1. Iqtisodiyot siyosatdan ustun bo'lishi kerak.
2. Islohotlarni o'tkazishda davlat boshchilik qilishi lozim, u islohotlarni ishlab chiqadi va amalga oshiradi.
3. Hamma narsada qonun ustuvorligiga erishish, qonunlarga hamma amal qilishi lozim.

4. Kuchli ijtimoiy siyosatni amalga oshirish zarur. Aholini ijtimoiy himoya qilish bozor islohotlarining shartiga aylanishi kerak.

5. Bozor iqtisodiyotiga o'tish bosqichma-bosqich, ob'ektiv iqtisodiy qonunlarga muvofiq amalga oshirilishi lozim.

Bu tamoyillar juda keng ma'noga va katta ahamiyatga ega. Zero, taklif qilingan modelda bozor munosabatlarini rivojlantirishning umumiy, baynalmilal jihatlari milliy xususiyatlar bilan uyg'unlashadi.

I.A. Karimov bozor islohotlarini amalga oshirishning boshqa mamlakat o'ziga xosliklarini hisobga olmaydigan begona tajribasini ko'r - ko'rona ko'chirish tamoyilini rad etadi va asosan o'z kuchiga tayanish tamoyilini ilgari suradi.

O'z kuchiga tayanish tamoyili shunchaki xayol emas, balki O'zbekistonning iqtisodiy imkoniyatlarining puxta ilmiy hisob-kitobidir. Respublikada bozor munosabatlari majmuini shakllantirish yo'lida dastlabki qadamlar tashlandi; bank tizimi va tijorat banklari tizimi yaratildi. Savdo-xom ashyo birjalari, brokerlik idoralari va savdo uylari tashkil qilinayotir.

Sanoat, qurilish, savdo, umumiy ovqatlanish, maishiy xizmat ko'rsatish korxonalarini va uy-joy fondini davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish faol amalga oshirilmoqda.

Bozor munosabatlari iqtisodiyotning qishloq xo'jalik tarmog'ida ham keng rivojlanmoqda. Kolxozlar va sovxozlar qayta tuzildi, fermer (dehqon) xo'jaliklari tashkil qilinmoqda.

Ko'pgina tarmoq vazirliklari, mahkamalari va boshqarmalari negizida xo'jalik birlashmalari, kontsernlari, assotsiatsiyalar, xoldinglar, korporatsiyalar tashkil qilindi. Korxonalar, aktsiyadorlik jamiyatlariga to'la erkinlik berildi.

#### **4.2. Ishlab chiqarish menejmentini asosiy vazifalari**

“Ishlab chiqarish menejmenti” fanining bozor munosabatlariga o'tish vositasi bo'lib, boshqaruv jarayonlarining mohiyatini belgilab beradi. Bozor munosabatlariga o'tish sharoitlarida muammolarning yangi progressiv texnik,

iqtisodiy va ijtimoiy echimlarini ishlab chiqish, ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlariga sifat o'zgarishlarini kiritishga bo'lgan e'tiborni kuchaytirish zarur.

Bu vazifalarni amalga oshirish butun boshqaruv tizimining tashkilotini o'zgartirishni talab qiladi. Boshqaruvning axborot ta'minotini o'zgartirish, ilmiy-texnik ma'lumotlarning ahamiyatini oshirish lozim. Boshqaruv ma'lumotlarini qayta ishlash, uzatish, yig'ish va saqlashning yangi texnik vositalari zarur. Qarorlarni tayyorlash, qabul qilish va ularning bajarilishini nazorat qilishda tubdan o'zgarish yasash lozim. Rahbar xodimlar va mutaxassislar ish jiddiy o'zgargan holda tashkil etishadi; ularga korxonalar, aktsiyadorlik jamiyati boshqaruvini tashkil qilishda to'la erkinlik berilgan.

Tegishli ravishda kadrlarning kasbiy malakasiga bo'lgan talablar ham o'zgaradi, shu bilan bir vaqtda boshqaruv organlari tuzilmasiga o'zgartirishlar kiritiladi, boshqaruvning funktsiya va usullari o'zgaradi.

Korxonalar va aktsiyadorlik jamiyatlari marketing bo'limlari va xizmatlarining ish ko'lami ortadi. Bozor ishlab chiqarish boshqaruvi bilan bog'liq katta ish hajmini amalga oshirishni talab qiladi.

Bozorni ilmiy tadqiq qilish va boshqaruvning tashkiliy tizimida mahsulotga bo'lgan talab va taklifni bashorat qilish ishlari nazarda tutilishi lozim.

Jamoani ijtimoiy rivojlantirishning kompleks dasturi masalasi, shu jumladan atrof muhit ekologiyasi masalalari birinchi o'ringa chiqadi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda rahbar xodimlar va mutaxassislarning mas'uliyati ortadi. Bu ishlab chiqarish menejmentiga qator o'zgartirishlar kiritishni talab qiladi.

Eng avvalo birinchi navbatda muvofiqlashtirilishi lozim bo'lgan qarorlar tarkibi tartibga solinadi, qabul qilingan qarorlarning bajarilishi uchun javobgar bo'lgan funktsional bo'limlar va xodimlar aniq belgilanadi.

Turli bo'g'in rahbarlari qabul qiluvchi qarorlar doirasini aniq belgilab qo'yishi talab etiladi. Ayrim yuqori rahbarlar hanuz, markazlashtirilgan rejali tizimda bo'lgani singari, qo'l ostidagilar uchun ham qaror qabul qilishda davom



etmoqdalar, holbuki korxonalar va aktsiyadorlik jamiyatlariga xo'jalik faoliyatini yuritishda to'la erkinlik berilgan.

Iqtisodiy-matematik usul va hozirgi zamon hisoblash texnikasidan foydalanish doirasining kengayishi bilan yangi axborot tizimlarini tashkil qilish, apparatning butun ishini ratsionalizatsiya qilish tobora muhim ahamiyat kasb etib bormoqda.

Ishlab chiqarish menejmentining tezkorligini oshirish boshqaruvning asosiy vazifalaridan biri hisoblanadi. Bu axborotning o'tishi, qarorlarni tayyorlash, asoslash, qabul qilish va bajarish muddatlarini qisqartirishga bo'lgan urinishdan dalolat beradi.

Ishlab chiqarish menejmentining tezkorligini oshirish maqsadida boshqaruv organlari tuzilmasidagi pog'onalar sonini qisqartirish, qarorlar qabul qilish jarayonidagi kelishishlar sonini qisqartirish zarurati tug'iladigan bo'g'inlarga qarorlar qabul qilishni yaqinlashtirish lozim.

Boshqaruv jarayoni bilan bog'liq sarf-xarajatlarni qisqartirish ham menejmentni muhim vazifasi hisoblanadi. U eng avvalo axborot tizimini qayta qurish va hozirgi zamon tashkiliy va hisoblash texnikasidan keng foydalanish yo'li bilan ta'minlanadi. Og'ir boshqaruv ishlarini mexanizatsiyalashtirish va avtomatizatsiyalashtirish, ish joylarini tashkil qilish va ularga xizmat ko'rsatish, ish vaqtidan tejamli foydalanish katta ahamiyatga ega bo'ladi.

Boshqaruv jarayonlarining o'z vaqtida amalga oshirilishi menejmentni samaradorligini belgilovchi muhim omil hisoblanadi. Har bir boshqaruv jarayoni qat'iy belgilangan vaqtda, boshqariluvchi hajmning holati va uning rivojlanish tendentsiyalaridan kelib chiqib bajarilishi lozim.

Ishlab chiqarish menejmentini ilg'or ijobiy o'zgarishlarning tarqalishiga yo'l ochishi va salbiy o'zgarishlarning oldini olishi zarur.

Boshqaruv tsikllarini qisqartirish ishlab chiqarishning rivojlanishiga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatadi. "/oya - ishlab chiqarish" tsiklining qisqarishi tadqiq qilish, loyihalashtirish va tajriba ishlarini amalga oshirish, ularni ishlab chiqarishga joriy qilish va o'zlashtirish jarayoni bilan bog'liq bo'ladi.

“Iste’molchi-ishlab chiqarish” tsiklining qisqarishi esa “sotuvchi bozori”dan “iste’molchi bozori”ga o’tilishi natijasida bozorni o’rganish bilan bog’liqdir.

#### **4.3. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish yo’nalishlari**

Ishlab chiqarish menejmenti resurslarni o’zlashtirish borasidagi umumdavlat ahamiyatiga molik yirik muammolarni hal qilish va respublikaning ishlab chiqarish kuchlarini rivojlantirish maqsadlaridan kelib chiqadi.

Menejment respublikani ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning eng muhim muammolarini echimi tomon burilish yasalishini ta’minlashi lozim. Bu agrosanoat kompleksi, yoki ilg’i-energetika va ma’danli xom ashyo komplekslari, sog’liqni saqlash va ekologiya, informatika - mohiyat e’tibori bilan iqtisodiyotning barcha muhim tarmoqlaridir.

Respublikada yangi ishlab chiqarish sohalarini yaratish va eskilarini modernizatsiya qilish, yangi texnologiyalarni joriy qilish bo’yicha katta ishlar amalga oshirilmoqda. Bu esa boshqaruvni tashkil etishni takomillashtirishni talab qiladi.

Chuqur bozor islohotlarini amalga oshirish davrida respublika iqtisodiyoti oldida turgan muhim vazifalardan biri tovar bozorini tez va samarali boyitish, import “injiqliklari”ga butkul bog’liqlikni tugatish hisoblanadi. Sanoat va agrosanoat kompleksining tovar ishlab chiqaruvchi tarmoqlarini rivojlantirish zarur.

Sanoat va qishloq xo’jaligi menejmentini tashkil etish aynan shu muammolarni hal qilishga yo’naltirilishi lozim. Darvoqe, keskin tovar taqchilligi natijasida ishlab chiqarish innovatsiyalarga nisbatan ta’sirchanligini yo’qotishi mumkin. Bu holda korxonalar ishlab chiqarishni yangilamasdan ham bemalol faoliyat ko’rsata oladilar.

Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etish holati uni takomillashtirish choralarini kompleks ishlab chiqish, istiqbolli tashkiliy-iqtisodiy modelni ishlab chiqish zaruratini belgilaydi. Menejmentni takomillashtirish yo’nalishlari

asoslab berilgan taqdirda harakatdagi boshqaruv ob'ektida eng avvalo birinchi galda hal qilinishi lozim bo'lgan vazifalar, "tor joylar" (boshqaruvning tezkorligini oshirish, qarorlarni muvofiqlashtirish, boshqaruv bo'yicha ko'p mehnat talab qiladigan ishlarni qisqartirish, tashkiliy tuzilma va boshqaruv usullari takomillashtirish va h.k.) belgilanadi.

Bu vazifalar asosida boshqaruvning dastlabki iqtisodiy-tashkiliy modeli yaratiladi. Aniq chora-tadbirlarni ishlab chiqish uchun mavjud ishlab chiqarish menejmentini tashkil etish tahlil qilinadi va uning rivojlanish tendentsiyalari aniqlanadi. Ushbu asosda, ko'makchi va me'yor materiallar (namunaviy shtat ro'yxatlari, axborot tuzilishi, tizimi, texnik jihozlash normasi va h.k.) hisobga olingan holda, ishlab chiqarish menejmentini rivojlantirishning kompleks loyihasi ishlab chiqiladi. Menejmentni takomillashtirish ham boshqaruvchi, ham boshqariluvchi tizimlarni qamrab oladi.

Boshqaruvchi tizimda menejment tashkilotini takomillashtirishning asosiy yo'nalishlari quyidagilar hisoblanadi:

1. Boshqaruv funktsiyalari va tashkiliy tuzilmasi.
2. Boshqaruv texnikasi va texnologiyasi, boshqaruv apparatida ishni tashkil qilish.
3. Boshqaruv ishini mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish.
4. Boshqaruvning axborot bazasi, ma'lumotlarni ro'yxatga olish tizimi, ularni boshqaruv apparatiga uzatish shakl va usullarini takomillashtirish.
5. Qarorlarni tayyorlash, qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etish jarayonini takomillashtirish.
6. Boshqaruv ishining shart-sharoitlarini yaxshilash.
7. Boshqaruv apparati xodimlarining ish vaqtidan foydalanilishini tartibga solish.
8. Boshqaruv usullarini tartibga solish.
9. Boshqaruv apparatidagi turli bo'limlarning faoliyatini uyg'unlashtirish.
10. Jamoada barqaror ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratish va h.k.

## **Xulosalar**

Prezident I.A. Karimov ishlab chiqqan va ta'riflab bergan besh tamoyil bozor islohotlarining negizi hisoblanadi.

Sanoat talab, taklif, narx, foyda, qiymat singari omillarni hisobga olgan holda faoliyat ko'rsatishi lozim.

Aholini ijtimoiy himoya qilish bozor islohotlarining sharti bo'lishi lozim.

Ishlab chiqarish menejmenti fan sifatida bozor munosabatlariga o'tish vositasi hisoblanadi.

Menejmentni takomillashtirishning asosiy yo'nalishlari ham boshqaruvchi, ham boshqariluvchi tizimlarni qamrab oladi.

## **O'zini o'zi tekshirish uchun savollar**

- 1.Bozor sharoitlarida iqtisodiy munosabatlar qanday bo'lishi kerak?
- 2.Iqtisodiyotni bozor munosabatlariga o'tkazishning besh tamoyilini sanab bering.
- 3.Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishning asosiy vazifalari nimadan iborat?
- 4.Aholini ijtimoiy himoya qilish qanday amalga oshiriladi?
- 5.Islohotning ijtimoiy yo'nalishi haqida gapirib bering.
- 6.Bozor munosabatlariga o'tish strategiyasini tushuntirib bering.
- 7.Ishlab chiqarish menejmentining asosiy vazifalari.
- 8.Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish yo'nalishlari.

## **Adabiyotlar**

- 1.O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T.,2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizasiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi.T., 2009, 22 b.

4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari.T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son.10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
- 15.Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
- 18.Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## **5-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI KADRLAR TA'MINOTINING TAHLILI**

- 5.1. Ishlab chiqarish menejmentining kadrlar ta'minoti mazmuni va vazifalari.
- 5.2. Ish vaqtidan foydalanilishining tahlili.
- 5.3. Boshqaruv tizimi kadrlar ta'minotining tahlili.
- 5.4. Boshqaruv apparati xodimlari mehnat sharoitlarining tahlili.

**Mavzuning maqsadi** - ishlab chiqarish menejmenti kadrlar ta'minoti tahlilining maqsadlari, mazmuni va usullarini o'zlashtirish, bunday tahlilni o'tkazishga oid ko'nikmalar hosil qilishdan iborat.

### **5.1. Ishlab chiqarish menejmentining kadrlar ta'minotining mazmuni va vazifalari**

Ishlab chiqarish menejmentining kadrlar ta'minoti boshqaruvning eng muhim omillaridan biri bo'lib, mehnatni taqsimlash, birlashtirish va ixtisoslashtirish, boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish, ish vaqtidan tejamli foydalanilishini ta'minlash, kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish, boshqaruv sarf-xarajatlarini kamaytirishni nazarda tutadi.

Ishlab chiqarish menejmentining kadrlar ta'minoti tahlilining maqsadi uni takomillashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqishdan iborat.

Menejment sohasida mehnat taqsimoti boshqaruv jarayonini alohida jarayonlarga ajratish, ulardan mustaqil ish turlarini hosil qilish, boshqaruv ishining bitta turini bajaruvchi maxsus bo'linmalar tashkil etishni anglatadi.

Boshqaruv apparati xodimlari mehnatining taqsimlanishi va birlashtirilishining tahlili mavjud qoida va lavozim yo'riqnomalari asosida majburiyatlarning boshqaruv funksiyalariga mosligini aniqlash maqsadida o'tkaziladi.

Mehnat taqsimoti uni birlashtirishni ham nazarda tutadi. Mehnatni birlashtirish funktsional bo'linmalar doirasida va xodimlar o'rtasida barqaror aloqalar o'rnatadi.

## **5.2. Ish vaqtdan foydalanilishining tahlili**

Boshqaruv apparati kadrlari doimo vaqt etishmasligidan noliydilar. Ish vaqti zaxiralari-bu boshqaruv ishining unumdorligini oshirish zaxiralari demak. Ish vaqtini o'rganishning usullarining asosiy kuzatish turlari tasnifi quyidagi besh turga ajaratiladi:

1. Ish kunini suratga olish.
2. Xronometraj.
3. So'rov o'tkazish.
4. Intervyu olish.
5. Lahzalik kuzatishlar usuli.

Dastlab kalendar vaqtdan foydalanilishini o'rganib, qancha vaqt va qanday sabablarga ko'ra yo'qotilishini aniqlash lozim. Sababsiz ish qoldirish, ma'muriyat ruxsati bilan berilgan mehnat ta'tillari, kasallik tufayli ishga chiqmaslik va shu kabilar bartaraf etish mumkin bo'lgan yo'qotishlar hisoblanadi. Yo'qotishlarning sabablarini aniqlash talab etiladi.

Ish kuni yoki ish jarayonini suratga olishga kirishishdan oldin kuzatishning maqsadini belgilab olish va buni xodimlarga tushuntirib berish lozim. Xronometraj boshqaruvning alohida jarayonlariga vaqt sarfini o'rganishda qo'llanadi.

Boshqaruv apparatining alohida ish turlariga vaqt sarfini o'rganishda so'rov o'tkazish usulidan foydalaniladi. So'rovnomalarning shakllari xilma-xildir.

Intervyu olish-yakka xodimlar va xodimlar guruhi bilan suhbatlashish, turli kengash va yig'ilishlar o'tkazish yo'li bilan ma'lumotlar olish demak.

### 5.3. Boshqaruv tizimi kadrlar ta'minotining tahlili

Mehnat jamoalariga izchil ta'sir ko'rsatadigan rahbar xodimlar va mutaxassislar ishlab chiqarish menejmentining asosiy elementi hisoblanadi. Kadrlar salohiyatini shakllantirish va undan foydalanish boshqaruv tizimi kadrlar ta'minotining ob'ekti bo'lib, u quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. rahbar xodimlar va mutaxassislarga bo'lgan ehtiyojlarni asoslash;
2. kadrlarni tanlab olish va ularni malakasi, shaxsiy xususiyatlariga ko'ra joy-joyiga qo'yish;
3. boshqaruv tizimining kadrlar bilan ta'minlanish darajasini tahlil qilish va baholash;
4. rahbar xodimlar va mutaxassislarni tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirishning turli shakllarini tashkil qilish.

Kadrlarning son tarkibini tahlil qilishda quyidagilar o'rganilishi lozim:

1. boshqaruvning umuman va boshqaruv funktsiyalariga ko'ra kadrlar bilan ta'minlanganligi;
2. boshqaruvning umuman va boshqaruv funktsiyalariga ko'ra kadrlar tarkibi tuzilmasi;
3. kadrlar tarkibining ma'lumot darajasi va sohasi, egallagan lavozimiga mosligiga ko'ra sifatli ta'minlanganligi;
4. kadrlar tarkibining barqarorlik (qo'nimsizligi) darajasi;
5. rahbar xodimlar va mutaxassislarning xizmat bo'yicha intensiv ko'tarilishi.

Rahbar xodimlar va mutaxassislarga bo'lgan ehtiyojlarni asoslash turli usullar bilan, shu jumladan iqtisodiy-matematik (omilga doir) usul yordamida butun korxonada va boshqaruv funktsiyalari bo'yicha o'tkaziladi.

Kadrlar tarkibi tuzilmasini tahlil qilishda xodimlarning to'g'ri tanlangani, ularning belgilangan normalarga mosligi, rahbar xodimlar va mutaxassislarning nisbatini baholash muhim vazifalardan biri hisoblanadi.



Bunday tahlilning murakkabligi me'yor hujjatlarda tarkibiy tuzilmalarga doir normalar soni juda kamligi bilan izohlanadi. Faqat rahbarlarning boshqarish normalari va qator xodimlarning xizmat normalarigina keng qo'llanadi.

Tahlil jarayonida xodimlar ega bo'lgan asosiy ma'lumot sohasining egallagan lavozimlari uchun zarur bo'lgan ma'lumotga mosligi o'rganiladi. Mavjud malaka oshirish tizmining tahlilida eng avvalo u korxonaning ehtiyojlarini qay darajada qondirayotgani aniqlanadi. Malakasini oshirib kelgan xodimlar soni rejadagi hisob-kitoblarga solishtiriladi va undan chetga chiqish sabablari aniqlanadi.

Tahlil natijalaridan boshqaruvning kadrlar ta'minotini tashkil etishni loyihalashtirishda foydalaniladi.

Shuningdek, kadrlarni joy-joyiga qo'yish tizimi, ularning xizmat bo'yicha ko'tarilish tartibi va kadrlar tarkibini mutaxassislar bilan to'ldirib borish manbalari ham tahlildan o'tkazish lozim. Kadrlarning qo'nimsizligi sabablarini o'rganib chiqish zarur.

Xodimning egallagan lavozimiga loyiqligi nomzodning so'rovnomasi, ta'rifnomasi va attestatsiya ma'lumotlari, nomzodning rahbarlari, hamkasblari va qo'l ostidagi xodimlari u haqda bildirgan fikr-mulohazalarni o'rganish, psixologik testlar va shaxsiy suhbatlar o'tkazish orqali o'rganish, alohida topshiriqlar berish, lavozimga vaqtincha tayinlash, vakant lavozimlarga qo'yish yo'li bilan aniqlanadi.

Kadrlarning ishi va bilimini ob'ektiv baholash ularning mas'uliyati va ishdan manfaatdorligini oshiradi.

#### **5.4. Boshqaruv apparati xodimlarining mehnat sharoitlarining tahlili**

Boshqaruv apparati xodimlarining mehnat jarayoni ma'lum tashkiliy-texnik, sanitariya-gigiena, psixofiziologik va estetik sharoitlarda kechadi.

Tashkiliy-texnik sharoitlar boshqaruv faoliyatining xususiyati, boshqaruv texnikasi va texnologiyasining o'ziga xosliklari, ish joylaridagi ahvol va boshqa omillar bilan belgilanadi.

Sanitariya-gigiena sharoitlariga havo harorati va namligi, uning harakati tezligi; xonalar va ish joylarining yoritilganligi, tebranish, shovqin, ultraovushlar, issiqlik, radiatsion va boshqa nurlanishlar; ish jarayonida inson organizmiga zararli kimyoviy moddalarning ta'siri kiradi.

Xodimning ish qobiliyatiga psixofiziologik va estetik sharoitlar; markaziy asab tizimi, nafas olish, qon aylanish organlarining holati; xonalar, mebel, axborotni yig'ish va unga ishlov berish texnik vositalarining badiiy-konstruktiv bezatilishi ta'sir qiladi. Barcha yo'nalishlar bo'yicha o'rganish natijalarini quyidagi ko'rinishdagi maxsus ish kartalariga yozib borish maqsadga muvofiq:

Ish joylarining nomi	O'rganilayotgan masalalar	Mehnat sharoitlari	
		O'rganilayotgan	Loyihalash-tirilayotgan
1	2	3	4

Rahbar xodimlar va mutaxassislarning mehnati og'ir va mas'uliyatli bo'lib, texnika xavfsizligi, texnologiya, iqtisodiyot, sotsiologiya, psixologiya va tegishli mehnat sharoitlari haqida chuqur bilimlarga ega bo'lishni talab qiladi. Mehnat sharoitlari tahlili jarayonida ularning ijobiy va salbiy jihatlari aniqlanishi lozim.

Boshqaruv apparati xodimlarining mehnat sharoitlarini o'rganishning bir nechta usullari mavjud. Bular: hujjatli usul, kuzatuv usuli, instrumental usul, sotsiologik usul va boshq.

Hujjatli usul hujjatlarni o'rganishdan, kuzatuv usuli - mehnat sharoitlarini bevosita o'rganish va kuzatishdan tashkil topadi, instrumental usul mehnat sharoitlarini o'lchash uchun xizmat qiladi, sotsiologik usul esa - sotsiologik tadqiqotlar o'tkazishni talab etadi.

## Xulosa

Kadrlar ta'minotini o'rganishda xodimning malakasi, boshqaruv funksiyalarining bajarilishi, mehnatning taqsimoti va birlashtirilishi, ish vaqtidan foydalanilishi, mehnat va dam olish sharoitlariga e'tibor berish lozim.

Ish vaqti zaxiralari - bu mehnat unumdorligini oshirish zaxiralari demak.

Menejrlarga qo'yiluvchi asosiy talablar Kadrlar tayyorlash milliy dasturida belgilab berilgan.

Rahbar lavozimga nomzodlarning shaxsini to'g'ri baholashi va ular orasidan eng munosibini tanlab olishi shart.

Menejning ish qobiliyatiga mehnatning tashkiliy-texnik, sanitariya-gigiena, psixofiziologik va etsetik sharoitlari ta'sir ko'rsatadi.

### **O'zini – o'zi tekshirish uchun savollar**

1. Ishlab chiqarish menejmentining kadrlar ta'minotini tadqiq qilishning maqsad va vazifalarini aytib bering.
2. Mehnatni taqsimlash va birlashtirish deganda nima tushuniladi?
3. Ish vaqtini o'rganish usullarini sanab bering.
4. Xodimning egallagan lavozimiga loyiqligi qanday aniqlanadi?
5. Boshqaruv apparati xodimlarining mehnat sharoitlari qanday bo'lishi kerak?
6. Ishlab chiqarish menejmenti kadrular ta'minoti mazmuni.
7. Ishlab chiqarish menejmenti kadrular ta'minoti vazifalari.
8. Boshqaruv tizimida kadrlar ta'minotining taxlili.

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.

3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi.T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari.T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son.10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
- 15.Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
- 18.Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## **6-bob. ISHLAB CHIQRARISH MENEJMENTI REKLAMA VA AXBOROT TA'MINOTINING TAHLILI**

- 6.1. Reklama. Reklama ta'minoti tahlili.
- 6.2. Boshqaruv tizimining axborot ta'minoti tahlili.
- 6.3. Axborot massivlari va oqimlarining tahlili.

**Mavzuning maqsadi** - reklama va reklama ta'minoti, axborot tarkibi, axborot ta'minoti tizimi va axborot oqimlari tushunchalarini o'zlashtirish, reklama va axborot ta'minotining tahlili borasida ma'lum bilimlar berishdan iborat.

### **6.1. Reklama. Reklama ta'minoti tahlili.**

Reklama pullik axborot tarqatish vositalari orqali, moliyalashtirish manbai aniq ko'rsatilgan holda amalga oshiriladigan kommunikatsiyalarning mavjud shakllarini o'z ichiga oladi.

Gazeta va jurnallar, radio va televidenie, tashqi ko'rgazmali vositalar (plakatlar, kalendarlar, gugurt qutilari va h.k.), transport planshetlari (poezdlar, avtobuslar, stadionlar, suv havzalarida), kataloglar, bildirgichlar, tsirkulyalar axborot tarqatish vositalari hisoblanadi.

Reklama axborot tarqatishning eng rentabelli usulidir. Reklama butun dunyoda qo'llanadi. 1991 yili AQSH ning reklama uchun sarf-xarajatlari 61,3 mlrd. dollarni tashkil etdi. Reklama berishda avtomobil va oziq-ovqat sanoati, chakana savdo va aloqa, tamaki sanoati etakchilik qiladi. Reklama xarajatlari umumiy sotuv hajmiga nisbatan 0,6-5,6% ni tashkil etadi. Reklama xarajatlarining sotuv hajmiga nisbatan rekord foizi "Noksell" korporatsiyasida qayd etilgan - 22,2% (F. Kotler. "Osnovo' marketinga", 512-bet).

Reklama ildizlari olis moziyga borib taqaladi. Tashkilotlar reklama ishiga har xil yondashadilar. Kichik firmalarda reklama bilan odatda bir xodim

shug'ullanadi. Yirik firmalarda esa reklama bo'limlari faoliyat ko'rsatadi. Ko'pgina firmalar reklama agentliklarining xizmatidan foydalanadi.

Reklama agentligining negizi to'rt bo'limdan tashkil topadi: e'lonlarni ishlab chiqish va ifoda etish bilan shug'ullanadigan ijodiy bo'lim; reklama vositalarini tanlash va e'lonlarni joylashtirish uchun mas'ul bo'lgan reklama vositalari bo'limi; aholining xususiyatlari va ehtiyojlarini o'rganuvchi tadqiqot bo'limi; agentlik faoliyatining tijoriy jihatlari bilan shug'ullanadigan tijorat bo'limi.

Reklama ta'minotining tahlili reklama vazifalarining qo'yilishini o'rganish, kommunikatsiya va sotuv maqsadlarini aniqlash, qo'llanadigan reklama byudjetini hisoblash usullarini o'rganish, ya'ni reklama qiymatini aniqlashni o'z ichiga oladi. Reklamaga puxta o'ylangan ijodiy yondashuv talab etiladi, ya'ni reklama qanday tuzilishi, qanday yaratilishini bilish, reklamani tarqatishning asosiy vositalarini, reklama berilishining takroriyligini o'rganish lozim.

Reklama ta'minotining tahlili shuningdek reklama dasturini, uning kommunikativ va savdoga oid samaradorligini baholashni nazarda tutadi.

Savdoga oid samaradorlik ko'rsatkichlari sotuv hajmi reklama berilganidan keyin qanchaga oshganidan dalolat beradi. Reklamaning savdoga oid samaradorligini o'lchash usullaridan biri reklama berilganidan keyingi sotuv hajmini taqqoslash hisoblanadi. Reklamaning savdoga oid samaradorligini o'lchashning yana bir usuli sotuv hajmini ma'lum davrdagi reklama xarajatlariga taqqoslashdan iborat.

## **6.2. Boshqaruv tizimining axborot ta'minoti tahlili**

Har qanday rahbar o'z faoliyatida boshqaruv ob'ektining xolati haqidagi ma'lumotlarga tayanadi. SHuning uchun ham axborot boshqaruv mehnatining predmeti va mahsuli hisoblanadi.

Axborotni mehnat predmeti sifatida tavsiflaganda uning qator xususiyatlarini hisobga olish lozim. Eng avvalo axborot - bu uzoq vaqt foydalaniladigan mehnat predmeti hisoblanadi. Ish va sarf-xarajatlarning eng

katta hajmi axborot massivlari - ma'lumotlar bankini tashkil qilishning dastlabki bosqichi bilan bog'liq bo'ladi. Keyinchalik bu ma'lumot banklari vaqti-vaqti bilan yangilanib, tuzatilib turiladi, ammo ulardan foydalanishda davom etiladi. Axborot o'zini o'zi rivojlantirish qobiliyatiga ega. Axborot ta'minoti tahlilining maqsadlari uchun axborotning quyidagi turlarini ajratish muhimdir:

1. tavsiflanayotgan jarayonlardan kelib chiqib - ishlab chiqarish-iqtisodiy, texnik-texnologik, tashkiliy, ijtimoiy va h.k.;
2. tashqi va ichki axborot;
3. direktiv, me'yor, rejaga oid;
4. muntazam, o'zgaruvchan, uzoq vaqt saqlanadigan, tezkor, davriy;
5. hosil bo'lish darajasiga ko'ra - birlamchi, ishlab chiqarishga oid, umumlashma.

Axborotni tashkil etish uchun uni saqlash, ro'yxatga olish, to'plash, qayta ishlash, berish va undan foydalanish tartibini ko'p jihatdan belgilab beradi. Axborot ta'minotining tahlili uchun usullar va ta'minot ahvolini tavsiflovchi ko'rsatkichlarni tanlab olish muhim ahamiyatga ega.

Tizimli tahlil, birinchidan, axborot ta'minotini boshqaruv tizimining elementlaridan biri sifatida ko'rib chiqish, ikkinchidan, axborot ta'minotini boshqaruvning maqsad va vazifalaridan kelib chiqib tahlil qilish, uchinchidan, axborot ta'minotini dinamik tizim sifatida ko'zdan kechirishni nazarda tutadi.

Axborot ta'minotining tahlili boshqaruv tizimining pog'onalari (tsex, korxonalar, birlashma, aktsiyadorlik jamiyati, vazirlik) bo'yicha alohida va butun boshqaruv tizimi bo'yicha umumiy ravishda o'tkaziladi. Har qanday tahlil turiga quyidagi bosqichlar xos bo'ladi:

- a) axborot ta'minotining etalon holatini tanlash;
- b) axborot ta'minotining amaldagi ahvolini tahlil qilish;
- v) etalondan chekinish hollari va ularning sabablarini aniqlash;
- g) aniqlangan chekinishlarni bartaraf etish.

Tahlilning vazifalari axborot tarkibini, uning ob'ektivligi, to'g'riligi, aniqligi va ishonchliligini aniqlash, axborotning to'liqligi va zarurligini

baholash, axborotning foydaliligi, to'g'riligi, o'z vaqtida kelgani, foydalanish uchun qulayligini tahlil qilishdan iborat.

Axborot ta'minoti tahlilining eng murakkab vazifalaridan biri axborotni to'plash, uzatish va qayta ishlash texnik vositalari hamda axborot tashuvchi vositalarning to'g'ri tanlanganligini baholashdan iboratdir. Axborotning mazmuni va unga bo'lgan ehtiyojni tahlil qilishda funktsional bo'linmalar va tarmoq rahbarlarining ob'ektiv talablaridan, ya'ni axborotga bo'lgan real talablardan kelib chiqiladi.

Axborot ta'minoti mazmunining tahlili boshqaruvda qo'llanadigan ko'rsatkichlar tarkibi, ularning hisob-kitobi va o'zaro aloqalari algoritmlarini, zarur axborotni olish jarayoni va uning harakatini o'rganishni nazarda tutadi.

Axborot ta'minoti murakkab va ko'p bo'g'inli bo'lib, ma'lumotlarning juda ko'p turlarini o'z ichiga oladi. Axborot ta'minotining tahlili boshqaruv tizimining axborotga bo'lgan ehtiyojini yanada to'liqroq qondirish, maqbul boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etish jarayonini engillashtirish uchun o'tkaziladi.

Boshqaruv tizimini axborot ta'minoti tahlilining maqsadi menejmentni tashkil etish takomillashtirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishdan iborat. Axborot ta'minoti tizimining tahlili semantik (ma'nosiga ko'ra), pragmatik (iste'mol nuqtai nazaridan), iqtisodiy (axborot bilan bog'liq sarf-xarajatlar nuqtai nazaridan), sintaksik (tarkibiy), texnik (axborot tashuvchi moddiy vositalar nuqtai nazaridan), dinamik (axborot oqimlarining harakati nuqtai nazaridan) turlarga bo'linadi.

Axborot ta'minoti **semantik** (ma'no) jihatining tahlili axborotning to'liqligi, to'g'riligi, aniqligi, ishonchliligi, fan va texnikaning eng so'nggi yutuqlari va ilg'or tajribalarni aks ettirish darajasini baholashni nazarda tutadi.

Axborot ta'minoti **pragmatik** jihatining tahlili esa axborotning foydaliligini tahlil qilishni nazarda tutadi. U axborot ta'minoti darajasini, ya'ni boshqaruv uchun zarur bo'lgan barcha ma'lumotlar bilan ta'minlanganlik, ma'lumotlarning



o'z vaqtida olinishi, ularning to'liqligi va foydalanish uchun qulayligi va shu kabi omillarni baholashdan iborat bo'ladi.

Axborot ta'minoti tizimining tejamliligi tahlili axborot ta'minotining kompleksligi, uning markazlashtirilganligi va ixtisoslashtirilganligi, axborot xizmati ko'rsatish xarajatlarining darajasi, axborotlarning yangilanib turilishi, boshqa axborot tizimlari bilan aloqa qilishga qulayligi va boshqa shu kabi jihatlarini baholashni nazarda tutadi.

Axborot ta'minotining *sintaksik* (tarkibiy) tahlili esa operativ axborotni shartli-turg'un axborot, ya'ni hujjatga aylantirishning to'g'riligi va maqsadga muvofiqligini baholashni nazarda tutadi. Bunda axborot massivida vujudga kelgan aloqalar: axborotni kim, kimga va qachon berishi va kim, kimdan va qachon olishi, axborot boshqaruvning turli pog'onalari bo'ylab qanday taqsimlanishi, axborotning boshqaruv qarorlari tarkibi va mazmuniga mosligi o'rganiladi.

Axborot tashuvchi moddiy vositalar to'g'ri tanlanganligi va axborot massivlaridagi ma'lumotlar bankining tashkil etilishini baholash axborot ta'minoti tahlilining murakkab vazifalari hisoblanadi. Ular mavjud axborotni ro'yxatga olish va unga ishlov berish texnikasi, axborotni berish usulini o'rganish bilan aniqlanadi.

Axborot oqimlari harakatining tahlili axborot oqimlarining intensivligi, aniqligi, barqarorligi va izchilligini o'rganishni nazarda tutadi.

Axborot to'liqligining tahlili rahbar xodimlar va mutaxassislar bilan suhbatlashish yoki ular orasida so'rov o'tkazish yo'li bilan amalga oshiriladi. Suhbat jarayonida ular o'z faoliyati uchun zarur bo'lgan ma'lumotlar bilan qanday ta'minlanganligi, ya'ni qanday ma'lumotlar etishmayotgani, mavjud ma'lumotlarning qaysi qismi deyarli ishlatilmayotganini aniqlash mumkin. Tahlil asosiga turli boshqaruv qarorlarining axborot bilan ta'minlanganligi qo'yilsa, axborotning to'liqligini yanada aniqroq tavsiflash mumkin bo'ladi. Bunda turli qarorlarni qabul qilish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarning me'yor

tarkibi va soni belgilanadi (qarorning standart modeli), ularni amalda mavjud axborotga taqqoslash esa uning to'liqlik darajasini ko'rsatadi.

Axborot ta'minoti tahlilida ma'lumotlarning amaliy tarkibi va mazmuni turli ehtiyojlar bilan taqqoslanadi. Amaliy ehtiyojlar odatda real ehtiyojlarga ko'p jihatdan mos keladi. Bunday taqqoslash keraksiz, foydasiz ma'lumotlarni aniqlash va etishmayotgan ma'lumotlarni kiritish imkonini beradi.

### **6.3. Axborot massivlari va oqimlarini tashkil etishning tahlili.**

Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida juda ko'p axborot mavjud bo'ladi. Har bir funktsional tizimda uning faoliyat doirasiga javob beruvchi o'z axborot massivi shakllantiriladi. Shu bilan bir vaqtda, turli bo'g'in rahbarlari zarur ma'lumotlarga ehtiyoj sezadilar. Axborot massividan foydalanish tahlili markazlashtirilgan tartibda foydalaniluvchi tizimga oid umumiy ma'lumotlarni; alohida funktsional bo'linmalarning ish doirasiga xos bo'lgan ma'lumotlarni; xodimlarning alohida guruhlaridan alohida qarorlarni asoslash jarayonida foydalaniladigan ma'lumotlarni ajratish imkonini beradi. Bu ma'lumot turlarining har biri alohida axborot massivini hosil qiladi.

Tahlil jarayonida alohida axborot turlarini turli massivlarga kiritish, ularni turkumlash va kodlashtirish imkoniyatlari aniqlanadi.

Tahlil paytida tizimga oid umumiy, funktsional va maxsus ma'lumotlarning salmog'i, operativ va tashqi xotiraning nisbati hamda uning muntazam foydalaniladigan va uzoq vaqt saqlanadigan ma'lumotlar salmog'iga mosligi hisoblanadi.

Axborot harakatini tadqiq qilish, ya'ni axborot oqimlarini o'rganish tahlilning muhim yo'nalishi hisoblanadi. Axborot oqimlari ishlab chiqarish tizimida (boshqaruv apparatining tarkibiy bo'linmalari o'rtasida) zarur aloqalarni va uning tashqi muhit (mahsulot etkazib beruvchilar va iste'molchilar, turli tashkilotlar) bilan aloqalarini ta'minlaydi.

Axborot manbalari hamda ularni qabul qiluvchilar o'rtasida ratsional aloqalarning o'rnatilishi boshqaruv tizimi samarali ishlashining zarur shartlaridan biri hisoblanadi.

Axborot oqimlarining tahlili odatda tadqiqot o'tkazish bilan boshlanadi. Bu tadqiqotni ikki usulda o'tkazish mumkin:

1. ushbu korxonada mavjud oqimlarni tadqiq qilish hamda boshqaruv apparati va ijrochilar tomonidan hal qilinadigan vazifalar doirasini aniqlash yo'li bilan;
2. boshqaruv apparati bo'linmalarining vazifalarini aniqlash, bu vazifalarni hal qilish uchun zarur axborotni tahlil qilish va ushbu vazifalarni mavjud axborot oqimlariga taqqoslash yo'li bilan.

Axborot oqimlarining tadqiqoti zarur axborot hajmini aniqlash, axborot oqimlarining sxemasini tuzish bilan yakunlanadi.

Axborot oqimlari xarakati gorizontal va vertikal tahlili. Ierarxik pog'onalar bo'yicha harakat tahlili axborotning vorisiyligini aniqlash imkonini beradi. Bu tahlil xulosalari turli pog'onlardagi axborot ta'minoti tarkibini aniqlash uchun asos bo'ladi.

Axborotning gorizontal harakati, uni alohida funktsional bo'linma doirasida va funktsional bo'linmalar o'rtasida uzatish qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish sxemasi hamda axborot harakati sxemalarini bir-biriga taqqoslash yo'li bilan amalga oshiriladi.

Axborot tashuvchi vositalarni tahlil qilishning eng maqbul usuli tizimli tahlil hisoblanadi. Unda hodisalar sifatida ma'lum qarorlarning qabul qilinishi ko'zdan kechiriladi, qarorlarni qabul qilish yo'llari esa axborot oqimlaridan iborat bo'ladi. Tahlil jarayonida axborot o'tishining eng qisqa yo'llari qidirib topiladi.

Boshqaruv tizimlari taxlili axborot ta'minoti natijalari boshqaruv jarayonlarini ratsionalizatsiya qilish bo'yicha takliflar tayyorlashda, ish tarkibini boshqaruv apparati pog'onalari va bo'linmalari o'rtasida taqsimlashda, boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini takomillashtirishda qo'llanadi.

## **Xulosa**

Reklama pullik axborot tarqatish vositalari orqali amalga oshiriladigan kommunikatsiyalarning mavjud shakllarini o'z ichiga oladi.

Gazeta va jurnallar, radio va televidenie, plakatlar, bildirgichlar, kataloglar, transport planshetlari va shu kabilar axborot tarqatish vositalari hisoblanadi.

Axborot - bu boshqaruv mehnatining predmeti va mahsulidir. Har qanday rahbar o'z ishida axborotga tayanadi.

Reklama va axborot ta'minoti tahlilining maqsadi ishlab chiqarish samaradorligini oshirish uchun boshqaruv mehnatni tashkil etishni takomillashtirishdan iboratdir.

Axborot oqimlari vertikal va gorizontal tahlil qilinadi.

## **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

1. Reklama ta'minotining tahlili nimalardan tashkil topadi?
2. Axborot ta'minotining tahlili nimalardan tashkil topadi?
3. Axborot ta'minoti tahlilining bosqichlarini sanab bering.
4. Axborot ta'minoti semantik jihatining tahlili nimadan iborat?
5. Axborot oqimlarini tadqiq qilish qanday yakunlanadi?
6. Reklama ta'minotining samaradorligini aniqlash.
7. Nimalar axborot tarqatish vositalari xisoblanadi?
8. Axborot ta'minotining ishlab chiqarishga ta'siri.

## **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizasiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi. T., 2009, 22 b.

4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari.T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son.10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
- 15.Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
- 18.Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## **7-bob. AXBOROT TIZIMINING SAMARALI TUZILISHINI IZLASH.**

7.1.Samarali kommunikatsiya tamoyillari.

7.2.Ichki axborot bozori.

7.3.Samarali axborot zaxiralari.

### **7.1. Samarali kommunikatsiya tamoyillari.**

Kommunikatsiyalar so'zlar, harflar va xatlar yordamida muomala qilish vositasi sifatida ko'zdan kechiriladi. Bu vosita yordamida bir xodim boshqasi bilan o'zining bilim va tushunchalarini o'rtoqlashadi, ya'ni aks aloqa mavjud bo'ladi. Kommunikatsiyalar insonlarning o'z oldiga qo'ygan maqsadlarga erishish uchun tashkilotga uyushish vositasi hisoblanadi.

Ishlab chiqarish tashkilotining har bir xodimi tashkilot tuzilishidagi mavqeiga ko'ra bir vaqtning o'zida axborot manbai va uni oluvchi hisoblanadi. Axborot oson to'planadigan erda ko'proq jamlanadi, bu ma'lumotlarni olish oson bo'lmagan erlarda esa ular kam uchraydi.

Rahbar: "Men nimalarni bilishim kerak?", degan savolga javob berishi lozim. Shunda u qaror qabul qilish uchun o'ziga nima kerakligini belgilab oladi. Olingan axborot baholanadi va uning asosida qo'l ostidagilarning faoliyatini belgilovchi qarorlar qabul qilinadi.

Vaqt, hajm va vositalarni tanlash – bularning barchasi qaror qabul qilish jarayonida quyiga qarab boruvchi axborot oqimi bilan bog'liq bo'lib, rahbarning hukmiga bo'ysunadi.

Samarali kommunikatsiyaning oldida ko'p to'siqlar uchraydi, bular: puxta tuzilmagan xabarlar, xato tarjimalar, uzatish yoki saqlash jarayonidagi yo'qotishlar, e'tiborsizlik, tushuntirilmagan taxminlar, xabarning muallifiga ishonchsizlik, baholashdagi shoshqaloqlik. Agar bu to'siqlar ro'yxatida birgina xato ro'y bersa ham kommunikatsiya buziladi.

Og'zaki murojatda har bir keyingi uzatishda 30%ga yaqin ma'lumot yo'qolishi aniqlangan. Demak, bir pog'onadagi og'zaki aloqa boshqasiga mos kelmaydi. Hatto izohlar bilan yuboriluvchi yozma xabarlar ham uzatish paytida o'z ma'nosini qisman yo'qotadi. Axborotni xotirada saqlash jiddiy muammo hisoblanadi. Afsuski, diqqatsiz eshitish insonning odatiy zaifligi bo'lib qolmoqda.

*Aniqlik printsipti* – xabar uni oluvchi tomonidan tushuniladigan tarzda ifodalangan va uzatilgan taqdirdagina aniq hisoblanadi. Birona ham xabar toki tushunilmagunicha tugallangan hisoblanmaydi, bu esa e'tiborni talab qiladi va uni tekshirib ko'rish lozim bo'ladi.

*Yahlitlik printsipti* – boshqaruv xabarlarining maqsadi – korxonalar maqsadlariga erishishda odamlar o'rtasida ularning hamkorligi jarayonida o'zaro bir-birlarini tushunishlariga ko'maklashish.

*Norasmiy tashkilotdan strategik foydalanish printsipti.* Kommunikatsiya rahbar rasmiy tashkilotning kommunikatsiyasiga qo'shimcha ravishda norasmiy tashkilotdan foydalangan taqdirda samarali ishlaydi. Shuning uchun rahbarlar qo'l ostidagilarga ko'pincha norasmiy tarzda – shaxsan yoki boshqalar orqali – boshqa holda ularning diqqat e'tiboriga tushmay qolishi mumkin bo'lgan vaziyatlar bilan tanishishni so'rab murojaat qiladilar.

*Kommunikatsiya kanallarining samaradorligi past:* tepadan pastga qarab – 20%, pastdan tepaga qarab – 10%. Gorizontalar kommunikatsiyalarining samarasi baland – 90%. Buni hisobga olib, korxonalar axborotni uzatishni tezlashtirish va uni yaxshiroq tushunish uchun kommunikatsiyalarining chaparasta yoki gorizontalar kanallaridan foydalanishga ruxsat beribgina qolmay, buni hatto talab ham qiladilar. YOzma xabarlar ma'lum ustunlikka ega–ularni yuridik maqsadlarda saqlab qolish mumkin. Og'zaki axborotning asosiy afzalligi–tez va to'liq ma'lumot almashish imkoniyatining mavjudligida. Biroq suhbatdoshlar aniqlashtiruvchi savollarni doim ham beravermaydilar, shuning uchun ham ular to'liq darajada to'g'ri tushuniladi deb bo'lmaydi.

Axborotni nazorat qilish. Har qanday korxonada rahbarlar kommunikatsiyalarni nazorat qilishda ma'lum qiyinchiliklarga ro'para keladi. Ishlab chiqarish tashkilotining tashkiliy tuzilishi qarorlar qabul qilish uchun tom ma'nodagi kommunikatsiya tarmog'i hisoblanadi.

Ko'pgina xodimlar axborotga haddan ortiq ko'mib tashlanadi. Ular bu ma'lumotlarga to'liq ishlov berishga ulgurmaydilar, natijada ma'lum axborotni tushirib qoldirishlari ham mumkin.

### **7.2. Ichki axborot bozori.**

Ishlab chiqarish korxonalari tizimidagi axborot oqimi bu tashkilot faoliyatining jiddiy elementi hisoblanadi. Kommunikatsiya har bir ishlab chiqarish tashkilotining hal qilinmagan muammolari ro'yxatida qoladi deb hisoblash uchun barcha asoslar mavjud. Barcha rahbarlarni so'rab olinuvchi va uzatiluvchi ma'lumotlar uchun javobgar deb hisoblash kerak.

Axborotlar, hisobga olish va baholash tizimlari ichki bozorga ega bo'lgan va firma bo'yicha harakatlanuvchi tovarga aylanib qoldi. Biroq bu tovarga narx qo'yishning samarali mexanizmi mavjud emas. Keraksiz axborotlardan qochish maqsadida, ichki axborot xizmatlari o'z xizmatlari tariflarini belgilashlari va o'zini o'zi moddiy ta'minlash shartlarida ish olib borishlari kerak. Bunda foydalanuvchilar xaridorlarga aylanadi va ko'rsatilgan xizmat uchun o'z byudjetlaridan haq to'laydi. Bunday tartib olingan ma'lumotni uning qiymati nuqtai nazaridan to'g'ri baholashga da'vat etadi.

### **7.3. Samarali axborot zaxiralari.**

Ishlab chiqarish tashkilotini o'zgartirishda eng so'nggi o'zgaruvchi soha – buxgalterlik hisobi tizimi xisoblanadi. Axborotdan to'g'ri foydalanishni ta'minlash va uning hajmini kamaytirish uchun:

- ishlab chiqarish tashkilotlari foydalanuvchilarga ularning qarorlar qabul qilishda axborotga bo'lgan ehtiyojini qondirishga qaratilgan qo'shimcha tizimlar



yaratish imkonini berishlari kerak. Buning keng tarqalishini personal kompyuterlar tizimi ta'minlaydi;

- ko'pgina ishlab chiqarish tashkilotlari ishga qabul qilish, kasbiy tayyorgarlik va boshqa kadrlarga doir masalalarni hal qilishda sarf-xarajatlar va erishilgan natijalarni tahlil qilish imkonini beruvchi o'z kadrlariga doir axborotlarga ehtiyoj sezadi;

- foydali ma'lumotlar ishlab chiqarish tashkiloti doirasida keng tarqatilishi kerak. Ko'pgina tezkon ma'lumotlar ixcham ko'rinishda rahbariyatga taqdim etish uchun to'planadi. Birlamchi ma'lumotlarning aksariyat qismi ulardan samarali foydalanishi mumkin bo'lgan bevosita ijrochilarga etkazilishi lozim;

- nihoyat, axborot bepul bo'lmaydi va ishlab chiqarish tashkilotlari ortiqcha ma'lumotlarga haq to'laydi. Ichki axborot bozorini tashkil qilish foydalanuvchilar aynan o'zlariga kerak bo'lgan ma'lumotlarni olishlariga imkon bergan bo'lardi.

Asbob-uskunalar, ishlab chiqarish zaxiralari va asosiy fondlar emas, balki inson sarmoyasi raqobatbardoshlik, iqtisodiy o'sish va samaradorlikni ta'minlovchi omil hisoblanadi.

Agar ishchining dastlabki ish haqi stavkasi, aytaylik, yiliga 25 ming dollar bo'lsa, u butun ish faoliyati davomida 4 mln. dollar turadi. Agar gap bunday miqdorga mashinalar sotib olish haqida ketsa, yuqori rahbariyat miqyosida qaror qabul qilingan bo'lardi.

Kadrlarning malakasini oshirishga sarflanadigan xarajatlarni baholashning umumiy qabul qilingan protseduralari yo'qligi tufayli, rahbarlar va personalni boshqarish xizmatlari o'z xodimlari haqidagi ma'lumotlarni to'plab va baholab borishlari kerak.

Axborot kuchli rivojlanish vositasi hisoblanadi. Yangi ishlab chiqarish tashkilotlari rahbarlarni olib borayotgan axborot hajmini o'z xodimlariga etkazishga majbur qilmoqdalar. Muhimi – axborotlarni ulardan ish manfaatlarida foydalanishga qodir odamlar qo'lga berish. Bunga erishishning eng to'g'ri yo'li–foydalanuvchilarning ma'lumot to'plash tizimini ishlab chiqishda

qatnashishini ta'minlashdan iborat. Xizmatdoshlar dastlab o'z mehnatlarining samaradorligini o'lchashga qat'iy qarshilik bildiradilar. Xodimlarga axborotlardan ish manfaatlarida samarali foydalanishga ko'maklashuvchi chora-tadbirlarni ishlab chiqish imkoni berilgach, qo'rquvlar ortga chekinadi.

Ayrim rahbarlar qo'shimcha maosh so'rashga xizmat qiladi (agar axborot yaxshi bo'lsa) yoki odamlarni ishdan chalg'itadi (agar axborot yomon bo'lsa) degan xavotirda, qo'l ostidagilar bilan axborotlarni o'rtoqlashishni istamaydilar. Biroq, axborotga ega bo'lmay turib, xodimlar ishlab chiqarish tashkilotiga qo'yilgan yangi talablarga mos darajada munosabat bildira olmaydilar. Ishlab chiqarish tashkiloti esa bu axborot ular uchun nimani anglatishini va undan qanday to'g'ri foydalanish mumkinligini o'z xodimlariga ko'rsatishi lozim.

### **Xulosa.**

Axborotlar, hisobga olish va baholash tizimlari ichki bozorga ega bo'lgan va firma bo'yicha harakatlanuvchi tovarga aylanib qoldi. Biroq, bu tovarga narx qo'yishning samarali mexanizmi mavjud emas. Keraksiz axborotlardan qochish maqsadida, ichki axborot xizmatlari o'z xizmatlari tariflarini belgilashlari va o'zini o'zi moddiy ta'minlash shartlarida ish olib borishlari kerak. Axborot kuchli rivojlanish vositasi hisoblanadi. Yangi ishlab chiqarish tashkilotlari rahbarlarni o'sib borayotgan axborot hajmini o'z xodimlariga etkazishga majbur qilmoqdalar. Muhimi – axborotlarni ulardan ish manfaatlarida foydalanishga qodir odamlar qo'lga berish. Bunga erishishning eng to'g'ri yo'li – foydalanuvchilarning ma'lumot to'plash tizimini ishlab chiqishda qatnashishini ta'minlashdan iborat. Xizmatdoshlar dastlab o'z mehnatlarining samaradorligini o'lchashga qat'iy qarshilik bildiradilar. Xodimlarga axborotlardan ish manfaatlarida samarali foydalanishga ko'maklashuvchi chora-tadbirlarni ishlab chiqish imkoni berilgach, qo'rquvlar ortga chekinadi.

## **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

1. Samarali kommunikatsiyaning printsiplari.
2. Ichki axborot "bozori".
3. Samarali axborot zaxiralari.
4. Kommunikatsiya tushunchasi.
5. Ichki axborot imkoniyatlari.
6. Kommunikatsiya yo'llari ishlab chiqarish menejmentining elementi sifatida.
7. Axborotlarni xisobga olish yo'llari.
8. Ma'lumot to'plash tizimini ishlab chiqish.
9. Axborotlardan samarali foydalanish chora tadbirlarini ishlab chiqish.

## **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizasiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi. T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliiev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.

9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya “V”, 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
15. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
18. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## **8-bob. HujjATLAR VA HujjATLAR AYLANISHINING TAHLILI**

### **8.1. Hujjatlarni o'rganish usullari, maqsadlari va tarkibi.**

8.2. Hujjatlarning shakli va mazmuni tahlili.

8.3. Hujjat aylanishi tahlili.

8.4. Ish yuritishni o'rganish.

**Mavzuning maqsadi** - hujjatlarni o'rganish usullari, ish yurituvning olib borilishi bilan tanishtirish, hujjatlar va hujjat aylanishi shakllari va mazmunining tahlili sohasida bilim berishdan iborat.

### **8.1. Hujjatlarni o'rganish usullari, maqsadlari va tarkibi.**

Hujjatlar tahlilining maqsadi hujjat aylanishini maksimal qisqartirish imkoniyatlarini aniqlash va uning boshqaruv apparatidagi harakatini tezlashtirishdan iborat.

Bu quyidagi ishlarni amalga oshirishni talab etadi:

1. Hujjatlarning tarkibi va harakatini o'rganish.
2. Harakat yo'nalishlarini o'rganish.
3. Hujjatlar majmuini o'rganish.
4. Ish yuritish xujjatlarini: hujjatlarni ro'yxatga olish, hujjatlarning ijrosi ustidan nazorat, hujjatlarni ishlarga guruhlashni o'rganish, hujjatlarni operativ va arxivda saqlashni o'rganish.

Hujjatlar tahlilida quyidagi ma'lumotlar manbai xizmat qiladi: ish yurituv bo'yicha yo'riqnomalar va boshqa me'yoriy hujjatlar; markaziy kantselyariyaning hisob va bildirish ma'lumotlari; ishlar nomenklaturasi; tarkibiy bo'linmalarda, alohida ijrochilarda bo'lgan va arxivda saqlanayotgan ishlar; ishlov berish jarayonidagi hujjatlar; boshqaruv apparati va uning alohida tarkibiy bo'linmalari ishi haqida hisobot; turli ma'lumotnomalar va hisobot hujjatlari.

Hujjatni tuzilgan (yoki kelgan) vaqtidan to arxivga topshiriladigan paytigacha bevosita kuzatish hujjatlar bilan ishlashni o'rganishning muhim usuli hisoblanadi.

Bu usul qator afzalliklarga ega: u barcha idoralar to'liq hisobga olinishini ta'minlaydi; hujjatlar bilan bajarilgan operatsiyalar majmuini aks ettirish, hujjatlar bilan ishlashning turli sarflari bilan mantiqiy aloqa o'rnatish imkonini beradi; hujjatlarning yo'nalishlarini yanada aniqroq hisobga olishni ta'minlaydi.

## **8.2. Hujjatlarning shakli va mazmuni tahlili.**

Hujjat shakli - uning elementlari tarkibi va standart bichimdagi qog'ozga ularning joylashtirishdan iborat. Hujjat shakliga faqat bu shaklni to'ldiruvchi xodimlarning emas, ushbu hujjatni o'quvchi, saqlovchi, undan foydalanuvchi va unga ishlov beruvchi xodimlarning ham mehnat sarfi hajmlari bog'liq bo'ladi.

Hujjat shakllarining tahlili keraksiz rekvizitlarni, bir-birini takrorlovchi shakllarni ko'rsatib berishi lozim. Ichki hujjatlarning mufassal tahlili keraksiz hujjatlarni hujjat aylanishidan chiqarish va mehnat sarfini qisqartirish imkonini beradi.

Hujjatlarning u yoki bu boshqaruv funktsiyalarining bajarilishiga taalluqliligini aniqlash uchun ularni vazifasiga ko'ra guruhlash talab etiladi: texnik, rejaga oid, me'yoriy, direktiv va h.k. Hujjatlarni bunday guruhlash har qanday bo'linmadagi hujjatlar harakatining umumiy qonuniyatlarini aniqlash imkonini beradi.

Hujjatlar tuzishning davriyligi katta ahamiyatga ega: haftalik, oylik, chorak, yarim yillik, yillik. Hujjatlar shaklini bunday turkumlash hujjatlar oqimining tuzilmasini, ma'lumotlarga ishlov berishning izchilligini, xodimlar va hisoblash texnikasining ish bilan yuklanish darajasini aniqlash imkonini beradi.

Tashqi (direktiv) hujjat o'z yo'lini rahbar rezolyutsiyasidan boshlab, ijro etilganidan keyingina tamomlaydi. Hujjatni hammadan keyin ijro etish haqida ko'rsatma bergan rahbar imzolaydi.

## **8.3. Hujjat aylanishi tahlili.**

Hujjat aylanishi sxemasi ishlab chiqarishni turli omillar ta'sirida boshqarish natijasida yuzaga keladi va korxonada, muassasa ishini ifoda etadi. Ma'lumotlarga

ishlov berish tizimini tahlil qilish uchun barcha aylanuvchi hujjatlarni guruhlarga ajratish lozim: texnik, rejaga oid, buxgalteriya, me'yoriy va h.k. Bunday turkumlashga asosan hujjat aylanishining mavjud sxemasi tahlildan o'tkaziladi. Bu ma'lumotlarga ishlov berishning umumiy jihatlarini aniqlab, uni takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish imkonini beradi. Tahlil hujjatlarning har bir guruhi bo'yicha alohida o'tkaziladi. Masalan, rejaga oid hujjatlar harakatining tahlili bunday turdagi hujjatlar qaysi bo'limda va qancha ishlab chiqilishi, rejaga oid hujjatlarni ishlab chiqishda qaysi bo'limlar ishtirok etishi va qaysilari ishtirok etmasligini aniqlash imkonini beradi.

Me'yoriy - bildirish hujjatlari harakatining tahlili bunday hujjatlardan o'z faoliyatida foydalanadigan bo'linmalarni, bunday hujjatlarning nechtasiga ega bo'lish va ularni qaerda saqlash kerakligini ko'rsatib beradi. Rejaga oid hisobot va me'yor-bildirish hujjatlarining shakllanish va harakat qonuniyatlaridan kelib chiqib hujjat aylanishining sxemasini tuzish mumkin. Hujjat aylanishi sxemasi hujjatlar tarkibi va ularga ishlov berilishini mufassal o'rganish natijalarining umumlashtirilishi hisoblanadi. Bunday sxema bajariluvchi ish turlari, hujjat shakllari va xodimlarning funktsiyalari o'rtasidagi o'zaro aloqa va bog'liqliklarni grafik shaklda ko'rsatish imkonini beradi.

#### **8.4. Ish yuritishni o'rganish**

Ish yuritishni o'rganish qog'oz oqimlarini tartibga solish va jiddiy qisqartirish, ortiqcha hujjatlarni chiqarib tashlash va shu yo'l bilan byurokratizmga barham berishni nazarda tutadi.

Hozirgi zamon ish yurituvini o'rganish amaliyotida iqtisodiy-texnik usullar, ish kunini suratga olish, so'rov o'tkazish, xronometraj va grafik tadqiqot usullari keng qo'llanadi. Ish yurituvni o'rganishda ish yurituvchilarning ishini tashkil qilish va ish vaqtini yuklash, ish yurituvning ayrim ish turlarini bajarishdagi mehnat sarfi, ularning mexanizatsiyalashtirilish va avtomatizatsiyalashtirilish darajasiga e'tibor berish lozim.

Ish yurituvning tashkil etish quyidagi yo'nalishlar bo'yicha o'rganiladi:

- 1.Hujjatlarni ro'yxatga olish.
- 2.Hujjatlarning ijrosi ustidan nazoratning tashkil etilishi.
- 3.Hujjatlarni operativ va arxivda saqlash.
- 4.Hujjatlar bo'yicha bildirgich ma'lumotlarning tuzilish tashkiloti.

Hujjatlarni ro'yxatga olish ish yurituvning muhim funktsiyasi bo'lib, ijro ustidan nazorat, ishlarni shakllantirish, saqlash va izlash tashkiloti bilan uzviy bog'liqdir. Hujjatlarning ro'yxatga olinishini o'rganishda qaysi hujjatlar ro'yxatga olinishi va qaysilari olinmasligini, bitta hujjat necha marta va qaerda ro'yxatga olinishi, kim ro'yxatga olishi, ro'yxatga olishdagi mehnat sarfi, hujjatlarni ro'yxatga olish shakli, ro'yxatga olish operatsiyalarini bajarish shakllari (qo'lda, kompyuterda), ro'yxatga olish daftarlari va varaqchalarini saqlash tashkilotini aniqlash lozim.

Hujjatlar ijrosi ustidan nazorat boshqaruv apparati ishining sifati va tezkorligi ustidan nazorat bilan uzviy bog'liqdir. Ijro ustidan nazorat boshqaruv apparatida hujjatlar bilan ishlashni muntazam va faol takomillashtirishning muhim vositasi bo'lib xizmat qilishi lozim. Hujjat ijrosi ustidan nazoratni tashkil etishni o'rganishda hujjatlarning ijrosini kim va qay tarzda nazorat qilishi, nazorat qilinuvchi hujjatlar tarkibi, nazorat bo'yicha yo'riqnomalar mavjudligi, alohida guruhlariga mansub hujjatlar umumiy sonining necha foizi nazoratga olinishi, ijro muddatlarini belgilash tartibi, ijro muddatini kechiktirgani uchun jazo choralari, hujjatlarni nazoratdan chiqarish tartibi, nazorat qiluvchi apparat shakllari (daftarlar, varaqchalar)ni aniqlash zarur.

Hujjatlar ijrosi ustidan nazoratni o'rganish natijalari yuzasidan alohida ma'lumotnoma tuziladi.

Hujjatlarni operativ va arxivda saqlashni ishlarning shakllantirilishi tahlilidan boshlash lozim. Hujjatlarni ishlarga guruhlash katta ahamiyatga ega. Agar guruhlash noto'g'ri amalga oshirilgan bo'lsa, vaqt o'tishi bilan hujjatni izlab topib bo'lmaydi. Ishlarning shakllantirilishini tahlil qilishda ishlar nomenklaturasi sifatini, nomenklaturada ko'rsatiladigan ma'lumotlarni,



nomenklaturalarni ishlab chiqish tartibini, ishni jildlarga (qismlarga) bo'lish, saqlash muddatlarini belgilash tamoyillarini aniqlash lozim.

Shuningdek, ishlarni arxivda saqlashga tayyorlash ishlarining tashkil etilishini chuqur o'rganish va saqlash tashkilotini tahlil qilish zarur.

Hujjatlar bo'yicha ma'lumotnomalar berish to'liq ish yuritishni tashkilotining saviyasiga bog'liq bo'ladi. Ma'lumotnomalar bilan ishlash jarayonini o'rganishda ma'lumotnomalar berilishining takroriylik darajasi, ularning mazmuni va harakatini, rahbariyat tomonidan va tashqaridan eng ko'p talab qilinadigan ma'lumotnomalarni, hujjatlar haqida bildirgich ma'lumotlarning mavjudligi va xususiyatini aniqlash lozim.

### **Xulosa**

Hujjatlar tahlilining maqsadi hujjat aylanishini maksimal qisqartirish va uning boshqaruv apparatidagi harakatini tezlashtirishdan iborat.

Hujjatlar tahlili hujjatlar tarkibi va harakati, harakat yo'nalishlari (oqimlari)ni o'rganish, ish yuritishni tashkiletish, hujjatlar ijrosi va saqlanishi ustidan nazoratni o'rganishni nazarda tutadi.

Ish yuritishni o'rganishning muhim usulik usuli hujjat tuzilgan (yoki kelgan) paytdan to arxivga topshiriladigan vaqtgacha bevosita kuzatib borish hisoblanadi.

Hujjatlar shaklini turkumlash hujjatning tuzilishi, oqimlar, ma'lumotlarga ishlov berish vaqti va izchilligi, xodimlar va hisoblash texnikasining ish bilan yuklanish darajasini aniqlash imkonini beradi.

Ish yuritishni tashkil etish quyidagi yo'nalishlar bo'yicha tahlil qilinadi: hujjatlarni ro'yxatga olish, hujjatlar ijrosi, hujjatlarni operativ va arxivda saqlash.

### **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

1. Hujjatlar va ish yurituvni o'rganish maqsadlari hamda usullarini aytib bering.
2. Hujjatlar va ish yurituvning tahlili uchun ma'lumotlar manbaini aniqlang.
3. Siz qaysi hujjat turlarini bilasiz?
4. Qaysi hujjatlar ichki, qaysilari tashqi hujjatlar turkumiga kiradi?
5. Hujjatlar ijrosi ustidan nazorat qanday amalga oshiriladi?
6. Hujjatlarni o'rganish usullari.
7. Hujjatlarni shakli va mazmunini taxlili.
8. Hujjat aylanishini taxlili.
9. Hujjatlarni o'rganish maqsadlari.
10. Hujjatlarni o'rganish tarkibi.

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizasiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi. T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliiev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001

8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
15. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
18. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## **9-bob. BOSHQARUV QARORLARINI ASOSLASH, QABUL QILISH VA ULARNING BAJARILISHINI TASHKIL ETISH JARAYONLARI TAHLILI**

- 9.1. Boshqaruv qarorlari tarkibi, mohiyati va turlarining tahlili.
- 9.2. Boshqaruv qarorlarini asoslash va qabul qilish usullari tahlili.
- 9.3. Qarorlar qabul qilish, asoslash va ularni bajarish jarayonlari tahlili.

***Mavzuning maqsadi*** - boshqaruv qarorlarining turlari, ularni qabul qilish va bajarishning tashkiloti, ularning mohiyatini o'zlashtirish, qarorlarni asoslash, qabul qilish va bajarilishini tashkil etishning tahlili borasida ma'lum ko'nikmalar hosil qilishdan iborat.

### **9.1. Boshqaruv qarorlari tarkibi, mohiyati va turlarining tahlili.**

Qarorlarni asoslash, qabul qilish va bajarilishini tashkil etish boshqaruv jarayonining asosiy mazmuni hisoblanadi. Qaror faqat resurslar bilan ta'minlangan va uning bajarilishi tashkil etilgan taqdirdagina realdir.

Boshqaruv qarorlarining qabul qilinishi va bajarilishi jarayonining tahlili quyidagilardan tashkil topadi: qabul qilinuvchi qarorlarning tarkibi va mazmunini o'rganish; qarorlarni asoslashda qo'llanuvchi usullarning maqsadga muvofiqligini baholash; qarorlarni asoslash va qabul qilish jarayonlarini takomillashtirish imkoniyatlarini aniqlash.

Boshqaruv istiqbolli bo'lishi kerak. Qarorlarning istiqbollilik jihatlaridan biri ularning izchilligi hisoblanadi. Qabul qilingan qaror qay darajada istiqbolli ekanligini tahlil qilish uchun qabul qilingan va bajarilgan istiqbolli, joriy va tezkor qarorlarning nisbati aniqlanadi. Bu ma'lumotlar bir nechta rahbarning ma'lum davrdagi faoliyatini o'rganish natijasida olinishi mumkin.

Qarorlarning izchilligini aniqlash uchun “maqsadlar daraxti” usuli qo’llanishi mumkin. Bunda qarorlarning ideal tizimi amalda qabul qilingan qarorlar tarkibiga taqqoslanadi.

Boshqaruv ishlab chiqarish jarayonini oldindan belgilashi va yo’naltirishi lozim, binobarin, qarorlarning asosiy qismi qo’yilgan maqsadlardan kelib chiquvchi, oldindan belgilangan dastur sifatida ishlab chiqilishi kerak.

Boshqaruv qarorlari ilmiy asoslangan va ob’ektiv bo’lishi zarur. Tahlil jarayonida bu ob’ektiv asoslangan va rahbar irodasi bilan qabul qilingan qarorlar sonining nisbatini o’rganish orqali aniqlanishi mumkin. Bir nechta variant orasidan tanlab olingan va tegishli mutaxassislar tomonidan ko’rib chiqilgan qarorlar ilmiy asoslangan qarorlar hisoblanadi. Barcha texnik, iqtisodiy va ijtimoiy o’zgarishlarning hisobga olinishi qabul qilinuvchi qarorlarning ob’ektivligini ifodalovchi muhim omildir. Boshqaruv qarorlari huquqiy me’yorlar, tarmoq qoidalari, usulik ko’rsatmalarga mos kelishi kerak. Bu moslik darajasi belgilangan qonun - qoidalarga javob bermaganligi uchun bekor qilingan qarorlar salmog’i bilan aniqlanadi. Har bir qaror resurs bilan ta’minlangan bo’lishi lozim. Tahlil jarayonida qarorlarning resurs bilan ta’minlanganligi darajasi kerakli resurslar mavjud bo’lmagani tufayli bajarilmagan qarorlar sonining o’z vaqtida bajarilgan qarorlar soniga nisbatini aniqlash yo’li bilan hisoblab chiqarilishi mumkin.

Qabul qilingan qarorlar tahlili qarorlarning o’z vaqtida qabul qilinganligini hamda ularning iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligini o’rganishni ham nazarda tutadi.

## **9.2. Boshqaruv qarorlarini asoslash va qabul qilish usullari tahlili.**

Boshqaruv apparatining ish amaliyotida qarorlarni asoslashning dasturiy-maqsadli, optimallashtirish, tahliliy hisob-kitob, tizimli va tajribaviy usullari qo’llanadi.

Har qanday boshqaruv qarori ma'lum maqsadlarga erishish uchun qabul qilinadi. Qarorlarni asoslashning dasturiy-maqsadli usullarini qo'llash ushbu qarorning bajarilishi natijasida erishilishi lozim bo'lgan maqsadni mufassal ishlab chiqishni anglatadi. Bunday maqsad odatda rahbar tashkilot tomonidan belgilanadi. Maqsad belgilanganidan keyin unga erishish dasturi ishlab chiqiladi. Bu dastur boshqaruvning alohida bo'linmalari uchun "maqsadlar daraxti"ni ishlab chiqish, zarur resurslar va ularni olish manbalarini aniqlash, ijrochilar va ijro muddatlarini belgilash hamda tahlil jarayonida qarorlarni asoslash usullarini aniqlashni nazarda tutadi.

Qarorlarni asoslashning optimallashtirish usullari operatsiyalarni o'rganish usullarini qo'llashga asoslanadi. Ular chiziqli dasturlashtirish, omilli tahlil, ommaviy xizmat ko'rsatish nazariyasi, matematik statistika, ehtimollik nazariyasining turli usullarini o'z ichiga oladi. Tahlil qilinayotgan jarayonlarning xususiyati va vujudga kelgan aloqa shakllaridan kelib chiqib optimallashtirish usullaridan biri tanlanadi. Agar jarayon uchun chiziqli aloqalar xos bo'lsa, chiziqli dasturlashtirish usullari, chiziqsiz aloqalarda esa - chiziqsiz dasturlashtirish usullari qo'llanadi va h.k.

Noaniqlik kuchayganida, ya'ni qaror tasodifiylik darajasi yuqori bo'lgan jarayonga taalluqli bo'lsa, ommaviy xizmat ko'rsatish nazariyasi qo'llanadi. O'rganilayotgan funktsiyaga ta'sir qiluvchi omillarning barqaror majmuiga, biroq omillar o'zgarishining o'zgaruvchan (ehtimoliy) darajasiga ega bo'lgan qarorlarni asoslash uchun korelyatsion-regressiv tahlil apparatidan foydalaniladi. Bu usullarning barchasi operatsiyalarni tadqiq qilish orqali amalga oshiriladi.

Tahliliy hisob-kitob usuli boshqaruv ob'ekti faoliyati natijalarining tahlili bilan ob'ektni qaror qabul qilinayotgan sohada rivojlantirishning bashorat hisob-kitoblarini uyg'unlashtirishga asoslanadi. Bu asoslash usuli keng qo'llanadi. Tahliliy hisob-kitob usuli taktik qarorlarni asoslashning asosiy usuli hisoblanadi.

Omili usul tahliliy hisob-kitob usulining turlaridan biri bo'lib, u natijalariga qator omillar ta'sir ko'rsatadigan ishlab chiqarish jarayonlarini rivojlantirish yo'llarini aniqlash uchun qo'llanadi.

Tizimli usullar asosida ekspertlarning mantiqiy fikrlashlari va tajribasi yotadi. Bu usul boshqaruv apparati xodimlarining faoliyatini baholashda keng qo'llanadi.

Tizimli usullar jumlasiga "aqlga hujum usuli" ham kiradi. Bu usulda qabul qilinayotgan qarorlarning variantlari kollegial ravishda muhokama qilinadi.

Qarorlarni ishlab chiqishning tajribaviy usullari rahbar xodimlar va mutaxassislarning shaxsiy tajribasi, vaziyatlar va ularni hal qilish usullarini umumlashtirishga asoslanadi.

### **9.3. Qarorlar qabul qilish, asoslash va ularni bajarish jarayonlari tahlili**

Qarorlarni asoslash asosan boshqaruv apparatining ixtisoslashtirilgan funktsional bo'linmalari tomonidan qat'iy izchillikda amalga oshiriladi. Qarorlarni asoslashning birinchi bosqichi asos ma'lumotlarni olish hisoblanadi, undan keyin ishni tahliliy ishlab chiqish bosqichi keladi.

Ishlab chiqish bosqichi iqtisodiy-texnik hisob-kitoblar, loyihalash-konstruktorlik ishlari, modellar, ijtimoiy-psixologik asoslashlar majmuidan iborat bo'ladi. Bu operatsiyalar yuqori malakali mutaxassislarni jalb qilishni talab etadi.

Qaror qabul qilish bosqichi ishning faol va eng mas'uliyatli qismi hisoblanadi. Qarorni asoslash qay darajada puxta va mukammal amalga oshirilgan bo'lmasin, uni qabul qilish bosqichida qarorning eng samarali varianti tanlab olinadi. Qaror tasdiqlanganidan keyin bajarish majburiy bo'lgan ko'rsatmaga aylanadi.

Qaror qabul qilish protsedurasi qarorning loyihasini uni tayyorlagan bo'linma doirasida muhokama qilish; qarorning oldindan tanlangan variantlarini yondosh funktsional bo'linmalarning rahbarlari bilan muhokama qilish; qaror loyihasini jamoat tashkilotlari vakillari va butun jamoa bilan muhokama qilish;

qarorning resurs ta'minotini tekshirish; qaror loyihasini tashqi manfaatdor tashkilotlar bilan kelishish; qarorning ma'qullangan loyihasini tasdiqlash uchun taqdim etishdan iborat bo'ladi. To'g'ri, bu murakkab jarayondan qarorlarning barcha turlari ham o'tavermaydi, ko'pgina joriy qarorlar uchun protsedura qisqartiriladi.

Qaror qabul qilish jarayonining tahlili eng avvalo mavjud qaror qabul qilish protseduralarini ushbu toifa qarorlar uchun belgilangan namunaviy protseduralarga taqqoslashdan iborat bo'ladi. Bunda informatsion chekinishlarni aniqlash ayniqsa muhimdir.

Ish amaliyotida asossiz kelishishlar, ekspertizalar, qaror loyihalarini ko'rib chiqish bosqichlarining cho'zilishi, so'rovlarga o'z vaqtida javob bermaslik hollari juda ko'p uchraydi. Bu qaror qabul qilish jarayonining alohida operatsiyalarini bajarish vaqtining cho'zilishiga olib keladi.

Har bir qaror qaysi pog'ona rahbariyatning vakolatlariga tegishli bo'lsa, o'sha rahbariyat miqyosida qabul qilinishi lozim.

### **Xulosa**

Qarorlarni asoslash, qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etish boshqaruv jarayonining asosiy mazmuni hisoblanadi.

Boshqaruv qarorlari qo'yilgan maqsadlardan kelib chiqadi.

Menejrlarning ish amaliyotida qarorlarni asoslashning dasturiy-maqsadli, optimallashtirish, tahliliy hisob-kitob, tizimli va tajribaviy usullari qo'llanadi.

Qaror qabul qilish protsedurasi axborot to'plash va unga ishlov berish, qarorning turli variantlarini ishlab chiqish, loyihalarni muhokama qilish, resurs ta'minotini tekshirish, maqbul qarorni tanlash, loyihani ijrochilarga etkazish, ijroni nazorat qilishdan iborat bo'ladi.

Qarorni qabul qilish bosqichi rahbar ishining faol va eng mas'uliyatli qismi hisoblanadi.



## **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati nimadan iborat?
2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish va bajarish jarayonining tahlili nimalarni nazarda tutadi?
3. Qabul qilingan qarorning istiqbolliligi qanday aniqlanadi?
4. Qaysi qaror turlarini bilasiz?
5. Boshqaruv qarorlarini boshqaruvning har bir pog'onasida kim tayyorlaydi va kim qabul qiladi?
6. Boshqaruv qarorlari tarkibi.
7. Boshqaruv qarorlari mohiyati va turlarini taxlili.
8. Boshqaruv qarorlarini asoslash usullarini taxlili.
9. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonining taxlili.

## **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizasiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi. T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliiev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.

7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
15. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
18. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## **10-bob. ISHLAB CHIQRISHNI ILMIIY-TEXNIK BOSHQARISHNI TAHLILI**

10.1. Ilmiy-texnik boshqaruv bo'limlari vazifalarining tahlili.

10.2. Boshqaruv tizimini texnik ta'minlashni tahlili.

10.3. Mahsulot sifatini boshqarishni tahlili.

***Mavzuning maqsadi*** - ilmiy-texnik boshqaruv organlari va ularning funksiyalari bilan tanishtirish, fan-texnik taraqqiyotini boshqarish hamda ish va mahsulot sifatining tahlili borasida ma'lum ko'nikmalar hosil qilishdan iborat.

### **10.1. Ilmiy - texnik boshqaruv bo'limlari vazifalarining tahlili**

Ilmiy - texnik boshqaruv ishlab chiqarish texnikasi va texnologiyasini takomillashtirish orqali korxonalar va uning tarkibiy bo'linmalari samaradorligini oshirish imkonini beradi.

Korxonalar muhandislik xizmatining bo'linmalari, jamoat konstruktorlik va texnologik byurolari ilmiy-texnik boshqaruv organlari hisoblanadi. Ilmiy-texnik boshqaruvning umumiy funksiyalariga texnik rejalashtirish, texnik tashkilot, texnik operativ boshqaruv, texnik hisobga olish va nazorat kiradi. Bu funksiyalar bosh muhandis xizmati tomonidan va yangi texnikani joriy qilish, tashkiliy-texnik tadbirlar o'tkazish, ishni ilmiy tashkil qilish rejalarini ishlab chiqish yo'li bilan amalga oshiriladi.

Ilmiy-texnik boshqaruvni tahlil qilishda yangi texnika va texnologiyani joriy qilish rejalarining mavjudligi, konstruktorlik ishlarining ilmiy asoslanganligi, texnika va texnologiyalar sohasida ilmiy tadqiqotlarning o'tkazilishi, konstruktorlik tayyorgarligi va ishlab chiqarishning konstruktorlik ta'minoti, texnologik tayyorgarlik va ishlab chiqarishning texnologik ta'minoti, texnologik asbob-uskunalarga xizmat ko'rsatish, texnikani ta'mirlash, ish joylarini zarur tashkiliy-texnik ashyolar bilan jihozlash, nazorat-o'lchash

asboblarning ishini ta'minlash va ularga xizmat ko'rsatish, texnik tashkilot rejalarining mavjudligi va ularning bajarilishiga alohida e'tibor berish lozim.

Ilmiy-texnik boshqaruv shuningdek ilmiy-texnik targ'ibot va tajriba almashish, texnik ijodkorlik va kashfiyotchilikni ta'minlash, ilmiy-texnik boshqaruvning jamoat organlariga mehnat jamoasini jalb qilishni nazarda tutadi.

Ilmiy-texnik boshqaruvning yuqorida ko'rsatilgan va boshqa funktsiyalarining aniq bajarilishida ishlab chiqarish samaradorligi va mehnat unumdorligini oshirishning ulkan zaxiralari yotadi.

Ilmiy-texnik ishlovni korxonalar o'z kuchi hamda chetdan jalb qilinadigan ilmiy va loyihalash tashkilotlari yordami bilan amalga oshiradi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish korxonalarida ilg'or texnika va texnologiyalarning eng yangi namunalaridan foydalanish borasida ulkan imkoniyatlar ochadi. Endilikda korxonalar chet el kontsernlari bilan mustaqil ravishda aloqa o'rnatishlari, eng yangi texnika va texnologiyalardan o'zaro foydali asosda foydalanish yuzasidan shartnomalar tuzishlari mumkin.

## **10.2. Boshqaruv tizimini texnik ta'minlashni tahlili**

Boshqaruv tizimini texnik jihozlash boshqaruv sifatini oshirish va u bilan bog'liq sarf-xarajatlarni kamaytirishning muhim sharti hisoblanadi. Boshqaruv tizimlarining texnik ta'minotiga qo'yiladigan asosiy talablar quyidagilardir: boshqaruv jarayonlari va alohida ish turlarini kompleks mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish, har xil texnika vositalarining unumdorligi, ulardan uzluksiz foydalanilishi, boshqaruv texnikasining ish bilan yuklanishi va undan tejamli foydalanilishini ta'minlash.

Boshqaruv tizimini texnik ta'minlashni tahlili maqsadi quyidagilardan iborat:

1. boshqaruv jarayoni va alohida ish turlarining mexanizatsiyalashtirilish va avtomatlashtirilish darajasini baholash;
2. boshqaruv jarayonini texnik ta'minlashning kompleksligi darajasini aniqlash;

3. texnik vositalarning mexanizatsiyalashtirilayotgan boshqaruv jarayonlari xususiyatiga mosligini aniqlash;

4. mavjud texnikadan foydalanilishini baholash, ortiqcha texnikani aniqlash va qo'shimcha texnikaga bo'lgan ehtiyojni asoslash.

Boshqaruv tizimini texnik ta'minlash tashkilotining tahlili boshqaruv mehnatining texnik jihozlanganligini o'rganishdan boshlanadi.

Tahlilning asosiy yo'nalishlaridan biri texnik vositalar tarkibini va ularning boshqaruv bo'g'inlari bo'yicha taqsimlanishini o'rganish hisoblanadi. Texnika tuzilishini boshqaruv ishlari tuzilmasiga taqqoslash ularning ish turlariga mosligi darajasini aniqlash imkonini beradi.

Tahlil jarayonida boshqaruv mehnati texnik jihozlanishining kompleksligini aniqlash muhimdir. Texnik vositalar tarkibini tahlil qilishda ularning ishonchli ishlash darajasi baholanadi. Buning uchun zaxiradagi texnikaning salmog'i aniqlanadi. Shuningdek, boshqaruv texnikasi ishining iqtisodiy samaradorligi, u bilan bog'liq sarf-xarajatlar miqdorini ham aniqlash lozim. Boshqaruv texnikasidan foydalanish tahlilida uning quvvat xususiyatlarining o'zlashtirilishi darajasi aniqlanadi. Bunda o'rnatilgan mashinalarning ish o'lchamlari pasport ma'lumotlari taqqoslab ko'riladi. Hisoblash texnikasi quvvatidan hamma erda ham to'laqonli foydalanilavermaydi. SHuning uchun ham boshqaruv texnikasining ishlab chiqarish quvvatidan foydalanilishi tahlilining yo'nalishlaridan biri bu texnikadan foydalanishning amaldagi tashkiliy shakllarini o'rganish hisoblanadi.

Boshqaruv jarayonlarini mexanizatsiyalashtirish va avtomatashtirish ilmiy-texnik boshqaruvning muhim yo'nalishi hisoblanadi. Bu moddiy baza nafaqat texnik, balki iqtisodiy va ijtimoiy ahamiyatga ham egadir. Boshqaruv jarayonlarini mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish qo'l mehnati va jismoniy mehnatni keng ko'lamda mashinalar bilan almashtirish, mehnat samaradorligini oshirish, ish joylarida qulay sanitariya-gigiena sharoitlarini yaratish imkonini beradi.

Yirik korxonalarda boshqaruv jarayonlarini mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish bilan maxsus bo'lim shug'ullanadi, o'rta va kichik korxonalarda esa bu vazifa muhandislik xizmati va bosh muhandis zimmasiga yuklanadi.

Xizmatning asosiy maqsadi boshqaruvning samaradorligi va mehnat unumdorligini oshirish, boshqaruv jarayonlarini takomillashtirish uchun boshqaruv tizimini mexanizatsiya va avtomatlashtirish vositalari bilan jihozlashdan iborat. Boshqaruv jarayonlarining mexanizatsiyalashtirilishi va avtomatlashtirilishini tahlil qilishda ularning samarali yo'nalishlarini ishlab chiqish rejalarining mavjudligi, nostandart texnologik asbob-uskunalarining loyihalashtirilishi, bu asbob-uskunalarining o'z vaqtida yasalishi, ishlov rejaları bajarilishining tashkil etish va joriy qilish ustidan mualliflik nazoratining mavjudligiga e'tibor berish lozim. Kompleks mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish darajasini, ular xodimlarni katta qo'l mehnatini talab qiladigan ishlardan qay darajada xalos etgani, mehnat, moddiy va moliyaviy sarf-xarajatlarni mexanizatsiya qay darajada kamaytira olganini aniqlash talab etiladi.

Shuningdek, reja-iqtisod bo'limining boshqaruv jarayonlarini mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish bo'yicha ishlab chiqiluvchi tadbirlarning iqtisodiy samaradorligini hisob-kitob qilish borasidagi faoliyati, buxgalteriyaning bu sohadagi hisob va hisobot ishlari ham tahlil qilinadi.

Mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish bo'yicha istiqbolli vazifalar korxonani ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish rejasi bilan belgilanadi. Rejada tadbirlarning mazmuni, joriy qilish muddatlari, iqtisodiy samaradorligi, ijrochilar va ijro uchun mas'ullar ko'rsatiladi. Reja tadbirlarini ishlab chiqishda alohida ishlarda band bo'lgan xodimlarning kasbi va ixtisosligi, asosiy va ko'makchi operatsiyalar va ish turlarining mexanizatsiyalashtirilishi darajasi aniqlanadi, mehnat tashkilotining yanada yuqori pog'onasiga ko'tarilish imkonini beradigan ko'makchi ishlarning ratsionalizatsiyalashtirilishi va mexanizatsiyalashtirilishi darajasi belgilanadi.

Boshqaruv apparati xodimlari mehnatini mexanizatsiyalashtirish va avtomatizatsiyalashtirish, boshqaruv axborotini to'plash, qayta ishlash, uzatish va ishlov berish bo'yicha texnik vositalarni joriy qilish rejaning muhim bo'limi hisoblanadi.

### **10.3. Mahsulot sifatini boshqarish tahlili**

Bozor munosabatlari ishlab chiqaruvchi bilan iste'molchi o'rtasidagi barcha munosabatlarda printsipial o'zgarishlar yasashni nazarda tutadi.

Ishlab chiqarish korxonalari va mahsulot xaridorlari o'rtasidagi munosabatlar mahsulot sifatidan kelib chiqib faqat xo'jalik hisobi asosida quriladi. Ishlab chiqarish korxonasi mahsulot sifati uchun xaridor oldida har doim to'liq javobgar bo'ladi.

“Xaridor doimo haq“ degan tamoyilga ko'ra, sifatsiz mahsulot natijasida xaridorga etgan zarar amaldagi qonunlar yoki mahsulot etkazib berish uchun tuzilgan shartnoma shartlariga ko'ra qoplanishi lozim. Bu mahsulot ishlab chiqaruvchisi zimmasiga faqat sifatli mahsulot ishlab chiqarish majburiyatini yuklaydi.

Bundan tashqari, bozor sharoitlarida ishlab chiqaruvchi korxonaga o'z tovar va xizmatlari sifati va narxlarining raqobatbardoshligini ta'minlashi lozim. Bozor past sifatli, buning ustiga narxi ham baland bo'lgan mahsulotlarni umuman qabul qilmaydi. Ishlab chiqaruvchi korxonaga o'z mahsulotining sifatini oshirishi lozim, aks holda u raqobatga dosh berolmaydi va sinadi.

Mahsulot sifati asosan ishlab chiqarishning texnik shartlari bilan belgilanadi. Biroq, mahsulot texnik shartlarga javob berishi, texnik shartlarning o'zi esa yuqori yoki past sifatli bo'lishi mumkin. Nihoyat, mahsulot sifati xaridorning real ehtiyojlariga javob berishi mumkin. Tovar va xizmatlar texnik shartlarga ham, iste'molchilarning real ehtiyojlariga ham javob berishi kerak; texnik shartlarning o'zi ham yuqori sifatli bo'lishi lozim. Mahsulot sifatini boshqarish tahlilida mavjud texnik shartlarni puxta o'rganish, ularning ilmiy

asoslanganligi va yangiligini aniqlash, butun texnologik jarayon zanjiri va mahsulot sifatini nazorat qilish protsedurasini o'rganish zarur.

Mahsulot sifati uchun javobgarlik YAponiyada bo'lgani singari ishchilarning o'ziga yoki mahsulotni ishlab chiqaruvchi tsexga yuklanishi mumkin. Mahsulot sifatini tekshirishning ikki usuli - tanlov asosida nazorat va operatsion nazorat (ishlab chiqarish jarayonida) mavjud.

Tanlov asosida nazorat mahsulotning katta partiyasidan ma'lum foizini tekshirish va buning asosida mahsulot sifati haqida xulosa chiqarishni nazarda tutadi. Tanlov asosida nazorat sarf-xarajatlarni kamaytiradi, ammo uning natijalari ma'lum darajada riskka ega bo'ladi, chunki butun partiya haqida qaror kichik partiyani tekshirish natijalariga ko'ra qabul qilinadi.

Ishlab chiqarish "nazoratdan chiqib", past sifatli mahsulotlar ishlab chiqarila boshlangan joylarda operatsion nazorat qo'llanadi.

O'tkazilgan tadqiqotlar asosida mahsulot sifatini muvaffaqiyatli boshqarish uchun tovar etkazib beruvchilar va iste'molchilarning sa'y-harakatlarini birlashtirish yo'li bilan sifat boshqaruvining kompleks tizimlari ishlab chiqilishi lozim.

### **Xulosa**

Ilmiy-texnik boshqaruv texnika va texnologiyani takomillashtirish yo'li bilan ishlab chiqarish samaradorligini oshirishni nazarda tutadi.

Korxonalar muhandislik xizmatining bo'linmalari, oliy o'quv yurtlari va ilmiy-tadqiqot institutlari ilmiy-texnik boshqaruv organlari bo'lib hisoblanadi.

Ilmiy-texnik boshqaruvni tahlil qilishda yangi texnika va texnologiyalarni joriy qilish rejalarining mavjudligi, ishlarning kompleksligi va bu rejalarining bajarilishiga alohida e'tibor berish lozim.

Boshqaruv tizimini texnik va texnologik jihozlash boshqaruv sifatini oshirish va boshqaruv sarf-xarajatlarini kamaytirishning muhim shartlaridan biri hisoblanadi.



Bozor munosabatlari ishlab chiqaruvchi va iste'molchining o'zaro munosabatlarida printsiptial o'zgarishlar yasashni nazarda tutadi, ishlab chiqarish korxonasi mahsulot sifati uchun xaridor oldida har doim to'liq javobgar bo'ladi.

### **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

1. Ilmiy-texnik boshqaruvning umumiy funktsiyalarini aytib bering.
2. Boshqaruv tizimi texnik ta'minotining tahlili qanday maqsadlarni ko'zlaydi?
3. Boshqaruv tizimini mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish o'rtasidagi farq nimada?
4. Ishlab chiqariladigan mahsulot sifatiga qaysi omillar ta'sir qiladi?
5. Mahsulot sifatini tekshirishning ikki usulini ayting.
6. Ilmiy texnik boshqaruv bo'limlari vazifalari.
7. Boshqaruv tizimini texnik ta'minlash.
8. Mahsulot sifatini boshqarishning taxlili.

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizasiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi. T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliiev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.

6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son.10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
15. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
18. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## **11-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTINING IJTIMOIIY MASALALARI TAHLILI**

- 11.1. Ijtimoiy yo'nalish mohiyati.
- 11.2. Ishsizlik muammolarini xal qilib borish.
- 11.3. Ijtimoiy boshqaruv vazifalari bajarilish tahlili.
- 11.4. Boshqaruvning qo'llanilayotgan ijtimoiy-ruxiy usullari tahlili.
- 11.5. Mehnat jamoalarida ishning yaxshi borishi, bahs va nizolar chiqishi sabablarining tahlili.

***Mavzuning maqsadi*** - ijtimoiy boshqaruv nazariyasi, mehnat jamoasiga ta'sir ko'rsatish usullarini o'zlashtirish, ijtimoiy boshqaruv funktsiya va usullarining bajarilishi hamda mehnat jamoalaridagi bahs va nizolarni hal qilishning tahlili borasida ma'lum ko'nikmalar hosil qilishdan iborat.

### **11.1. Ijtimoiy yo'nalish mohiyati.**

Tsivilizatsiyali jamiyat uchun bozor iqtisodiyotining ijtimoiy yunalishi zaruriy holatdir. Bu inson manfaati, himoyasi, uning turmush darajasi, muammosidan kelib chiqib, jamiyat bozor munosabatlari kamchiliklariga, ular yuzaga keltiradigan salbiy okibatlariga befarq bula olmaydi. Bozor rivojining ijtimoiy yunalishda bo'lishi hozirgi zamon talabi bo'lib, bu sohada, ayniqsa taraqqiy etgan mamlakatlarning tajribasi katta.

Yuqorida ta'qidlaganimizdek, bozor iqtisodiyotining ustunligi inson manfaatlaridan kelib chiqishligi, uning rivoji shu tufayli amalga oshirilishidadir. Lekin bu absolyut holat deb bulmaydi. Chunki har o'anday ob'ektiv ijtimoiy xolatdek bozor iqtisodiyotida ham beboshlik, tomonlar manfaatlarining doimo bir me'yorda ta'minlanmasligi jarayoni mavjud.

Bozor iqtisodiyotidagi salbiy oqibatlar faqat uning "kuli etmasligi" bilan borliq bulmay, umuman uning taraqqiyotidagi normal holatlar bilan xam borlangan. Xususiy manfaatni ta'minlash uchun bo'lgan harakatning o'zi uchun bozorda qulayliklar axtarish shafkatsiz raqobat kurashi tufayli yuz berishi va

bunda imkoni bor usullardan foydalanish hamda har qanday urinishlarga yul o'uyib berilsa, albatta bu juda orir oo'ibatlarga olib kelishi turgan gap. Boshqacha qilib aytganda, bozor oqibatiga oddiy xalqni iste'molchi sifatida yakkama-yakka, ruparama-rupara qo'yish inson taqdiriga befarq qarash bo'ladi. Shuning uchun ham bozor iqtisodiyoti oqibati natijasida paydo bo'ladigan og'ir sharoitga tushib qolishning oldini olish uchun imkoni boricha yordam qo'lini cho'zish davlatning muhim vazifasidir.

Bozor taraqqiyotidagi raqobat kurashining natijasi uning ishtirokchilari uchun ikki xil natija bilan yakunlanadi. G'olib tomon o'z iqtisodiy imkoniyatlarini orttirib borsa, mag'lub - o'z imkoniyatlaridan mahrum bo'lib boradi. Lekin bu yuzaki ko'rinish. Ichki holat, birinchidan, umuman korxonalar takdiri, ishlovchilar daromadi bilan, ikkinchidan, inflyatsiya, asosiy aholining turmush darajasi muammosi masalasi bilan bog'liqdir.

Bunday hodisa, ayniqsa o'tish davrida kuchayadi, chunki iqtisodiyotda tub o'zgarishlar yuz beradi. O'zbekistonda bozorning shakllanishining o'ziga xos xususiyatlari ustida suz yuritganimizda uch birlik iqtisodiy jarayoniga e'tibor bergan edik. Ayni vaqtda milliy iqtisodiyotning shakllanishi, industrlashtirishning amalga oshuvi va bozor munosabatlariga ugish iqtisodiyotdagi, uning tizimidagi, tuzilishidagi, moddiy asosidagi yuz berayotgan asosli tub o'zgarishlar ijtimoiy muammoni juda ham keskin o'ilib kuyadi. Demak, O'zbekiston sharoitida bozor iqtisodiyotiga o'tish bilan borliq ijtimoiy muammo milliy iqtisodiyot va industrlashtirish tugdiradigan ijtimoiy muammolar bilan kushilib ketib, bunda ijtimoiy muammo o'z ta'sirini juda ham kuchaytiradi.

Bozor iqtisodiyoti ijtimoiy iunalishining asosiy mazmunini aholining ijtimoiy himoyalanihi tashkil etadi. Bunday eng muhim chora-tadbirlar avvalo ishsizlik, aholi daromadi tabaqalanishi muammolarini echishdan iborat.

Aytganimizdek, bozor rivoji raqobat kurashining ta'siri ostida bir tomondan, rivojlanish va ikkinchi tomondan, ishsizlikning o'sib borishi, kambagallikning paydo bo'lishi bilan amalga oshadi. Ma'lumki, raqobatga

bardosh berolmagan xo'jaliklar pirovardida faoliyatini tuxtatish yoki o'zgartirishi, faoliyat hajmini qisqartirishga va natijada ishlovchilarni bushatishga majbur buladi. Jamiyat, mamlakat bo'yicha olsak bu katta mikdordagi ishsizlikning ko'payishiga olib keladi.

Ishsizlikning o'sishi, kambag'allashuv o'tish davrida ancha tezlashishi mumkin. Chunki ayni vaqtda strukturaviy o'zgarish yuz berib boradi, ya'ni raqobatsiz ham keraksiz korxonalar o'rniga boshkalari, ya'ni manfaatlilari tiklanib, talabga mos xo'jaliklar paydo bo'lib boradi. Masalan, O'zbekistonda xozirgi vaqtda bir qancha yirik korxonalar shunday xolatda bo'lib, ularda ishlab chiqarish o'zgarishi tezlashib bormoqda. Sobiq sovet tuzumi davrida yuzaga kelgan iqtisodiy aloqalarning o'zgarishi natijasida bir xil korxonalar maxsulotiga talab ortsa, boshqalariga kamayib bormoqda. Bu korxonalarning ishlab chiqarish xajmi bilan bog'liqdir.

Yana shu narsani qayd qilish kerakki, ishsizlik bozor sharoitida hamma vakt ham bevosita xodimga bog'liq emas. Tugri, ish joyi qisqarishida birinchi navbatda, layoqatsizlar ishdan bushatiladi. Bu, albatta barcha ishsizlarni o'z ichiga olmaydi. Chunki raqobat tufayli butun bir korxonada faoliyatini to'htatadiki, bunda ishsizlik barchaga bir xil ta'sir etadi va eng qobiliyatli, yukori malakali ishchi, texnik xodimlar xam ishsiz bo'lib qoladi. Raqobat ta'sirida yuzaga kelgan ishsizlikka tushib qolishlikda xodimning hech qanday aybi bulmaydi va uni bozor sharoiti shunday ahvolga tushirib qo'yadiki, u albatta himoyalaniishi kerak.

Bundan tashqari bozor doirasidan chetda bo'lgan nogironlar, qariyalar, ko'p bolali oilalar ham borki, ular ham himoyaga muhtoj.

P. Samuelson va V. Nordxaus aytganidek, bir oilada to'kin - sochinlik va boshqasida kambag'allik mavjud bo'lsa, talab va taklif yomon ishlashi bozor mexanizmining aybi bilan emas, balki daromad taqsimotining kamchiligi va nomukammalligi tufayli yuz beradigan hodisadir. Bunga davlat qayta taqsimlash siyosati orqali yordam berishi mumkin.

Bunday ahvol daromadlar q'rtasidagi farq tufayli yuzaga kelib, pirovardida iqtisodiy tanlov tamoyiliga borib taqaladi. Aholi daromadi ustida qisqacha tuxtalib o'taylik. Ma'lumki, insonning iqtisodiy faoliyati uning uchun daromad olish bilan yakunlanadi. Daromad hillarining asosiy qismi pul shakliga ega, chunki yaratilgan mahsulotdan odamlar o'ziga tegadiganini pul daromadi sifatida oladilar. Bu pul xarid uchun sarflanib, ehtiyoj qondiriladi. Bozor itisodiyotida pul resurslar egalariga va resurslardan foydalanish tufayli kelgan pirovard natijalarga bog'liqdir.

Bozor iqtisodiyotida daromad olish cheklanmaydi va xar bir chiqarish omiliga qarab doimo o'sib borish xususiyatiga ega. Har bir resurs egasi, ya'ni ish kuchi egasi ish haqi, kapital egasi foyda va er egasi renta oladilar. Shu bilan birga pul egasi foiz qilib qo'ygan mexnati uchun qarilik pensiyasini oladi. Lekin daromad olish bu bilan cheklanmaydi. Avvalo bir qism daromad natural holda olinadi. Bundan tashqari ish kuchi egasi ish haqi bilan bir qatorda foyda oladi. Bular hammasi bozor qoidasi asosida yuz beradi. Bunda resurs omillari bergan natija asosida bozorga xos ekvivalent tao'simoti xukmronlik kiladi. Lekin bunga qo'shimcha ravishda noekvivalentlik ham mavjud bo'lib, bozor qonunlari ta'sirisiz insoniylik munosabatlari mahsuli sifatida ishga noloyiq aholi qismi uchun qo'llaniladi. Bu qism mikdori umumdavlat talab - ehtiyoji asosi bilan belgilanadi.

Daromad pirovardida bozorning resurslar sarfini qanchalik inobatga olganligiga bog'likdir. Aytaylik, tadbirkor va uning ixtiyoridagi ishchilar kanchalik urinmasin, mehnat unumdorligi yuqori bo'lmasin, uning ohiri bozorga bog'liq.

Ya'ni tovar yoki xizmatning talabga tug'ri kelishiga, xaridorgirligiga, sotilishiga, yo qisman sotilishiga, kutgan, yo kutmagan baholarda sotilishiga bog'liq.

Daromadlar xili ham, tarkibiy tuzilishi ham turli bo'ladi. Daromadlar tarkibiy kismining asosini ish haqi, maosh tashkil etadi. Masalan, AQShda 80-yillar boshida ish haqi daromadlar yig'indisining 3/4 qismiga teng bo'lgan. Ish

haqining hajmi asosan mehnat unumdorligi darajasiga bog'liq. Yuqori malakali mehnatning haqi ham yuqori bo'ladi. Lekin ish haqiga ta'sir ko'rsatuvchi boshqa tomonlar ham mavjud. Masalan, ish haqi darajasiga mehnatning og'ir-engilligi, nufuzli va nufuzsizligi, yashash va ish sharoitlari, ishdagi ko'nimlik kabilar ham sezilarli ta'sir ko'rsatadi, shuningdek, ish haqi yollovchi va yollanuvchilarning kelishuvlariga ham bogliq bo'ladi.

Xozirgi davrda yuqori malakali ishchilarga talab katta. Shuning uchun g'arb mamlakatlarida ish kuchiga sarf etilgan kapital yuqori ish haqini ta'minlaydi, deyishadi. Ish kuchiga sarf etilgan investitsiya ish qobiliyatini ko'taradi, insonga bilim, hunar, kasb berib, mehnat mahoratining o'sishiga olib keladi.

Rivojlangan bozor iqtisodiyoti mamlakatlarida daromadning bunday bog'liqligi o'z bilimi, malakasi uchun sarf-xarajatni ayamaslik va katta hajmda amalga oshirishga olib keladi.

Renta, foiz er bilan pul egaligiga hamda bu resurslarning darajasiga bog'liq bo'lsa, foyda tadbirkorlik sifatidagi xususiyatlarga bog'liq bo'ladi. Lekin tadbirkor normal foyda bilan bir qatorda ortiqcha foydaga ham ega bo'lishi mumkin. Bu tadbirkorning yaxshi ish yuritishi uchun tulov bo'lib, bu xatarli, tavakkalchilik uchun iqtisodiy foyda sifatida to'laniladi. Chunki erkin bozorda raqobat tufayli qanchalik boshqa tomonlar e'tiborga olinmasin baribir bozorda ma'lum darajada noma'lumlik mavjud bo'ladiki, kutilmagan hodisa bo'lib qolishi extimoldan holi emas.

Lekin yuqori foyda monopolik xolatida ham yuz berishi va boshqaning mehnati natijasi bo'lishi mumkin. Uning foydasini bir kismi o'z yuo'ri faoliyatining bir qismi bo'lib boshqalarning mehnatidan foydalanish hisobiga, kapitalistik shaklda ham bq'ladi. Bunda daromad xillari bir - biriga qo'shilib ketadi. Masalan, er egasi o'zi kapital sarf etib, ishchilarni yollab, o'zi ham bevosita ishlasa, bundagi renta, foyda, ish haqi va boshqalar hisobiga yuqori foyda olish kabilarni bir-biridan ajratish qiyin. Masalan, AQSHda 1994 yilda oila ish haqi va maoshi barcha darajalarga nisbatan 73 foiz, mulkdorlik

daromadi—8 foiz, korporatsiyalar foydasi — 8,0 foiz, ssuda protsenti—10 foiz, renta—1,0 foizni tashkil etgan. Bu, albatta doimiy ko'rsatkichlar emas, ular o'zgarib turadi. Lekin bu ko'rsatkichlar o'tgan yillarga taqqoslanilsa, rentaning pasayib borishini, shuningdek, korporatsiyalar foydasining ham biroz pasayishini va ish haqi qismining ko'payishini ko'rsatadi.

Ma'lumki, bozor iqtisodiyoti sharoitida yuqori darajali ishbilarmon, yaxshi xizmat ko'rsatuvchi raqobatda ustun chiqadi. Ish natijasi, faoliyat hosili turlicha bo'lib, bunda iqtisodiy tanlov ta'sirini ko'ramiz va bunday voqelik daromadlarning doimo turliligi, oz - ko'p, yuqori va pastligini ta'minlab turadi. Buning bozor munosabatlari ta'siridagi oqibati kuchlidir. Chunki raqobat kuchayadi, faoliyat tezlashadi, sifat yuqori. Shuning uchun ham iqtisodiy tanlovga asoslangan bozor taqsimot munosabatlari tenglikni inkor etib, tengsizlikni tasdiqlaydi. Bu esa iqtisodiy o'sishda katta turtki bqladi.

Tengsizlik yuzaki qaraganda, adolatsizlikni bildiradi, ammo adolatli va adolatsiz tengsizlik mavjudligini yoddan chiqqmaslik kerak. Albatga yuqori malakali, demak, yuqori unumli mehnat uchun past ish haqi olishdagi tengsizlik adolatli tengsizlikdir. Shuningdek, tadbirkorlikda ham shaxsiy xususiyatlar va tavakkalchilik darajalariga nisbatan yuqori yoki past foyda olishdagi tengsizlik xam adolatlidir. Eki bo'lmasa dividend, renta kabi daromadlar ham adolatlidir, chunki ular mulk uchun olinadigan daromad turlaridir.

Adolatsiz daromadlar va tengsizlikni ham inkor qilib bo'lmaydi. Birjadagi kurs o'zgarishi xisobiga birdaniga katta foyda olishda albatta adolatsizlik bor, bu faqat omadning o'zi. Yirik puldorlarning bankka pul qo'yib katta daromad olishini ham adolatli deb bo'lmaydi, chunki bunda hech oqanday mehnat, urinish, hatto o'ylab ko'rish ham sodir bo'lmaydi.

Albatta, adolatli daromadlar ortib borishi kerak, chunki bu halol tsivilizatsiyali jamiyatga mos keladi. Tengsizlik insoniyatga xos narsa, u harakatni, jarayonni tezlashtiradi va turtki xizmatini ado etadi, ya'ni rivojlanish uchun intilish tug'diradi. Zero, barchaning harakati hamma uchun bir xil unum



berishi, bir xil daromad keltirishi mumkin emas. Bu insonning qobiliyati, malakasi, fikr yuritishiga bog'liq.

Daromad turliligi oilalarda juda sezilarlidir. Chunki bunga avvalo oilaning katta-kichikligi, ishlovchilarning ko'p - ozligi, qolaversa ish unumlarining turliligi kabilar ta'sir etadi. Shunga ko'ra bir xil oilaning daromadi yuqori bo'lsa, ikkinchi oilaniki kam bo'ladi. Shuning uchun oilalar boy va kambag'al oilalarga bo'linadi. Bu ham bozor iqtisodiyotidagi oddiy va tabiiy xolatdir.

Tenglik xuddi adolatlilikdek tuyiladi. To'g'ri, tenglik barchaning bozor iqtisodiyotida ishtirok etish, faoliyat ko'rsatish, daromad olish huquqiga ega bo'lish, mulkdor bo'lish kabilarda o'z ifodasini topadi. Lekin daromaddagi tenglik boqimandalikka, javobgarlikni sezmaslikka, beg'amlikka olib keladi, bu bozor iqtisodiyoti qonuniyatlariga tamoman zid.

Tengsizlik bozor iqtisodiyotining barcha jabhalariga xosdir, ya'ni ayrim ishlovchilar, mulkdorlar, oilalar, mamlakatlar bo'yicha olsak, barchasida daromad tengsizligi, iste'moldagi tengsizlik, hayotiy sharoitlar tengsizligi kabilarni ko'ramiz. Bu tengsizlik normal holat bo'lib, yuqori daromad uchun harakat kilishga intilishni kuchaytiradi.

Kambag'allik, ishsizlik va aholining ijtimoiy ximoyalash muammolari bozor iqtisodiyoti taraqqiyoti natijasida o'zgarib bormoqda. Chunki tsivilizatsiyali rivoj topgan bozor iqtisodiyoti o'zining ijtimoiy yunalishi bilan daromad darajasini ko'tarmoqdaki, bu jamiyat uchun ijobiy xodisadir. Bozor iqtisodiyoti mexanizmi aralash iqtisodiyot sharoitida oilaviy farovonlikka mo'ljallangan va tovar ishlab chiqarilishi insonlarning tirikchilik ehtyojini qondirishga qaratilgan bo'lishi kerak. Ishlab chiqarish davridan so'nggi talab davrida bozor mexanizmi tovarlar, xizmatlar seroblighi va ularning talabni to'la qondirish darajasida bo'lishini taqozo etadi.

Mehnat unumdorligi darajasining yuqoriligi moddiy ishlab chiqarishga nisbatan nomoddiy sohalarning ustuvorlik bilan rivojlanishini ta'minlaydi.

Bunday iqtisodiy taraqqiyot darajasida insonparvarlik tamoyilining moddiy asoslari yaratilgan bo'lib, boylar va kambag'allar qarama-qarshiligining keskinligi yo'qotiladi. Iqtisodiyotning demokratiklik tamoyili ustunligi ta'minlanib, mulkdorlar ko'payadi. Ish kuchi egalarining ayni vaktida mulk egasi bo'lishi imkoniyati turiladi. Ish kuchining moxiyati o'sib, malakali mehnat ishlab chiqarishda, umuman, iqtisodiyotning barcha soxalarida xal qiluvchi o'rinni egallab boradi. Ishchilar aktsiya egalari bo'lib, ish haqi bilan birga dividend oladilar, korxonaga, aktsiyaga qarab egalik huquqiga ega bo'ladilar.

Bozor iqtisodiyotining ijtimoiy yunalishi ikki tomonlama amalga oshib boradi. Birinchisi va asosiysi, mulk egalarining faoliyati tadbirkorlikning rivojlanishidan iborat. Mulkturlaridan kat'i nazar, kapitalmi, ish kuchini, ermi, pulmi baribir har biri o'z mulkidan foydalanishni ko'paytirishga harakat qiladi, uning unumdorligini oshirib, samarasini ko'paytiradi. Ikkinchisi, davlat ortiqcha daromadga ega bo'lganlarning bir kism daromadlarini markazlashtirib, kambag'allarga beradi va bu ularning farovonligini ta'minlab borishi bilan bog'liq holda amalga oshadi.

Umuman, mulkdorlar ichida nufuzli bo'lish uchun harakat qilish asosan insoniylikni ta'minlash, insonparvar bo'lishga undaydi. Bu esa bozor iqtisodiyotidagi ijtimoiylikning eng muxim omillaridandir. Umuminsoniy faoliyat, inson g'amxo'rliqi iqtisodiy hayotda asosiy xususiyatlarga aylanib boradi.

Demak, bozor iqtisodiyotining o'zi ijtimoiy yunalishda bo'lib, farovonlikni ta'minlab boradi. Lekin bozor iqtisodiyoti o'z faoliyat doirasidagi ishtirokchilargagina ta'sir ko'rsatadi, qolganlari esa davlat ta'siri doirasida bo'ladi. Rivojlangan bozor iqtisodiyoti mamlakatlari tajribasi asosiy masala yoki muammo kambag'alga to'g'ri moddiy yordam ko'rsatish, uni qo'llash yoki ximoyalashda emas, balki ITP — ilmiy texnik progressda, resurslarning samarali ishlashida ekanligini ko'rsatadi. Mehnat unumdorligini keskin ko'tarish va buning asosida o'rtacha iste'molini oshirib borish o'zidan-o'zi minimal hayotiy darajani ko'taradi. Ijtimoiy progress asosi sifatida texnologik progress shunday

sharoitlar yaratadiki, unda inson arziydigan hayotning ishonchli imkonini ko'lgga kiritishi va kambag'allikdan xoli bo'lishi mumkin.

### **11.2. Ishsizlik muammolarini hal qilib borish.**

Davlatning aholini ijtimoiy himoyalash sohasidagi yirik faoliyati ishsizlikning oldini olishdan iborat. Ishsizlik umumiy iqtisodiy tenglikning buzilishi bilan bog'liq bo'lgan ijtimoiy ko'rsatkichlardandir.

Uch xil ishsizlikni bir - biridan farqlagan xolda ko'rsatish mumkin. Birinchisi normal holatdek mazmunga ega bo'lib, ish axtarish, ishga joylashuv bilan borliq ishsizlikdir. Bunday ishsizlik doimo bo'lishi mumkin, chunki ma'lum qism odamlar ishdan ishga ko'chish, ko'nglidagidek va mos ish axtarish tufayli vaqtincha ishsiz xisoblanadi. Bu friksion ishsizlik deb ataladi.

Ikkinchi xil ishsizlik—ishlab chiqarishdagi tuzilma o'zgarishlari tufayli bo'lib, bu ham doimiy mavjud bo'ladi. Chunki bu asosan rivojlanish bilan borliq voqelikdir. Aytaylik, mexanizatsiyalash, avtomatlashtirish, yangi texnologiyaga o'tish tufayli mavjud mutaxassisliklar o'zgarishi yuz beradi. Bundan tashqari harbiy sanoat konversiyasi (ayniqsa Rossiya sanoatida keng miqyosda davom etmoqda) yoki boshqa xom ashyoga o'tish, yangi xil materiallar ishlatishga o'tish tufayli ishlab chiqarishni uzgartirish kabilar mutaxassislikni ham o'zgartirishga olib keladi. Albatta, bunday o'zgarishlar ma'lum darajadagi va miqdordagi ishsizlikni tashkil qilib, mehnat bozorida ishtirok etishga olib keladi. Bunday ishsizlik tuzilmaviy ishsizlik deyiladi. Buni ham friksion ishsizlikka o'xshagan butunlay yo'q qilib bo'lmaydi. Chunki tuzilma texnologik o'zgarishlarni tuxtatib bo'lmaganidek va tashqi iqtisodiyotdagi aloqalar rivoji, umuman, bozordagi tovarlar extiyoji — talabining o'zgarishlarini to'xtatib bo'lmaganidek, bu xil ishsizlikning butunlay oldini olishning iloji yuq.

Uchinchi xil ishsizlik — ancha murakkab va uning ta'siri va mazmuni boshqacharoq. Ma'lumki, iqtisodiyot rivoji va uning asosi bo'lgan ishlab chiqarish taraqqiyoti bir tekisda davom etmaydi. Vaqti-vaqti bilan yoki ma'lum muhlat ichida ko'tarilish, pasayish yuz berib turadi. Bir vaqtlari zaruriyatga

ko'ra xom ashyoviy taraqqiyot tezlashib, bunday tarmoqlar juda kengaygan. So'ngra texnologik o'zgarishlar natijasida moddiy sig'implilikning oldini olish natijasida va tabiiy xom ashyolarning kamayib borishi bilan bu tarmoqlar qisqara bordi, Shuningdek, buning ta'siri xom ashyolarning birlamchi qayta ishlovchi tarmoqlariga ham o'tdi.

Keyingi yillardagi rivojlanish ilmga oid mahsulotlar ishlab chiqarish, shuningdek, ma'lumot va bilim sohasi, so'rlikni saqlash hamda boshqa xizmatlar tarmoqlarining tezlikda o'sishi bilan bog'likdir. Bu esa to'g'ridan-to'g'ri mavjud ish kuchi va talab kilinadigan ish kuchi o'rtasidagi sifat farqini oshiradi. Masalan, tog' sanoati mutaxassisiga dastur tuzuvchilik ishi taklif etilsa yoki metallurgiya mutaxassisiga tibbiyotga xos ish taklif etilsa, albatta hech ma'qul bo'lmaydi.

Iqtisodiy taraqqiyotdagi notekislik vaqti-vaqti bilan ish faoliyatining susayishiga olib kelishi bilan bog'langan ishsizlik tsiklik xususiyatli ishsizlikdir. Ko'rinib turibdiki, bunday ishsizlik o'z xususiyati bo'yicha oldingilardan farqlanadi. Buning ular kabi zaruriyati yoq va ish faoliyatini kuchaytirish, ish joyllarini kopaytirishga bog'liq bo'ladi.

Umuman, ishsizlik deganda birinchi va ikkinchi xili e'tiborga olinmay, faqat uchinchisi, ya'ni tsiklik ishsizlik tushuniladi. Ishsizlikning oldini olishda ham uchinchil xil ishsizlik ko'zda tutilib birinchi va ikkinchilari xisobga kirmaydi.

Bozor iqtisodiyotida ishsizlik kasali doimiylikka ega. Bu esa og'ir ijtimoiy muammolarga olib kelishi mumkin. Ish bilan bandlikni faqat bozorcha kelishuv va unda mehnat ish haqiga almashadi deb tushunish etarli emas. Chunki ish bilan bandlik hayot tarzidan iboratdir. Ishsiz qolish turmush tarzining tub o'zgarishi degan xodisadir. Bunda daromad bilan birga insoniy o'zgarishlar yuz beradi. Zero, ishsizlik katta ijtimoiy salbiy oqibatdir. Doimiy ishsizlik kambagallikdan qashshoqlikka olib kelishi mumkin.

Ommaviy ishsizlik ijtimoiy salbiy oqibatlar bilan birga katta iqtisodiy ziyon keltiradi. Bu ma'lum darajadagi ishlab chiqarilmagan maxsulot qismidir,

amaliy ma'lumotlarga ko'ra ishsizlik 1 foizga oshsa, xalq xo'jaligi o'rtacha 2,5 foiz mahsulot yoqotadi.

Shuning uchun ishsizlikka qarshi kurashib, iloji boricha uning oldini olish zarur.

Bu sohadaga asosiy vazifa davlat zimmasiga tushadi. Davlatning bir qator choralarni, hatto zaruriyat taqozosi bilan sun'iy ish joylari tashkil etishi ham foydadan xoli emas.

Bundagi muhim tadbirlar qatoriga mehnat bozorini rivojlantirish, mehnat birjalarini taraqqiy ettirishlar ham kiradi. Bu sohada ITPning keng kullanishi, inkirozga qarshi siyosatni qo'llab borish, eksport - import va ish kuchi integratsiyasi siyosatlarini amalga oshirib borish yaxshi natijalar beradi.

Davlat mehnat bozoriga ta'sir ko'rsatib borishi kerak. Chunki bu bozor tovarlar bozoridan, undagi taklif va talab muvozanatidan farqlanadi. J. Keynsning ta'qidlashicha, davlat ishsizlik bilan kurash olib borishi va buni iste'mol va investitsiya tovarlariga bo'lgan talabni oshirishi va moliyaviy faol siyosatni qo'llash yuli bilan amalga oshirishi zarurdir. Shuningdek, davlatning umumiy bilim darajasi va qayta o'qitishga qaratilgan chora-tadbirlarni kengaytirishi ishsizlikka qarshi kurashda juda ko'l keladi. Chunki bu ishchining har qanday sharoitga moslashishi, yangi mehnat sharoitlariga ko'nika olishiga yordam beradi.

Tuzilma o'zgarishlar ishlovchilardan yukori bilimdonlikni talab etadi. Yaponiyaning, ayniqsa 50-yillardan boshlangan yirik tuzilma ishlab chiqarishdagi kam ijtimoiy xarajatlar bilan amalga oshganligi buning misoli bo'lishi mumkin. Agar 50-yillarda Yaponiya ishlab chiqarishida engil sanoat asos bo'lgan bo'lsa, 60-yillarda metallurgiya, kumir sanoati, kemasozlik, avtomobil sanoati asos bo'lgan. 70-yillarga kelib, ilmga oid tarmoklar asos bula boshladi. Davlatning bunday sharoitlarda odamlarni ko'llashi Janubiy Koreyada ham amalga oshirildi. Bunda davlatning ijtimoiy ximoya siyosati eng kambag'al mamlakatlardan va ishga layokatlilarning deyarli yarmi ishsiz bo'lgan mamlakatdan rivoj toptan mamlakatga aylanishida juda katta yordam bergan.

Ishsizlikning oldini olishga qaratilgan ijtimoiy ximoyada kasaba uyushmalari ham o'z ta'sirini ko'rsatishi darkor. Lekin keyingi yillarda rivojlangan mamlakatlarda aralash iqtisodiyot rivojlanishi bilan bularning ta'siri susaymoqda. Masalan, AQShda 1945 yili ishga layokatlilarning 35 foizi kasaba uyushmasining a'zosi bo'lgan bo'lsa, 1995 yili bu kursatkich 14 foizga tushib qolgan. Bu kasaba uyushma a'zolarining qisqarishini ko'rsatadi. Buning bir necha sabablari bor. Aytaylik, siyosiy sohadagi bo'lgan salbiy munosabat va qonunchilikdagi kasaba uyushmalariga nisbatan buning ta'siri, intellektual mehnat va ayollar mehnati qismining ortib borishi yosh ishchilarning bu tashkilotlarga qiziqmasligi kabilar buning sababi bo'lishi mumkin. Chunki kasaba uyushmalarining mehnat bozoriga ta'siri pasayib bormoqda.

Amerika hukumati esa bunday hodisaga faol qatnashmay, o'zini deyarli chetda tutadi va kasaba uyushmalarining shakllanishi hamda faoliyati uchun imkon tug'dirib, ularga munosabatini o'zgartirmay kelmoqda.

Ishsizlik darajasiga ichki omillar bilan birga tashqi omillar xam ta'sir etadi. Kapital va tovarlar importga, eksportga albatta ishsizlikni kuchaytirishi mumkin. Ishchilarning migratsiyasini olsak, chetga chiqish ishsizlikni kamaytirsa, mamlakatga chetdan ishchilarning kelishi ishsizlikni ko'paytirishga olib kelishi mumkin.

O'zbekistonda ishsizlikka qarshi qaratilgan ijtimoiy ximoya o'tish davri xususiyatlari bilan ancha murakkablashadi va hajmi kengayadi.

O'zbekistonda sobiq sovet davrida asosan yashirin holdagi ishsizlik mavjud edi. Keyingi yillarda ularning miqdori 2 milliondan ortikligi ma'lum bo'ldi. Bu asosan aholisi zich bo'lgan Farg'ona vodiysi viloyatlari, faqat qishloq joylarga taalluqli edi.

Umumàn, hozirgi tuzimimiz uchun ishsizlik xuddi yangi ijtimoiy-iqtisodiy holàtdek tuyilàdi. Shuning uchun hàm bu sohàdàgi ishlàrning ko'p qismi yangidàn, birinchi qadàmlàrdàn boshlàrib, kompleks ràvishdà àmàlgà oshishi zàrur. Ishni huquqiy màsàlàlàrdàn boshlàsh, ungà borliq qonunlàrni

yaràtib, ishgà tushirish, bu sohà bilàn shug'ullànuvchi orgànlàr ishini jonlàntirish birinchi dàràjàdàgi ishlàrdir.

Ishsizlik bilàn muammoni hàl qilishdà yangi ish joylàrni tàyyorlàsh, ommàviy ràvishdà yangi zàrur yoylàrni o'rgànish muhimdir. Bundà àvvàlo màydà korxonàlàrning pàydo bo'lishigà e'tibor berish keràk. Chunki bizning shàroitimizdà bu eng istiqbolli sohà. Shu pàytgàchà bizdà yirik korxoonàlàr àsos bo'lib kelgàn edi. Bozor iqtisodiyoti esà màydà korxonàlàr hàjmini orttirishni tàlàb etàdi vè buning uchun shàroitlàr yaràtadi.

Xizmàt ko'rsàtish tàrmoqlàrini olàdigàn bo'lsàk, màydà korxonalar uchun kàttà qulàyliklàr màvjud. Àsosàn bu tàrmoq shulàr qoshibà àvj olàdi. Mamlakatimizdà esà bu sohà judà orqàdà bo'lib, rivoj topgàn màmlakàtlàrgà qiyoslàgàndà deyarli yuqori dàràjàdà.

Bundàn tàshqàri yangi ish joylàri bàrpo etilàyotgàn yangi tàrmoqlàr qàytà yuzàgà kelàyotgàn yirik korxonalarda ko'plàb pàydo bo'lib turàdi.

Ishsizlik bilàn borliq vèzifàlàrni muvàffàqiyatli bàjàrishdà mehnàt birjàlàrinint o'rni kàttà. Ulàr hududlàr bo'yichà tàshkil etilib, keng tàrmoqli bo'lishlàri vè imkon borichà o'z fàoliyatlàrini kengàytirishlàri, bundày joylàrdàgi hokimiyatlàr bilàn birgà ish kilib borishlàri yuqori sàmàrà beràdi.

Ishsizlik bilàn bog'liq bo'lgàn ishlàr àmàliyoti hàyotimiz uchun yangi bo'lgànligi sàbàbli bu sohàdà kàttà muvàffàqiyatlàrgà erishgàn màmlakàtlàr tàjribàlàridàn o'zimizning shàroitimizgà mos holdà foydàlànish àhàmiyatlidir. Shu bilàn birgà bozor iqtisodiyoti màhsuli bo'lgàn ishsizlikkà tààlluqli yanà bir nàrsàgà e'tibor berish zàrur. Bundày holàtning io'tisodiyotgà tà'siri màsàlàsidir.

Mà'lumki, ishsizlik ikki tomonlàrà màzmungà egà, birinchisi àytgànimizdek, io'tisodiyot uchun kàttà zàràr keltirib, ishlàb chio'àruvchi kuchlàr tàràqqiyotini sekinlàshtiràdi. Eng muhimi ishlovchining ijtimoiy àhvolini yomonlàshtiràdi vè ungà moddiy vè ruhiy zàràr keltiràdi. Lekin, ikkinchidàn, umumàn ishlàb chiqàrishgà ijobiy tà'sir ko'rsàtadi, ya'ni ishchi ishsizlik holàtigà tushmàslík uchun ràqobàt kuràshidà qàtnàshàdi. Bundà ishchi màlakàli, intizomli bo'lish, unumli mehnàt qilish vè ish joyini sàqlàsh uchun

ràqiblàrgà nisbàtàn ustun bo'lishgà hàràkàt qilàdi. Bulàr mehnàt unumdorligining yuqori dàràjàdà bo'lishidà, mehnàt sàmàràdorligining oshishidà àhàmìyatlidir.

### **11.3. Ijtimoiy boshqaruv vazifalari bajarilish tahlili**

Ishlab chiqarish menejmentining ijtimoiy masalalari deganda mehnat jamoasidagi ijtimoiy munosabatlar tushuniladi. Bu munosabatlar jumlasiga sotsiologik, psixologik, ma'naviy va axloqiy munosabatlar kiradi. Ijtimoiy masalalarni muvaffaqiyatli hal qilish uchun jamoa maqsadlari va irodasining birligi, o'zaro hamkorlik va yordam, demokratiya va oshkoralik, intizom va mas'uliyat, inson shaxsiga hurmat, tanqid va o'zini o'zi tanqid qilish zarur.

Korxonada ijtimoiy boshqaruvni butun boshqaruv apparati, eng faol ravishda esa - tarmoq rahbarlari amalga oshiradilar. Bunda korxonaning ijtimoiy-ruxiy xizmati, sotsiolog va ruxshunoslar, kadrlar bo'limi muhim o'rin tutadi.

Hozirgi kunda ijtimoiy-psixologik xizmatlar faqat yirik korxonalarda mavjud bo'lib, tadqiqiy xususiyatga ega bo'lgan vazifalarnigina bajaradi; ayrim korxonalarda sotsiolog va psixologlar faoliyat ko'rsatadi.

Ijtimoiy munosabatlar funktsiyalari bajarilishi tahlilida eng avvalo korxonani ijtimoiy rivojlantirish rejasining mavjudligi va rejada belgilangan tadbirlarni amalga oshirishga e'tibor berish, bunda bajarish muddatlarini hisobga olish lozim. Rejada ijtimoiy rivojlantirishning barcha masalalari, shu jumladan mehnat va maishiy turmush sharoitlari, tibbiy xizmat kafolatlari va sh.k. aks ettirilishi zarur.

Korxonada xodimlarning mehnat va turmush sharoitlarini muntazam yaxshilab borishi, uy-joylar, tibbiyot muassasalari, sog'lomlashtirish, sport majmualari, dam olish uylari, sport inshootlari, madaniyat markazlari qurishi lozim.



#### **11.4. Boshqaruvning qo'llanilayotgan ijtimoiy-ruxiy usullari tahlili**

Boshqaruvning ijtimoiy- ruxiy (psixologik) usullari-kishilarga ularning ijtimoiy va psixologik xususiyatlari orqali ta'sir ko'rsatish usullaridir. Boshqaruvning ijtimoiy-ruxiy usullarini ongli ravishda qo'llash mehnat jamoalarida ro'y berayotgan hodisalarni chuqur o'rganish, xodimlarning kayfiyati, asab tizimiga ta'sir etuvchi psixologik omillarni bilishni talab etadi.

So'rov o'tkazish yo'li bilan yoki so'rovnoma ma'lumotlari yordamida tahlil o'tkazishda barcha bo'g'in rahbarlari o'z ishida ijtimoiy-ruxiy usullardan qay darajada foydalanayotganlari, mehnat jamoasida qanday ijtimoiy-psixologik muhit hukmronligi, rahbar kishilarning psixologiyasi va o'zaro munosabatlarini qay darajada bilishi va bu bilimlardan amalda qanday foydalanishini aniqlash lozim. Tahlil jarayonida, shuningdek, mehnat jamoasida barqaror muhitni yaratish, xodimlarning faolligini oshirish, boshqaruvni demokratlashtirish uchun ijtimoiy tartibga solishning qaysi usullari qo'llanayotgani ham aniqlanadi. Ijtimoiy tartibga solish usullari: ichki tartib qoidalari, intizomiy ta'sir ko'rsatish shakllari qanday amalga oshirilayotganini bilish ham muhimdir.

Psixologik ta'sir ko'rsatish usullari kadrlarni tanlash va o'qitib-o'rgatish, xodimlarda mehnatga rag'bat, yuksak onglilik, burch va mas'uliyat hislarini uyg'otishni nazarda tutadi.

#### **11.5. Mehnat jamoalarida ishning yaxshi borishi, bahs va nizolar chiqishi sabablarining tahlili**

“Korxonada to'g'risida”gi Qonun korxonalariga o'z xodimlari haqida muntazam qayg'urish, ularning mehnat va turmush sharoitlarini yaxshilash, o'z xodimlari, ularning oilalari, urush va mehnat faxriylarining manfaat va ehtiyojlarini qondirish, yaxshi ishlashga muntazam rag'batlantirish, mehnat jamoalarida yuzaga keladigan bahs va nizolarni o'z vaqtida hal qilish majburiyatini yuklaydi.

Yaxshi ishlashga rag'batlantirish tahlilida quyidagilarni aniqlash lozim:

\*korxonada og'ir jismoniy mehnat, monoton va kam malaka talab qiladigan ishlarni keskin kamaytirish borasida qanday ishlayapti;

\*texnologik jarayonlar sanitariya normalari va texnika xavfsizligi talablariga mos keladimi, ular ishlab chiqarishda jarohatlanishning oldini olishni ta'minlaydimi;

\*og'ir qo'l mehnatini mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish, ish joylarini tashkil qilish va ularga xizmat ko'rsatish, qulay ish sharoitlarini yaratish bo'yicha qanday choralar ko'rilyapti;

\*oshxonada va bufetlarda umumiy ovqatlanish qanday tashkil qilingan, yordamchi xo'jalik qanday rivojlantirilmoqda;

\*xodimlarga tibbiy xizmat ko'rsatish qanday tashkil qilingan, xodimlarning kasbiy kasallanish darajasi qanday;

\*bolalar bog'chalari, yaslilar, oromgohlar va boshqa bolalar muassasalari tizimi qay darajada rivojlangan;

\*sanatoriylar, dam olish uylari, sport bazalari mavjudmi.

Bahs va nizolarni tahlil qilishda:

\* korxonada bahs va nizolar qancha ko'p chiqishi, ularning sabablari va x.k. aniqlanadi.

### **Xulosa**

Axolini ijtimoiy ximoyalash bozor iqtisodiyotini tarkibiy qismiga aylanib ketadi. Shuning uchun xam ijtimoiy ximoyalash asoslari o'tish davridayoq shakllanmog'i zarur. Bunday kechiqish bozor soxasidagi muvaffaqiyatlarga teskari ta'sir ko'rsatishi turgan gap. Buning oldini olib borish ayni vaqtda bozor iqtisodiyotiga o'tishni tezlashtiradi va bundagi og'irlik va yuqotishlarni kamaytiradi. Iqtisodiy rivojlangan kuchli mamalakatlar tajribalari bozorning boshlang'ich davridayok uning xarakatiga ijtimoiy yonalish mazmunini berish tsivilizatsiyali bozor iqtisodiyotini yaratishdagi zarur shart ekanligini kursatmoqda.

Ijtimoiy boshqaruv deganda mehnat jamoasidagi ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish tushuniladi. Bu munosabatlar jumlasiga sotsiologik, psixologik, ma'naviy va axloqiy munosabatlar kiradi.

Ijtimoiy boshqaruv funktsiyalarini boshqaruv apparati, eng faol ravishda esa - tarmoq rahbarlari amalga oshiradilar.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari kompleks ravishda qo'llanishi lozim; ularning bajarilishi so'rov o'tkazish yoki so'rovnoma ma'lumotlari yordamida tahlil qilinadi.

“Korxonalar to'g'risida”gi Qonun rahbarlarga o'z xodimlari haqida muntazam qayg'urish, ularning mehnat va turmush sharoitlarini yaxshilash majburiyatini yuklaydi.

Rahbarlar xodimlarni yaxshi ishlashga muntazam rag'batlantirishlari, mehnat jamoasida yuzaga keluvchi nizo va bahslarni o'z vaqtida hal qilishlari lozim.

### **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

1. Mehnat jamoasini ijtimoiy boshqarishga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni sanab bering.
2. Korxonada ijtimoiy boshqaruv qanday amalga oshiriladi?
3. Ijtimoiy boshqaruv usullarini sanab bering.
4. Mehnat jamoasidagi ijtimoiy-psixologik muhitni qanday aniqlash mumkin?
5. Yaxshi ishlashga rag'batlantirishni tahlil qilishda nimalarni aniqlash lozim?
6. Ijtimoiy boshqaruv vazifalari.
7. Ijtimoiy psixologik usullar deganda nimani tushinasiz?
8. Mexnat jamoalarida nizolar chiqishi sabablari.
9. Bozor iqtisodiyotining ijtimoiy yo'nalishi deganda nimani tushunasiz?

10. Bozor iqtisodiyoti ijtimoiy yo'nalishining asosiy tomonlarini aniqlang.
11. Ishsizlikning paydo bo'lishi, uning turlari va ijtimoiy oqibatlari.
12. Daromadlarning tabaqalanishini o'anday tushunish kerak?
13. Davlatning axolini ximoyalash faoliyatini tushuntirib bering.
14. Bozor iqtisodiyoti sharoitida farovonlik muammosini qanday tushunasiz?
15. Bozor iqtisodiyotida daromadlar manbai .
16. Bozor iqtisodiyotida daromadlar turlari.
17. Turmush darajasi, turmush sifati kabi tushunchalarni aytib bering.
18. Oila byudjeti deganda nimani tushunasiz?

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizasiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi. T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.

9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
15. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
18. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

### III BO'LIM. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTINI LOYIHALASHTIRISH

#### 1-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI LOIYHASINING MAZMUNI VA UNI ISHLAB CHIQRISH TARTIBI

1.1. Ishlab chiqarish menejmentining tashkiliy - iqtisodiy modelini ishlab chiqish.

1.2. Ishlab chiqarish menejmentini loyihasining mazmuni.

1.3. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirishning asosiy bosqichlari.

**Mavzuning maqsadi** - bozor munosabati sharoitlarida ishlab chiqarish menejmenti tashkiloti loyihasining mazmuni va uni ishlab chiqish tartibini, respublikaning bozor munosabatlariga o'tishining asosiy tamoyillarini o'zlashtirish, ishlab chiqarish menejmenti tashkiloti loyihasining mazmuni va loyihalashtirishning asosiy bosqichlarini o'rganishdan iborat.

#### 1.1. Ishlab chiqarish menejmentining tashkiliy - iqtisodiy modelini ishlab chiqish

Tashkilotni loyihalashtirish ishlab chiqarish menejmenti fanining amaliy tarmoqlaridan biri hisoblanadi. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etish loyihalashtirish turli vaziyatlarda olib boriladi. Yangi ishlab chiqarish tashkiloti uchun loyihalar juda ko'p ishlab chiqiladi. Bu yangi korxonalar qurish, aktsiyadorlik jamiyati yoki xususiy korxonalar tuzish loyihasi bo'lishi mumkin.

Bozor munosabatlariga o'tish sharoitlarida ishlab chiqarish menejmentini tashkil etish har bir korxonalar yoki tarmoqda qayta ko'rib chiqishga to'g'ri keladi, chunki boshqaruvning tashkiliy - iqtisodiy asoslari tubdan o'zgaradi.

Tashkilotni loyihalashtirishning kompleks va alohida loyihalashtirish turlari mavjud.

Tashkilotni kompleks loyihalashtirish ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish bo'yicha tadbirlar majmuini ishlab chiqishni, alohida loyihalashtirish esa boshqaruv apparatida bajariluvchi alohida ish turlarini ratsionalizatsiya qilish tadbirlarini ishlab chiqishni nazarda tutadi.

Bugungi kunda respublika xalq xo'jaligining barcha sohalarida bozor iqtisodiyotini boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy asoslarini ishlab chiqish, korxonalarini davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish jarayonlari ketmoqda.

Boshqaruv apparatining tashkiliy va funktsional tuzilmalari ratsionalizatsiya qilinmoqda, turli asosiy vositalar birjalari tashkil etilmoqda, bank tizimi o'zgartirilmoqda, xususiy tadbirkorlik rivojlanmoqda, asosiy vositalar, mehnat resurslari va qimmatbaho qog'ozlar bozorlari vujudga keldi va h.k. Yangi texnika va ilg'or texnologiyalar joriy qilinmoqda, ishlab chiqarishning reklama va axborot ta'minoti, hujjatlashtirish va hujjatli xizmat ko'rsatishni ratsionalizatsiya qilish jarayoni ketmoqda, boshqaruv apparatining tashkiliy va hisoblash texnikasi bilan jihozlanganlik darajasi oshirilib, boshqaruv ishlari kompyuterlashtirilmogda.

Afsuski, tashkilotni loyihalashtirish hozircha boshqaruv iqtisodiy asoslarining alohida tashkiliy loyihalarini ishlab chiqish bosqichida turibdi. Tashkilot loyihalari alohida tashkilot, muassasa va korxonalarining talablari va xususiyatlariga tatbiqan ishlab chiqilmogda.

Tashkilotning kompleks loyihalari, ya'ni bozor iqtisodiyotini boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy asosiga doir printsiptial echimlar beruvchi tashkiliy loyihalar hozircha mavjud emas. Xullas, tashkilotni loyihalashtirish hozircha boshqaruv tashkilotining alohida echimlarini yaratish yo'lidan rivojlanmogda. Bu keyinchalik bozor sharoitlarida boshqaruv apparati tashkilotining namunaviy kompleks loyihalari (modellari)ni yaratish imkonini beradi.

Menejmentga qo'yiladigan muhim talablardan biri uning boshqariluvchi ob'ekt oldida turgan maqsadlar, uning xususiyatlari va rivojlanish

tendentsiyalariga mosligi hisoblanadi. Bu moslik asosan boshqaruvning tashkiliy iqtisodiy modellarini ishlab chiqish orqali ta'minlanadi.

Model boshqariluvchi ob'ektning ishlab chiqarish va boshqaruvning maqsadlari, xususiyatlari va rivojlanish tendentsiyalarini tavsiflovchi ko'rsatkichlarning o'lchamlari ko'rinishidagi imitatsiyasidan iborat bo'ladi. Barcha o'lchamlarni quyidagi bloklarga birlashtirish mumkin: maqsad o'lchamlari bloki, mahsulot ishlab chiqarish va realizatsiya qilish hajmlari, olinuvchi daromad miqdori, turmush sharoitini yaxshilash, samaradorlik.

Ishlab chiqarish - xo'jalik tashkiloti holati o'lchamlari: ishlab chiqarishning ixtisoslashuv darajasi; alohida ishlab chiqarish birliklari aloqalarining yaqinligi: xodimlar soni, asosiy ishlab chiqarish fondlarining qiymati va h.k., tashqi ishlab chiqarish-xo'jalik aloqalari, etkazib beruvchilar va iste'molchilar soni, olinadigan moddiy-texnik vositalar va sotiladigan mahsulot nomenklaturasi.

Resurslardan foydalanish tavsiflaydigan o'lchamlar: asosiy fondlar, mehnat va moliya resurslaridan foydalanish: fond sig'imi, fondlardan foydalanish unumi, ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish koeffitsienti va h.k.

Barcha turdagi o'lchamlar birgalikda ishlab chiqarish menejmentining tashkiliy-iqtisodiy modelini tashkil qiladi va bir-biri bilan uzviy bog'liq bo'ladi. Tashkiliy-iqtisodiy model odatda boshqaruv ob'ektini imitatsion tavsiflash maqsadida ishlab chiqiladi.

O'lchamlar modelini qo'llash ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirishning tahliliy hisob-kitob usulini qo'llash sharoitlarida ma'lumotlarga ishlov berish usullaridan biri hisoblanadi.

Bu usul tanlangan o'lchamlar doirasi bo'yicha ma'lumotlar to'plash, ularni mufassal tahlil qilish, tashkilotdagi kamchiliklar natijasida sodir bo'lgan barcha cheklanishlarni bartaraf etish, bog'liqliklarning matematik tavsifini aniqlash, hisob-kitob ma'lumotlarini me'yorlar darajasiga etkazishni nazarda tutadi.



## **1.2. Ishlab chiqarish menejmenti loyihasining mazmuni**

Loyihaning birinchi bo'limida korxonaning tarkibi va tuzilishi, bo'linmalar o'rtasidagi aloqalarning takroriylik darajasi, xodimlar soni, asosiy fondlar qiymati, mahsulot ishlab chiqarish hajmi bo'yicha ular o'rtasidagi nisbat, ko'makchi, xizmat ko'rsatuvchi va qo'shimcha ishlab chiqarishlar tarkibi va h.k. ko'rsatiladi.

Ikkinchi bo'limda eng mas'uliyatli va ko'p takrorlanadigan boshqaruv qarorlarini asoslash, qabul qilish va ratsionalizatsiya qilish jarayonini tashkil etish loyihasi ishlab chiqiladi. Loyihaning bu bo'limida axborotni to'plash, qayta ishlash va unga ishlov berishning mazmuni va tashkil etilishi, uni ko'rib chiqish uchun ekspertlarni jalb qilish, ma'lumotlarga matematik va statistik ishlov berish belgilanadi.

Rahbarga qarorning bir yoki bir nechta variantlarini taqdim etish zarurati, qaror loyihasini kelishish lozim bo'lgan shaxslar tarkibi asoslanadi, qarorlarning ijrosi ustidan nazorat va iqtisodiy samaradorlik belgilanadi. Keyingi bo'lim axborot tizimining loyihasi bo'lib, u rasmiylashtirilishi lozim bo'lgan ma'lumotlar nomenklaturasi, axborotni saqlash shakli, joyi va hokazolardan tashkil topadi.

Kadrlar ta'minoti bo'limida rahbarlar va turli soha mutaxassislariga bo'lgan ehtiyoj aniqlanadi, xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish va baholash amalga oshiriladi. Bo'lim shtatlar jadvalini tuzish bilan yakunlanadi.

Loyihaning alohida bo'limi ish joylarini tashkil qilish va ularga xizmat ko'rsatish, xonalarni jihozlash, ish vaqtini tartibga solish va shu kabi masalalarga bag'ishlanadi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini ishlab chiqish loyihaning muhim bo'limi hisoblanadi. Unda boshqaruv apparati bo'linmalarining tarkibi, boshqaruv funktsiyalari, bo'lim va sektorlar tarkibi belgilanadi. Bo'limlar haqidagi nizomlar va lavozim yo'riqnomalari ishlab chiqiladi.

Ishlab chiqarish menejmentining yaxshi tashkil qilinishi ishlab chiqarishning samaradorligi va mehnat unumdorligini oshirishda texnologik va iqtisodiy resurslarga qaraganda muhimroq o'rin tutadi.

SHuni qayd etib o'tish kerakki, ish yo'nalishini, ya'ni ishlab chiqarish menejmentni takomillashtirish bo'yicha ishning mazmunini tanlash ma'lum sharoitlarga bog'liq bo'ladi. Har bir korxonada (tashkilot)da eskirgan ma'lumotlardan foydalaniluvchi, qarorlar pala-partish qabul qilinuvchi, tashkiliy tuzilma puxta ishlab chiqilmagan bo'linmalar mavjudligi hisobga olinishi lozim. Bu kamchiliklar boshqaruv ishiga xalal beradi, ishlab chiqarish menejmentiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish tadbirlarini ishlab chiqishda bu masalalarni hal qilishga alohida e'tibor berish kerak.

Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish faoliyatini ma'lum izchilikda va kompleks ravishda amalga oshirish lozim.

### **1.3. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirishning asosiy bosqichlari.**

Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirish uch yirik bosqich: loyihalashdan oldingi tayyorgarlik, loyihalash va loyihani joriy qilish bosqichlaridan tashkil topadi.

Loyihalashdan oldingi tayyorgarlik o'z navbatida loyihalashdan oldingi taxminiy o'rganish, ishni mufassal o'rganish, ilm-fan va amaliyot yutuqlarini o'rganish, tadqiqot natijalarini umumlashtirish va rasmiylashtirish, tashkiliy tadbirlarni ishlab chiqishdan iborat bo'ladi.

Loyihalashdan oldingi taxminiy o'rganish tashkilotni loyihalashtirishga tayyorgarlik ko'rish bosqichining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Uning maqsadi ish tarkibi, hajmi, qiymati va bajarish muddatlarini belgilashdan iborat bo'ladi.

Loyihalashdan oldingi taxminiy o'rganishga ijrochi ko'pi bilan 15-20 kun sarflash mumkin. Bu ish eng malakali xodimlarga topshiriladi.

Ishni mufassal o'rganish ishlab chiqarish menejmentining joriy xolatini tavsiflovchi barcha ma'lumotlarni to'plash, ularni puxta va chuqur o'rganishni nazarda tutadi. Ishlab chiqarish menejmentini rivojlantirishning asosiy yo'nalishlari belgilanadi. Bu yo'nalishlar odatda texnik topshiriq ko'rinishida rasmiylashtiriladi.

Ishni mufassal o'rganish natijalari asosida ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishga qaratilgan tashkiliy va texnik tadbirlar ishlab chiqiladi. Mufassal tahlil odatda boshqaruv tashkilotining "tor" yo'nalishlarida o'tkaziladi.

Taxminiy va mufassal o'rganish natijalari asosida tashkilotni loyihalashtirish topshirig'i ishlab chiqiladi.

Bu topshiriqda loyihani ishlab chiqishning maqsadi, boshqaruv ob'ektining qisqacha tavsifi, iqtisodiy-texnik o'lchamlari, boshqaruvni tashkil etishni takomillashtirishning asosiy yo'nalishlarining qisqacha tavsifi belgilanadi.

Tashkilot loyahasini ishlab chiqish xomaki loyiha va ish loyahasini tuzish, tashkilot loyahasini rasmiylashtirishni o'z ichiga oladi.

Loyihalashtirish - tashkilot loyahasini tuzishning eng ijodiy qismi xisoblanadi. U ishlab chiqarish menejmenti sohasidagi ilm-fan va amaliyot yutuqlariga asoslanadi.

Ish loyahasida batafsil hisob-kitoblarning natijalari, boshqaruvning funktsiyalari va tashkiliy tuzilmalari, tashkilot va ish joylariga xizmat ko'rsatish loyihalari va h.k. ko'rsatiladi. Boshqacha aytganda, ish loyahasida loyihalashtirilayotgan ishlab chiqarish menejmenti tashkilotiga doir barcha ma'lumotlar nazarda tutiladi. Tashkilot loyahasini joriy qilish moddiy-texnik tayyorgarlik, boshqaruv apparatining ijtimoiy-psixologik tayyorgarligi, boshqaruv xodimlarining kasbiy tayyorgarligi, tajriba-eksperimental tekshiruv, ijro jarayoni ustidan nazorat, joriy qilishni rag'batlantirish va uning amaldagi iqtisodiy samaradorligini hisoblashni nazarda tutadi.

## **Xulosa**

Tashkilotni loyihalashtirish boshqaruv fanining amaliy sohalaridan biri hisoblanadi.

Bozor munosabatlariga o'tish sharoitlarida menejmentning tashkiliy-iqtisodiy asoslari tubdan o'zgaradi.

Tashkilotning bozor iqtisodiyotini tashkiliy-iqtisodiy asosda boshqarish bo'yicha printsiptial echimlar beradigan kompleks loyihalari hozircha yo'q. Faqat alohida tashkiliy loyihalar mavjud.

Tashkilot loyihasida korxonaning tarkibi va tuzilishi, bo'linmalar o'rtasidagi aloqalar, xodimlar soni, mahsulot ishlab chiqarish hajmi va h.k. ko'rsatiladi.

Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirish uch yirik bosqich: loyihalashdan oldingi tayyorgarlik, loyihalashtirish va loyihani joriy qilish bosqichlaridan tashkil topadi.

### **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

1. Ishlab chiqarish menejmentining tashkiliy - iqtisodiy modelini ishlab chiqish tartibini gapirib bering.

2. Bozor islohotlarini chuqurlashtirish sharoitlarida ishlab chiqarish menejmentiga qanday talablar qo'yiladi?

3. Ishlab chiqarish menejmentining mazmunini gapirib bering.

4. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirishning asosiy bosqichlarini sanab bering.

5. Ishlab chiqarish menejmenti loyihasini joriy qilishni qanday tashkil etish lozim?

6. Tashkiliy iqtisodiy model deganda nimani tushinasiz?

7. Ishlab chiqarish menejmentining tashkiliy iqtisodiy modelini ishlab chiqish.

8. Ishlab chiqarish menejmentini loyihasining mazmuni.

9. Ishlab chiqarish menejmentini loyihlashning asosiy bosqichlarini aytib bering.

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizasiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi. T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.

14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
15. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
18. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## **2-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMETI LOYIXASINING TAMOYILLARI.**

- 2.1. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashning ahamiyati va vazifalari.
- 2.2. Ishlab chiqarish menejmentini loyixalash tamoyillari.
- 2.3. Ishlab chiqarish menejmenti tuzilishlarni shakllantirish jarayonlari.

### **2.1. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashning ahamiyati va vazifalari.**

Boshqaruv tizimlarini loyihalash usullarining rivojlanishsiz boshqaruvni takomillashtirish va ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish qiyin kechadi, chunki:

*birinchidan*, yangi sharoitlarda qator hollarda bozor munosabatlari talablariga javob bermaydigan, boshqaruv vazifalari uchun deformatsiyalanish xavfini tug'diradigan eski tashkiliy shakllardan foydalanish mumkin emas;

*ikkinchidan*, xo'jalik boshqaruvi sohasiga texnik tizimlarni boshqarish qonuniyatlarini ko'chirib bo'lmaydi. Tashkiliy mexanizmni takomillashtirishga kompleks yondashuv avval ko'p jihatdan avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari (ABT)ni joriy qilish va ulardan foydalanish ishlari – juda muhim sanalgan, biroq barcha darajadagi boshqaruvni rivojlantirishda yagona bo'lmagan ish bilan almashtirilgan edi. ABTni yaratish ishining o'zi esa ba'zan boshqaruv tizimini yaxshilashdan ayri holda olib boriladi, tashkiliy omillar bilan etarli darajada bog'lanmaydi;

*uchinchidan*, tizimni tashkil qilish faqat tajriba, analogiya, odatiy sxema va, nihoyat, intuitsiyagagina emas, balki tashkiliy loyihalashning ilmiy usullariga ham tayanishi kerak;

*to'rtinchidan*, murakkab mexanizm – boshqaruv mexanizmini loyihalash tashkiliy tizimlarni shakllantirish usulologiyasidan xabardor mutaxassislar zimmasiga yuklatilishi lozim.

Boshqaruv tizimlarini loyihalash printsiplari va usulikasini ishlab chiqishda tizimni boshqaruvning har bir ixtisoslashgan funksiyasiga mos

bo'lgan organlarning to'xtab qolgan majmui sifatida tasavvur qilishdan qochish juda muhimdir. Boshqaruvning tashkiliy tizimi – ko'p qirrali tushuncha. U eng avvalo maqsadlar tizimi va ularni turli bo'g'inlar o'rtasida taqsimlashni o'z ichiga oladi, chunki boshqaruv mexanizmi maqsadlarga erishishga qaratilgan bo'lishi lozim. Bunga o'zaro aloqa va ma'lum munosabatlarga ega bo'lgan bo'limlarning tarkibi; vazifa va funktsiyalarni barcha bo'g'inlar o'rtasida taqsimlash; majburiyat, vakolat va huquqlarni tashkilot ichida taqsimlash ham kiradi va ular markazlashtirish hamda nomarkazlashtirish nisbatini aks ettirmog'i lozim. Boshqaruv tashkiliy tizimining muhim elementlari kommunikatsiyalar, axborot oqimlari va tashkilotda hujjatlar aylanishi hisoblanadi. Nihoyat, tashkiliy tizim – xulq-atvor tizimi, umumiy vazifalarni hal qilish uchun muntazam ravishda o'zaro turli munosabatlarga kirishuvchi kishilar va ularning guruhlarini.

Tashkiliy mexanizmning bunday ko'p qirraliligi qandaydir biryoqlama–yo rasmiy, yo norasmiy usullardan foydalanishga mos kelmaydi. Aynan shuning uchun tizimlarni shakllantirishning ilmiy usul va printsiplari (tizimli yondashuv, izchil dasturiy boshqaruv, tashkiliy modellash)ni katta ekspert-tahliliy ish, mahalliy va xorijiy tajribalarni o'rganish bilan qo'shish, ishlab chiquvchilar bilan loyihalashtirilayotgan tashkiliy mexanizmni amalga joriy qiluvchi va ulardan foydalanuvchilarning yaqin hamkorligidan kelib chiqish kerak. Tizimlarni loyihalashning umumiy metodologiyasi asosiga tashkilot maqsadlarining aniq ta'riflari kiritilgan bo'lishi lozim. Dastlab – maqsadlar, keyin – ularga erishish vositalari. Bunda tashkilot ko'p maqsadli tizim sifatida ko'zdan kechiriladi, chunki bitta maqsadga qaratilgan yo'nalish uning iqtisodiy rivojlanishdagi ko'p qirrali o'rnini aks ettirmaydi.

Tashqi muhitning tashkiliy tuzilishi va tashqi ta'sir elementlariga ega tashkilot elementlarining aloqa tizimiga ta'sir ko'rsatish xususiyati muhim ahamiyatga ega.

Tashkilotni shakllantirishga tizimli yondashuv quyidagilarda ko'rinadi: a) hal qilinuvsiz maqsadlar to'liq amalga oshmaydigan boshqaruv vazifalarining



birontasini ham nazardan qochirmaslik; b) boshqaruv vertikal bo'yicha – korxonada bosh direktoridan tortib uchastka masterigacha-barcha funktsiyalar, huquqlar va majburiyatlar tizimini aniqlash va ushbu vazifalarga tatbiqan o'zaro bog'lash; v) boshqaruv gorizontali bo'yicha barcha aloqa va munosabatlarni tadqiq qilish va tashkiliy rasmiylashtirish, ya'ni umumiy joriy vazifalarni bajarish va istiqbolli funktsiyalararo dasturlarni amalga oshirish munosabati bilan turli bo'g'in va organlarning faoliyatini muvofiqlashtirish; g) boshqaruv vertikal va gorizontali uyg'un qo'shilishini ta'minlash, bunda ushbu sharoitlar uchun optimal sanalgan boshqaruvdagi markazlashtirish va nomarkazlashgan nisbatini topishni nazarda tutish.

Bularning barchasi tashkilotlarni loyihalashning puxta ishlab chiqilgan bosqichma-bosqich protsedurasini, maqsadlar tizimini aniqlash va mukammal tahlil qilishni, tashkiliy bo'linmalar va ularni muvofiqlashtirish shakllarini puxta o'ylab ajratishni talab etadi.

So'nggi vaqtgacha qo'llanib kelingan boshqaruvning tashkiliy tizimlarini tuzish usullari haddan ortiq me'yor xususiyatga egaligi, etarli darajada rang-barang emasligi, bir qolipdagi qarorlarning haddan tashqari ko'p qo'llanishi bilan xarakterlanib, bu o'tmishda qo'llangan tashkiliy shakllarning yangi sharoitlarga o'z-o'zidan ko'chib o'tishiga olib kelardi. Turli darajadagi boshqaruv apparati ko'pincha faqat son jihatidan farq qiluvchi bir xil sxemalar, funktsiyalar majmui va bo'linmalar tarkibini takrorlardi. Tizimlarni shakllantirishning birlamchi omillari tashkilot maqsadlari o'rniga personal soni; organlar tarkibini o'zgartirish va teng sharoitlarda kombinatsiya qilish o'rniga doimiy organlar majmui; o'zgarayotgan vazifalardan ayri holda, asosiy e'tiborni o'zgarmas funktsiyalarni bajarishga qaratish; eski sxema va shtatlar mavjud tashkilotlarning o'rtacha ko'rsatkichlari sifatida, ularning kamchiliklari va yaroqliligi tahlilisiz ilmiy nuqtai nazardan juda tor talqin qilinardi.

Qo'llanib kelingan usulikalarning asosiy kamchiliklaridan biri ularning funktsional yo'nalishi, boshqaruv jarayonlari natijalarini emas, balki ularning o'zini qat'iy reglamentatsiya qilishi hisoblanadi. Biroq bozor munosabatlari

sharoitlarida boshqaruv funktsiyalarining tarkibi va mazmuni turg'un bo'lmaydi. Shuning uchun boshqaruv tizimi turli bo'g'inlarining maqsad va o'zaro aloqalari ko'pincha ularning funktsional ixtisoslashuvini qat'iy belgilashdan ko'ra muhimroq ahamiyat kasb etadi. Bu, masalan, korporatsiyalar, aksionerlik jamiyatlari, ishlab chiqarish-moliya guruhlarini tuzish, ishlab chiqarish faoliyatini iste'molchilar talabidan kelib chiqqan holda buyurtma va shartnomalarni bajarishga yanada ko'proq bo'ysundirish, fan va ishlab chiqarishning aloqasini ta'minlash, mahsulot sifati muammosini kompleks hal qilish bilan bog'liq muammolarni hal qilishda ayniqsa yaqqol ko'zga tashlanadi. Ishlab chiqarish tashkilotlari boshqaruv apparatining va funktsional xarakteristikalari va son me'yorlarining hattoki eng asoslangan ishlovlari ham hududiy-ishlab chiqarish komplekslarini shakllantirish, maqsadli dasturlarni tashkillashtirish muammolarini hal qilish uchun konstruktiv tavsiyalar bermaydi. Boshqaruvni tashkil qilish sohasida kompleks ravishda, ijodiy asosda o'zaro bog'lagan holda hal qilishni talab etuvchi bunday yangi muammolar fan-texnika taraqqiyoti tezlashgan, iqtisodiyotning barcha bo'g'inlarida o'zaro bog'liqlik va dinamizm kuchaygan sharoitlarda tobora ko'p yuzaga kelmoqda.

Tizimli yondashuv, boshqaruv funktsiyalari va son me'yorlarining tashkiliy-boshqaruv tizimini shakllantirish jarayonining umumiy qismi sifatidagi ilmiy asoslangan ta'rifiga muhim o'rin bergan holda, tadqiqotchi va ishlab chiquvchilarni tashkilotlarni loyihalashning yanada umumiyroq bo'lgan printsiplariga yo'naltiradi. Eng avvalo u boshqaruv apparatining vazifalari tuzilishi va funktsiyalarining mazmunini belgilovchi tashkilot maqsadlari tizimini birlamchi belgilashni nazarda tutadi.

Tashkilotning yuqori, o'rta va quyi pog'onalaridagi maqsadlarning har xilligini bitta o'lchov bilan o'lchab bo'lmaydi. Aksariyat ishlab chiqarish tashkilotlarining asosiy vazifalari jamiyat nuqtai nazaridan bozor talabini ishlab chiqargan mahsulot va xizmatlar bilan qondirish maqsadlari bilan belgilanadi. Har qanday holda ham har bir maqsad tashkiliy tizimning faoliyati va rivojlanishining ob'ektiv jihatdan zarur tomonlaridan birini aks ettiradi. SHu

bilan birga, boshqaruv maqsadlari va tashkiliy tuzilishi o'rtasidagi muvofiqlik biryoqlama bo'lmaydi.

## **2.2. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalash tamoyillari.**

Boshqaruv apparatining ichki tuzilishini shakllantirishning tizimli printsiplarini amalga oshirishga tatbiqan shuni hisobga olish kerakki, tashkiliy tuzilish boshqaruv tizimining murakkab xarakteristikasi hisoblanadi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilishini shakllantirishning turli usullarini ham yagona tizimda ko'zdan kechirish kerak. Ularning ko'pchiligi faqat so'nggi yillarda paydo bo'ldi. Bu usullarning tabiati turlicha, ularning har biri alohida holda boshqaruv apparatining tashkiliy tuzilishini qurishning deyarli barcha muhim muammolarini hal qilish imkonini bermaydi va shuning uchun bir-biri bilan uyg'un holda qo'llanishi kerak. Tashkiliy tuzilmani barpo qilishning samaradorligini biron-bir ko'rsatkich bilan baholab bo'lmaydi. Bir tomondan, bu erda tuzilma uning oldiga qo'yilgan ishlab chiqarish-xo'jalik maqsadlariga mos keluvchi natijalarga erishuvni qay darajada ta'minlashini, ikkinchi tomondan esa – uning ichki qurilishi va faoliyat jarayonlari ularning mazmuni, tashkillashtirilishi va xususiyatlariga nisbatan ob'ektiv talablarga qay darajada muvofiqligini hisobga olish kerak bo'ladi.

Tashkiliy tuzilishning turli variantlarini solishtirishda samaradorlikning yakuniy mezoni bo'lib ishlab chiqarish, iqtisodiyot, texnik taraqqiyot va ijtimoiy rivojlanish sohalarida qo'yilgan maqsadlarga eng to'liq va turg'un erishish hisoblanadi. Biroq ushbu mezonni amalda qo'llanuvchi oddiy ko'rsatkichlarga etkazish, har bir aniq tashkiliy qarorni uning yakuniy natijalari bilan bog'lash, odatda, juda qiyin. Shuning uchun boshqaruv apparatining me'yor xarakteristikalari to'plamidan foydalanish maqsadga muvofiq, bular: uning axborotga ishlov berishdagi mahsuldorligi; boshqaruv qarorlarini qabul qilishning operativligi; boshqaruv apparatining qarorlarni belgilangan muddat va

manbalar doirasida ijro etish sifatida aks etuvchi ishonchliligi; tashkiliy muammolarni o'z vaqtida aniqlash va ishni tegishli ravishda qayta qurish qobiliyati bilan iofdalanuvchi moslashuvchanlik. Boshqaruv apparatining tejamkorligi ayniqsa muhimdir. Biroq bu o'rinda tejamkorlik mezonini personal sonini qisqartirish bilan bog'lash kerak emas. Uni iqtisodiy samaradorlik mezonini sifatida ta'riflash zarur va bunga muvofiq natijalarni boshqaruv sarfxarajatlariga nisbatan maksimallashtirishni ta'minlash lozim. Boshqaruv apparati sonini qisqartirish iqtisodiy samaradorlikni oshirishning muhim shartlaridan biri bo'lib qolmoqda. Umuman olganda, boshqaruv apparati soni tashkiliy tizimning maqsadlaridan kelib chiquvchi vazifalarni to'liq hal qilish imkonini berishi uchun ob'ektiv asoslangan bo'lishi kerak.

### **2.3. Ishlab chiqarishi menejmentituzilishlarini shakllantirish jarayonlari.**

Tashkiliy tuzilishni shakllantirish jarayonining mazmuni ma'lum darajada universal bo'ladi. U maqsad va vazifalarni ta'riflash, bo'linmalarning tarkibi va o'rni, ularni manba bilan ta'minlash (bunga ishlovchilar soni ham kiradi), tartibga soluvchi protseduralarni, boshqaruvning tashkiliy tizimida amalga oshiriluvchi jarayonlarning shakl va usullarini rasmiylashtiruvchi va tartibga soluvchi hujjatlar, asoslarni ishlab chiqish.

Bu jarayonni uch yirik bosqichda tashkil qilish mumkin: 1) boshqaruv apparatining umumiy tuzilishi sxemasini shakllantirish; 2) asosiy bo'linmalar tarkibi va ular o'rtasidagi bog'liqliklarni ishlab chiqish; 3) tashkiliy tuzilishni reglamentatsiya qilish.

*Umumiy tuzilish sxemasini shakllantirish* barcha hollarda printsiptial ahamiyatga ega bo'ladi, chunki bunda tashkilotning asosiy xarakteristikalarini va tashkiliy tuzilish hamda tizimning boshqa muhim tomonlari (ichki tashkiliy iqtisodiy vositalar, axborotga ishlov berish, kadrlar bilan ta'minlash usullari)ni chuqur loyihalash amalga oshirilishi lozim bo'lgan yo'nalishlar belgilanadi.

Tashkiliy tuzilishning *bu* bosqichida belgilanadigan printsiplial xarakteristikalariga ishlab chiqarish-xo'jalik tizimining maqsadlari va hal qilish talab etiluvchi muammolari; ularga erishishni ta'minlovchi funktsional va dasturiy-maqsadli tizimchalarning umumiy ixtisoslashuvi; boshqaruv tizimidagi pog'onalar soni; vakolat va majburiyatlarni turli pog'onalarda markazlashtirish va detsentralizatsiya qilish darajasi; ushbu tashkilotning atrof muhit bilan munosabatlarining asosiy shakllari; iqtisodiy vositalar, axborotga ishlov berish shakllari, tashkiliy tizimni kadrlar bilan ta'minlashga bo'lgan talablar.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilishini loyihalash jarayonining ikkinchi – *asosiy bo'linmalar tarkibi va ular o'rtasidagi bog'liqliklarni ishlab chiqish* – bosqichining asosiy xususiyati shundan iboratki, unda faqat yirik funktsional-tarmoq va dasturiy-maqsadli bloklar bo'yicha tashkiliy qarorlarni amalga oshirishgina emas, balki boshqaruv apparatining mustaqil (o'zak) bo'linmalari, ularning o'rtasida aniq vazifalarni taqsimlash va ichki tashkiliy aloqalarni qurishgacha bo'lgan tadbirlar nazarda tutiladi. O'zak bo'linmalar deganda funktsional-tarmoq va dasturiy-maqsadli tizimchalar tashkiliy jihatdan bo'linuvchi mustaqil tuzilish birliklari (bo'limlar, boshqarmalar, byurolar, sektorlar, laboratoriyalar) tushuniladi. O'zak bo'linmalar o'zining ichki tuzilishiga ega bo'lishi mumkin.

Uchinchi bosqich – tashkiliy tuzilmani reglamentatsiya qilish – boshqaruv apparatining miqdoriy xarakteristikalari va boshqaruv faoliyati protseduralarini ishlab chiqishni nazarda tutadi. U quyidagilarni o'z ichiga oladi: o'zak bo'linmalarning ichki elementlari tarkibi (byuro, guruhlar va lavozimlar)ni belgilash; bo'linmalarning loyihaviy sonini, asosiy ish turlarining mehnat talab qilish darajasini va ijrochilarning malakaviy tarkibini belgilash; aniq ijrochilar o'rtasida ish va vazifalarni taqsimlash; ularni bajarish uchun javobgarlikni o'rnatish; bo'linmalarda boshqaruv ishlarini, shu jumladan avtomatlashtirilgan axborot tizimlari asosida bajarish protseduralarini ishlab chiqish; o'zaro bog'langan ish komplekslarini bajarishda hamkorlik qilish tartibini ishlab chiqish; boshqaruv sarf-xarajatlari va boshqaruv apparatining loyihalananayotgan

tashkiliy tuzilish sharoitlaridagi samaradorligi ko'rsatkichlarini hisob-kitob qilish.

Ishlovning alohida bosqichlari bo'yicha javobgarlikni hamda boshqaruvning ko'plab bo'g'inlari va pog'onalari hamkorligini talab qiluvchi o'ta murakkab vazifalarni bajarishda qarorlar qabul qilishni mukammal tartibga solish talab etiluvchi hollar uchun organigrammalar deb nomlangan maxsus hujjatlar ishlab chiqiladi.

Organigrama boshqaruv funksiyalari, ularning bosqichlari va ularga kiruvchi ishlarni bajarish jarayonining grafik ifodasi bo'lib, bo'linmalar, ularning ichki tarkibiy organlari va alohida ishlovchilari o'rtasida qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilishning tashkiliy protseduralarni tavsiflaydi. Organigrammalar tuzish yo'li bilan amalga oshiriluvchi boshqaruv mexanizmining tashkiliy algoritmini axborotga texnologik ishlov berish algoritmgiga moslashtirish texnologik marshrutlar va axborot oqimlarini ratsionalizatsiya qilish jarayonini boshqaruv tizimining tarkibiy elementlari o'rtasida ularning vazifa va funksiyalari muvofiq ravishda bajarilishini uyushtirishda yuzaga keladigan o'zaro bog'liqliklarni tartibga solish bilan bog'lash imkonini beradi. Dokumentogrammalardan farqli ravishda, organigrammalar bajarilayotgan ishlarning mazmunini axborot tarzida ifodalamaydi, balki faqat boshqaruv qarorlarini ta'minlash, ishlab chiqish va qabul qilish uchun javobgarlik va vakolatlarni taqsimlash ko'rinishidagi boshqaruv jarayonining tashkil qilinishini qayd etadi.

Dasturiy-maqсадli boshqaruv tuzilishlarini shakllantirishda organigrammalar bilan bir qatorda yoki ularning o'rniga funksional-tarmoq organlari va dasturiy-maqсадli tuzilmalar o'rtasida huquq va majburiyatlarni taqsimlash kartalari (matritsalar)ni ishlab chiqish maqsadga muvofiq. Ushbu hujjatlarda qarorlar qabul qilishga doir qo'shma huquqlar, bir nechta organlarning bitta natijaning turli aspektlari uchun bo'lingan javobgarliklari, qarorlar qabul qilishning kollegial va konsulyativ organlarining o'ni organigrammalardagiga qaraganda mukammal va aniqroq qayd etiladi.

Loyihalashning barcha bosqichlarida ishlab chiqilgan hujjatlar yig'indisi, izohnoma bilan birgalikda, boshqaruvning tashkiliy tuzilishi loyihasini tashkil etadi.

Tuzilishni o'zgartirish sharoitlarga moslashtirish boshqaruvning eng muhim vazifalaridan biri hisoblanadi. Ko'pgina hollarda tuzilishlarni o'zgartirish haqidagi qarorlar tashkilotning yuqori rahbariyati tomonidan, ularning asosiy majburiyatlarining bir qismi sifatida qabul qilinadi. Keng ko'lamlı tashkiliy o'zgarishlar buning zarurligini ko'rsatuvchi jiddiy sabablar mavjudligiga qat'iy ishonch paydo bo'lmagunicha amalga oshirilmaydi. Tuzilishni o'zgartirish yoki yangi loyihani ishlab chiqishga sarflangan xarajatlar o'zini oqlagan ayrim holatlarni alohida yoki birga qo'shib aytib o'tish mumkin.

*Korxonaning qoniqarsiz faoliyat ko'rsatishi.* Tashkilotning yangi loyihasini ishlab chiqish zarurligining eng keng tarqalgan sababi xarajatlarning o'sishini pasaytirish, mahsuldorlikni oshirish, torayib borayotgan ichki va tashqi bozorlarni kengaytirish yoki yangi moddiy manbalarni jalb qilishning biron-bir boshqa usullarini qo'llashga urinishdagi muvaffaqiyatsizliklar hisoblanadi. Odatda eng avvalo ishlovchilarning tarkibi va malaka darajasida o'zgarishlar qilish, boshqaruvning yanada mukammal usullarini qo'llash, maxsus dasturlarni ishlab chiqish singari chora-tadbirlar qo'llanadi. Biroq, oxir natijada, eng yuqori pog'onadagi rahbarlar korxonaning qoniqarsiz faoliyat ko'rsatishi sababi boshqaruvning tashkiliy tuzilishidagi ma'lum kamchiliklardan iborat degan xulosaga keladi.

*Yuqori rahbariyatga haddan ortiq ko'p ish yuklanishi.* Ayrim korxonalar faqat yuqori pog'onadagi bir nechta rahbarga haddan tashqari ko'p ish yuklash tufayli qoniqarli faoliyat ko'rsatishga erishadi. Agar boshqaruv usul va protseduralarini o'zgartirish chora-tadbirlari yuqori rahbariyat elkasidagi yukni engillashtirish imkonini bermasa, huquq va funktsiyalarni qayta taqsimlash, tashkilot shakliga o'zgartirish va aniqliklar kiritish bu vazifani hal qilishning xiyla samarali vositasiga aylanadi.

*Istiqbolga bo'lgan intilishning yo'qligi.* Korxonani rivojlantirishning kelajagi, uning xususiyati va faoliyat turidan qat'i nazar, yuqori rahbariyatdan strategik vazifalarga jiddiy e'tibor berishni talab qiladi. SHu bilan bir vaqtda, ko'pgina yuqori darajadagi rahbarlar hanuzgacha asosiy e'tiborni operativ masalalarga qaratib, ularni hal qilishda uzoq istiqbolga emas, balki joriy tendentsiyalarni kelajakka oddiy ekstrapolyatsiya qilishga asoslanmoqdalar. Yuqori pog'onadagi rahbar (yoki rahbariyat) uning asosiy majburiyati strategik dasto'rni korxonani uning huquqiy va iqtisodiy mustaqilligi imkon beradigan darajada mukammal ishlab chiqish va amalga oshirishga qobil qilishdan iborat ekanligini chuqur anglashi kerak. Bunday qobiliyatni ta'minlash deyarli doimo tashkiliy shakllarni o'zgartirish hamda qarorlar qabul qilishning yangi yoki tubdan o'zgartirilgan jarayonlarini joriy qilish bilan bog'liq bo'ladi.

Tashkiliy masalalarga doir ixtiloflar. Har bir tajribali yuqori darajadagi rahbar korxonaning tashkiliy tuzilishidagi barqarorlik, odatda, ichki uyg'unlikning mavjudligidan ko'ra ko'proq nizoli vaziyatlarni muvaffaqiyatli hal qila bilish qobiliyatidan dalolat berishini yaxshi biladi. Mavjud tuzilish, qanday bo'lishidan qat'i nazar, samarali ishlashga to'sqinlik qiladi, ayrim bo'lim yoki bo'linmalarning maqsadlariga erishishini qiyinlashtiradi, ayrim funktsional rollarning ahamiyatini etarli darajada aniq aks ettirmaydi, hokimiyat, mavqe va vakolatlarning nohaq taqsimlanishiga yo'l qo'yadi va h.k. Tashkiliy tuzilish yuzasidan chuqur va turg'un ixtiloflar yuzaga kelganida va, ayniqsa, yuqori rahbariyat bu tuzilishning optimalligiga shubha qilganida, muammoni hal qilishning yagona yo'li ushbu tuzilishni puxta o'rganish hisoblanadi. Rahbariyatni almashtirish ko'pincha qayta tuzish haqida qaror chiqishiga olib keladi. Bir guruh rahbarlar ma'lum tuzilish doirasida samarali faoliyat ko'rsata olishi mumkin. Ularning o'rniga kelgan guruh esa korxonada muammolariga yondashuviga mutlaqo mos kelmaydigan shaklni topishi mumkin.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilishlari rivojlanishida bugungi kunda ko'zga tashlangan ayrim tendentsiyalar haqida rasmda ko'rsatilgan o'zgarish yo'nalishlari dalolat beradi.



Tajribadan ko'rinishicha, odatda tashkilotning keng miqyosda o'rganilishiga olib keladigan bu holatlar qator sabablarning simptomi bo'lib, ularni ayrimlari korxonada ichida amal qiladi, ayrimlari esa uning ta'sir doirasidan butunlay chiqadi.

*Faoliyat ko'lamining o'sishi.* Hatto mahsulot assortimenti turg'un, ishlab chiqarish jarayonlari va sotish barqaror bo'lgan sharoitlarda ham korxonada davomiy ravishda kengaytirib borilganida tuzilishda jiddiy o'zgartirishlarni amalga oshirish zarurati tug'iladi. Faoliyat ko'lamining o'sishiga tuzilishda uncha katta bo'lmagan o'zgarishlarni amalga oshirish yo'li bilan ham moslashish mumkin. SHunga qaramay, agar asosiy tuzilish o'zgarishsiz qolsa, bu muvofiqlashtirishni qiyinlashtiradi, rahbarlarga haddan ortiq ko'p ish yuklanadi, korxonaning faoliyat ko'rsatishi yomonlashadi.

*Rang-baranglikning oshishi.* Chiqarilayotgan mahsulot yoki xizmatlarning nomenklaturasini kengaytirish, turli bozorlarga chiqish, qo'shimcha ravishda yangi ishlab chiqarish jarayonlarini o'zlashtirish tashkillashtirishga mutlaqo yangi holatlarni kiritadi. Bu turfa elementlar uncha katta bo'lmagan paytda ularni mavjud tuzilishning biron-bir qismiga moslashtirish mumkin. Biroq ular qo'llanayotgan manbalar, ehtiyoj, tavakkal, kelgusidagi imkoniyatlar jihatidan ulkan darajaga etgach, tarkibiy o'zgarishlarning amalga oshishi muqarrar bo'ladi.

*Xo'jalik sub'ektlarining birlashuvi.* Hatto bir xil xususiyatli ikki yoki bir nechta korxonaning qo'shilishi ham albatta tashkiliy tuzilishga ayrim o'zgarishlar kiritadi. Funktsiyalarning mosligi, ortiqcha personal muammolari, huquq va majburiyatlarni taqsimlashdagi chigalliklar zudlik bilan hal qilishni talab etadi. Hajman uncha katta bo'lmagan birliklar bilan qo'shilish odatda tuzilishga kam ta'sir qiladi, biroq bunday qo'shilish uzoq vaqt mobaynida amalga oshgan taqdirda, asosiy tuzilishning o'zgarishi muqarrar bo'lib qoladi. Ikki yoki bir nechta katta korxonalar qo'shilgan taqdirda, yirik tarkibiy o'zgarishlarni kutish kerak bo'ladi.

*Boshqarish texnologiyalaridagi o'zgarishlar.* Boshqaruv sohasida erishilgan ilmiy yutuqlar (axborotga ishlov berish, operatsiyalar va loyihalashni tadqiq qilishning progressiv usullari, qurishning loyihaviy va matritsa shakllari va h.k.) tashkiliy tuzilish va jarayonlarga tobora ko'proq ta'sir ko'rsatib bormoqda. Yangi lavozimlar va funktsional bo'linmalar paydo bo'lmoqda, qaror qabul qilish jarayonlari o'zgarmoqda. Ayrim tarmoqlar – ommaviy mahsulot ishlab chiqarish, qayta ishlash, transport va taqsimot tizimlari, ayrim moliya muassasalarida boshqarish texnologiyalari sohasida qo'lga kiritilgan yutuqlar tufayli tubdan o'zgarishlar sodir bo'ldi. Bu tarmoqlarda zamonaviy boshqaruv usullarini qo'llash borasida qoloq hisoblangan korxonalar tobora ortib borayotgan og'ir raqobat sharoitida noqulay ahvolda qoldilar.

*Ishlab chiqarish jarayonlari texnologiyasining ta'siri.* Ilmiy va texnik o'zgarishlarning tashkiliy tuzilishga bo'lgan ta'siri so'nggi yillarda juda ko'p tadqiq qilindi. Sohalarga doir tadqiqotlarning tez rivojlanishi, ilmiy muassasalarning o'sishi, loyihaviy boshqaruvning keng tarqalishi, matritsaviy tashkilotlar obro'sining oshib borayotgani – bularning barchasi aniq fanlarning ishlab chiqarish tashkilotlariga ta'siri keng tarqalganidan dalolat beradi.

*Tashqi iqtisodiy vaziyat.* Ko'pgina ishlab chiqarish korxonalari muttasil o'zgaruvchi iqtisodiy muhitda bo'ladi. Ayrim o'zgarishlar keskin ro'y berishi natijasida korxonaning avval normal sanalgan faoliyati qo'qqisdan qoniqarsiz bo'lib qoladi. Sekin kechadigan va nisbatan fundamental xususiyatga ega bo'lgan boshqa o'zgarishlar korxonani boshqa faoliyat sohasiga ko'chishga yoki avvalgi faoliyat sohasida boshqaruvning mohiyatan yangi vosita va usullariga o'tishga majbur qiladi. Har qanday holda ham boshqaruvning asosiy vazifalari o'zgaradi, demak, yangi tashkiliy tuzilish hosil bo'ladi.

Qayd etilgan holatlarning har bittasi tuzilishning o'zgarishiga olib keladi va xuddi shu darajada korxonaning bosh strategiyasini qayta ko'rish zarurligiga ishora qilishi mumkin. Strategiyani ham, tuzilishni ham bir-biridan ayri holda o'rnatib bo'lmaydi. Shunga qaramay, ustunlik korxonaning strategiyasini tashkil qiluvchi vazifalar, maqsadlar, manbalarni taqsimlash va asosiy dasturlarga

beriladi. Bu yirik korxonalaridagi jiddiy muammolarning aksariyati tashkiliy emas, ko'proq strategik xususiyatga egaligi bilan izohlanadi.

Korxonalarining yashab qolish va samarali faoliyat ko'rsatishga noqobilligiga ko'pincha quyidagilar sabab bo'ladi:

- asossiz strategik qarorlar qabul qilish;
- korxonaning o'z faoliyatini tejamli sanalmagan hajmda davom ettirishga urinishi;
- yangi mahsulot chiqarishni yo'lga qo'ya olmaslik yoki sotilmay qolayotgan mahsulot chiqarish;
- bitta sotish bozoriga ega bo'lgan firmalarning ishlab chiqarishni diversifikatsiya qila olmasligi.

Vazifalar, huquqlar, javobgarlik va axborot oqimlarini qayta taqsimlash mahsuldorlikni o'stirish yo'li tashkilotning samaradorligini oshiradi va hech bo'lmasa vaqtincha xarajatlarning o'sishini to'xtatib, daromadgirlikni oshiradi. Tashkiliy shakllarning yaxshilanishi ko'pincha yangi va mukammal strategik qarorlarning ishlab chiqilishiga olib keladi.

Tuzilish strategiyasiz mavjud bo'lmagani singari, strategiya ham tegishli tuzilishsiz muvaffaqiyatli bo'la olmaydi. Deyarli har bir yirik korxonada yaxshi o'ylangan strategik rejalarni amalga oshirishga tashkiliy tuzilish xalaqit bergani, ularni bajarishga to'sqinlik qilgani yoki afzallikni ikkinchi darajali masalalarni hal qilishga berganiga doir misollarga duch kelish mumkin.

Shunday qilib, tuzilish strategiyaga uzviy bog'liqdir. Bir vaqtlar tashkilot loyihasini ishlab chiqish va unga o'zgarish kiritishga statik yondashuv mavjud edi. Korxonaning joriy faoliyati vazifalari belgilanib, so'ngra an'naviy piramida shaklida o'sib boruvchi tartibda agregatsiya qilinardi. Endilikda katta korxonaning bironta tashkiliy sxemasi ham faqat joriy faoliyatga asoslana olmaydi. U korxonaning bosh vazifalarida ro'y berishi mumkin bo'lgan har qanday o'zgarishlarni, yuqori rahbariyatning maqsadlari va strategik dasturlarini albatta aks ettirishi shart.

Strategiya va tuzilishning bu bog'liqligi korxonadan tomonidan boshqaruvning tashkillashtirilishini o'zgartirishga doir barcha tavsiyalarning asosida yotadi. Korxonaning strategiyasini o'rganishga doir tahliliy jarayon, ishlab chiqarish ko'p tarmoqli yoki bir turli, xususiy yoki davlat tasarrufida bo'lishidan qat'i nazar, tuzilishni o'zgartirishning ajralmas elementi hisoblanadi. Qo'llanuvchi tahlil usullari, odatda, beshta bosqichdan iborat bo'ladi.

Birinchi bosqich korxonaning vazifalari, mavhum sohalar va rivojlanishning eng ma'qul muqobillarini aniqlashdan iborat. Korxonaning vazifalariga doir savolga aniq javob berish ko'p jihatdan umumiy tuzilishni belgilab beradi. Bunday savolga ko'pgina tashkilotlar yoki ularning qismlari uchun deyarli har vaqt aniq-ravshan javob berish mumkin. Mutlaqo yangi korxonalar tashkil topgan taqdirda vazifani belgilash loyiha hajmlarini o'rnatish bilan kifoyalanishi mumkin.

Tashkiliy tuzilishni tahlil qilishning ikkinchi bosqichi vazifaning bajarilishiga jiddiy ta'sir ko'rsatuvchi o'zgarishlarni aniqlashdan iborat. Bu bosqichda korxonaning iqtisodiy va ishlab chiqarishga doir tuzilishi hamda uning asosiy komponentlarini chuqur tahlil qilish zarur. Shuningdek, bu o'rinda korxonada faoliyat ko'rsatayotgan yoki uning faoliyati rejalashtirilayotgan atrof muhitni tahlil qilish ham juda muhim. Bu uzviy bog'liq bo'lgan sohalar (tashqi va ichki)ni tadqiq qilish korxonaning muvaffaqiyatini belgilashi mumkin bo'lgan hal qiluvchi qarorlarning chiqarilishiga olib kelishi mumkin.

Uchinchi bosqichda korxonani rivojlantirish maqsad va dasturlari o'rganiladi. Joriy maqsadlar korxonaning bosh vazifasiga mos kelishi, dasturlar esa muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishning asos omillariga muvofiqlashtirilganiga ishonch hosil qilish muhim. Bu jiddiy holat hisoblanadi, chunki maqsad va rejalar tashkiliy tuzilishga afzalliklarni va avval qabul qilingan qarorlarning ahamiyatini aniqlash yo'li bilan bevosita ta'sir ko'rsatadi. Har qanday tashkiliy loyiha muqarrar o'zgarishlarni o'z ichiga oladi. Ishlab chiqarishning samaradorligi va yangiliklar, sotish bozorining hajmi va texnik sifat, qisqa va uzoq muddatli rejalashtirish o'rtasida turli nisbatga ega bo'lish kerak.

Korxonaning dasturlari, uning strategiyasi tashkilotni loyihalashtirishda bunday qarorlarni qabul qilish uchun printsiptial asos bo'lib xizmat qiladi.

To'rtinchi bosqichda tashkiliy tuzilish uning muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi bog'liq bo'lgan vazifa, maqsad va omillarga qay darajada javob berishi baholanadi. Buning uchun mavjud shakliy tuzilishni puxta o'rganish, uning kuchli va zaif tomonlarini aniqlash, shakliy tuzilishdagi kamchiliklar o'rnini qanday noshakliy elementlar to'ldirishi va ular nechog'li samarali ekanligini aniqlash zarur.

Tashkilotni tahlil qilishdagi og'ir, biroq muqarrar holat korxonaning inson manbalarini baholash hisoblanadi. Ba'zan ma'lum ixtisosli ishlovchilarning jiddiy tanqisligini ularni korxonada ichida shoshilinch ravishda tayyorlash yoki chetdan tanlab olish bilan to'ldirib bo'lmaydi, buni mavjud tuzilish doirasida funktsiyalarni taqsimlashda hisobga olib bo'lmaydi. Tadqiqotchi shuningdek boshqaruvning asosiy jarayonlari – rejalashtirish, manbalarni taqsimlash, operativ nazoratni ham o'rganadi. Bundan u bular vazifa, maqsad va strategik dasturlarni bajarishga qay darajada ko'maklashishini aniqlashni ko'zlaydi. Jarayonlarning o'zini o'zgartirish ehtimoli va buning asoslanganligi ham ko'zdan kechiriladi. Tashkilot va atrof muhitning tahlili ulkan axborot hajmini taqdim etadi. Ularni baholash va buning asosida tuzilish haqida qaror chiqarish tahlil jarayonining yakuniy bosqichi hisoblanadi.

Bunday qarorni ishlab chiqarish juda og'ir, deyarli butkul empirik jarayon sanaladi. Katta tashkilotlarning tuzilishi ko'p sonli o'zgarishlar tufayli haddan tashqari chigallashib ketadi. Ularning orasidan tanlab olish juda qiyin, biroq bu o'zgarishlarga qarshilikni engib o'tish bundan ham og'ir. O'zgarishlarning tezligi shu qadar oshib bormoqdaki, o'ziga xos bo'lgan, doimiy tuzilish emas, ko'proq tashkilot rivojlanishining ma'lum bosqichini ifodalovchi muvaqqat tuzilish qidirilmoqda. Va nihoyat, sxema va nizomlarda qayd etilgan tuzilish tashkilot loyihalaridan tobora kam o'rin olib bormoqda. Axborot oqimlari, qaror qabul qilish jarayonlari, loyihaviy grafiklar yoki muvaqqat farmoyishlar o'rinlar hamda huquq va majburiyatlarning taqsimlanishi haqidagi axborotlarning jiddiy

manbalariga aylanib borayotir. Tuzilishni faqat korxonada va uning atrof muhitidagi o'zgarishlarga keng, kompleks yondashuv bilangina tanlash va tushunish mumkindir.

Tajriba boshqaruvning tashkiliy tuzilishini o'zgartirish jarayoni quyidagilarni nazarda tutishi lozimligini ko'rsatadi:

- tashkilot faoliyati va uning muhitini muammoli mintaqalarni aniqlash maqsadida tizimli tahlil qilish. Tahlil iqtisodiy faoliyatning boshqa sohalaridagi raqobatdosh yoki turdosh tashkilotlarga qiyoslash asosiga qurilishi mumkin;
- tashkiliy tuzilishni takomillashtirishning bosh rejasini ishlab chiqish;
- yangiliklar kiritish dasturi o'zgartirishga doir maksimal darajada oddiy va aniq takliflardan tashkil topishini kafolatlash;
- rejalashtirilayotgan yangilashlarni izchil amalga oshirish. Uncha katta bo'lmagan o'zgarishlarni joriy qilish yirik o'zgarishlarga qaraganda ko'proq muvaffaqiyat qozonish imkoniga ega;
- xodimlarning xabardorlik darajasini oshirishni rag'batlantirish. Bu ularga o'zlarining aloqadorliklarini yaxshiroq baholash imkonini beradi va o'z navbatida ularning bu yangilanishlar uchun mas'uliyatlarini oshiradi.

### **Xulosa.**

Boshqaruv tizimlarini loyihalash usullarining rivojlanishisiz boshqaruvni takomillashtirish va ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish qiyin kechadi, chunki:

*birinchidan*, yangi sharoitlarda qator hollarda bozor munosabatlari talablariga javob bermaydigan, boshqaruv vazifalarining deformatsiyalanishi xavfini tug'diradigan eski tashkiliy shakllardan foydalanish mumkin emas;

*ikkinchidan*, xo'jalik boshqaruvi sohasiga texnik tizimlarni boshqarish qonuniyatlarini ko'chirib bo'lmaydi. Tashkiliy mexanizmni takomillashtirishga kompleks yondashuv avval ko'p jihatdan avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari (ABT)ni joriy qilish va ulardan foydalanish ishlari – juda muhim sanalgan, biroq barcha darajadagi boshqaruvni rivojlantirishda yagona

bo'lmagan ish bilan almashtirilgan edi. ABTni yaratish ishining o'zi esa ba'zan boshqaruv tizimini yaxshilashdan ayri holda olib boriladi, tashkiliy omillar bilan etarli darajada bog'lanmaydi;

*uchinchidan*, tizimni tashkil qilish faqat tajriba, analogiya, odatiy sxema va, nihoyat, intuitsiyagagina emas, balki tashkiliy loyihalashning ilmiy usullariga ham tayanishi kerak;

*turtinchidan*, murakkab mexanizm – boshqaruv mexanizmini loyihalash tashkiliy tizimlarni shakllantirish usulologiyasidan xabardor mutaxassislar zimmasiga yuklatilishi lozim.

### **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

1. Boshqaruv tizimlarini loyihalash usullari.
2. Boshqaruv tizimlarini loyihalash tamoyillari
3. Boshqaruv tizimlarini loyihalash usulikasi.
4. Ishlab chiqarish menejmentini tuzilishni shakllantirish jarayonlari.
5. Ishlab chiqarish menejmenti tuzilishlarni o'zgartirish vazifalari.
6. Korxonaning strategiyasini ishlab chiqish.
7. Murakkab mexanizm tushunchasi.
8. Boshqaruv tizimini loyihalashning ilmiy usullari.

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi. T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy –

iqtisodiy inqrozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.

6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son.10 fevral, 2004.

7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001

8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.

9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.

10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.

11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.

12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.

13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.

14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.

15.Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.

16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.

17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.

18.Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.

19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.



### **3-bob. BOSHQARUVNING TASHKILY TUZILMASINI LOYIHALASHTIRISH**

- 3.1. Tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirishning asosiy tamoyillari va usullari.
- 3.2. Boshqaruvning tarkibiy bo'limlarini shakllantirish.
- 3.3. Tarkibiy bo'limlar haqidagi nizomlar va lavozim yo'riqnomalarini ishlab chiqish.

***Mavzuning maqsadi*** - tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirishning asosiy tamoyil va usullari bilan tanishtirish, tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirish, boshqaruv ob'ektining maqsad va vazifalaridan kelib chiqib tarkibiy bo'linmalarni shakllantirish, bo'limlar haqidagi nizomlar va lavozim yo'riqnomalarini ishlab chiqish sohasida ma'lum ko'nikmalar hosil qilishdan iborat.

#### **3.1. Tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirishning asosiy tamoyillari va usullari**

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini loyihalashtirish mutaxassislar tomonidan amalga oshirilishi lozim. Ularning vazifasi bozor va texnologiyalardagi o'zgarishlarga moslashish imkonini beradigan tashkiliy tuzilmani yaratishdan iborat.

Yangi texnologiyalar va bozor an'anaviy munosabatlarni o'zgartirishni, tashkiliy tuzilmalarni shakllantirishga printsipial yangicha yondashuvni talab qiladi. Bozor munosabatlarini qoniqtiradigan yangicha faoliyat namunalarini shakllantirish esa juda qiyin ish.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini isloh qilish ichki vaziyatdagi o'zgarishlar hamda tashkilot va tashqi muhit o'rtasidagi munosabatlarga bog'liq bo'ladi. Tashkiliy tuzilmalarni isloh qilishda vaziyatdagi barcha o'zgarishlarni hisobga olish zarur.

Navbatdagi muhim tamoyil aniq ta'riflangan maqsad (yoki boshqaruv ob'ekti maqsadlari)ning mavjudligi, ya'ni maqsadlar yakdilligi tamoyili hisoblanadi. Tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirishga maqsadli yondashuv ko'pgina muammolarni samarali hal qilish imkonini beradi.

Tashkiliy tuzilma boshqaruv strategiyasidan kelib chiqib imkon qadar sodda bo'lishi kerak.

Boshqaruvning pog'onalari va bo'g'inlari sonini qisqartirish axborotga ishlov berishning tezkorligini oshiradi, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirish jarayonini jadallashtiradi, axborot oqimlarini tartibga soladi, xodimlarning mas'uliyatini oshiradi.

Tuzilmalarni loyihalashtirishda marketing strategiyasini hisobga olish zarur. Bozor bir joyda tek turmaydi. Uni muntazam o'rganish talab etiladi. Boshqaruv tuzilmasi bozordagi o'zgarishlarga moslashuvchan bo'lishi lozim.

Tarmoq rahbarlari va funktsional xizmatlarning vazifalari aniq chegaralangan va muvofiqlashtirilgan bo'lishi kerak. Boshqaruv apparatidagi aloqalar va o'zaro bog'liqliklar tizimi samarali bo'lishi, axborotning aniq uzatilishini ta'minlashi va tegishli teskari aloqaga ega bo'lishi lozim.

Bitta boshliqqa bo'ysunuvchi xodimlar soni chegaralangan bo'lishi kerak. Tarmoq va funktsional bo'linmalar rahbarlari hamda mutaxassislarning malakasi, ishbilarmonligi va shaxsiy xislatlari boshqaruvning loyihalashtirilayotgan tashkiliy tuzilmasiga mos kelishi lozim.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini loyihalashtirish amaliyotida har xil usullar keng qo'llanadi.

O'xshatish va taqqoslash usuli ilm-fan va amaliyot yutuqlarini samarali boshqaruvga joriy qilishga asoslanadi.

Tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirishda boshqaruvning maqsad va vazifalarini belgilash usuli keng tarqalgan. "Maqsadlar daraxti"ni loyihalashtirishda boshqaruv vazifalari aniq va mufassal belgilanadi. Tashkiliy-iqtisodiy modellashtirish mustaqil usul bo'lib, u rahbar xodimlar va

mutaxassislar o'rtasida huquq va majburiyatlar bo'linishining formal, grafik, matematik va maketli-ko'rgazma tavsiflarini ishlab chiqishni nazarda tutadi.

So'nggi davrda tashkiliy tuzilmalarni axborot oqimlarini o'rganish asosida ishlab chiqishning yana bir yo'nalishi paydo bo'ldi. Axborot oqimlari tarmoq va funktsional rahbarlarning boshqaruvdagi ishtirokini tavsiflaydi hamda boshqaruv pog'onalari va bo'g'inlari o'rtasidagi aloqalarni belgilab beradi.

Boshqaruvning har qanday tuzilmalarini loyihalashtirishda ushbu usullar uyg'unligidan kelib chiqish lozim.

### **3.2. Boshqaruvning tarkibiy bo'limlarini shakllantirish**

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini shakllantirishda boshqaruv pog'onalarining soni, tarmoq va funktsional boshqaruvning markazlashtirilish darajasi, boshqaruv funktsiyalari bo'yicha bo'limlar tarkibi, bitta rahbarga bo'ysunuvchi xodimlar sonini asoslash juda muhim.

Boshqaruv pog'onalari boshqaruv organlarining pastdan tepaga qarab izchil bo'ysunishini ifodalaydi. Boshqaruv pog'onalari qancha ko'p bo'lsa, axborot va farmoyishlarni uzatish shuncha ko'p vaqtni oladi, uzatish jarayonida axborot va farmoyishlar mazmunining buzilish xavfi ham shuncha katta bo'ladi.

Shuni qayd etish kerakki, bu usul boshqaruv pog'onalarini shartli ravishda aniqlash imkonini beradi.

Funktsiyalarning birlamchiligi va boshqaruv organining ikkilamchiligi boshqaruv apparatini tuzishning ilmiy asoslangan muhim tamoyili hisoblanadi.

(Maqsadlar → Vazifalar → Funktsiyalar → Tuzilma).

Bo'linmalar, bo'limlar, sektorlarni va boshqaruv xodimlarining lavozimlarini ixtisoslashtirish funktsiyalar tarkibini, har bir funktsiya bo'yicha ish xususiyati va hajmini o'rganish asosida amalga oshiriladi. Bunda: korxonaning maqsad va vazifalari, ishlab chiqarish tuzilmasi, boshqaruv pog'onalarining soni, boshqaruv vazifalarining hisoblash texnikasi bilan qamrab olinganligi darajasi, boshqaruv kadrlarining tavsifi va tasnifi hisobga olinadi.

Mehnatning funktsional taqsimotini loyihalashtirish asosiga funktsiyalarning namunaviy ro'yxati qo'yilishi lozim.

U yoki bu tarkibiy bo'linmani shakllantirish zarurati har tomonlama asoslangan bo'lishi kerak. Bunda ushbu bo'linma xodimlarining son va malaka tarkibi, bajariluvchi ishning hajmi va murakkabligi hamda tashqi aloqalar muhim mezon bo'lib hisoblanadi.

### **3.3. Tarkibiy bo'limlar haqidagi nizomlar va lavozim yo'riqnomalarini ishlab chiqish**

Bo'lim haqidagi nizom quyidagi bo'limlardan tashkil topishi kerak: umumiy qoidalar, bo'limning maqsadlari, ichki tuzilishi, funktsiya va vazifalari, huquqlari, boshqa bo'limlar bilan aloqalari, ishni baholash mezonlari, bo'lim boshlig'ining huquq va majburiyatlari, bo'limni kengaytirish, qayta tashkil qilish va tugatish tartibi.

“Umumiy qoidalar” bo'limida bo'limning tavsifi va uning tuzilmadagi o'rni, tobeligi, bo'lim boshlig'ini tayinlash va lavozimdan olish tartibi, bo'lim o'z ishida amal qiladigan asosiy huquqiy, direktiv, me'yor va konstruktiv materiallar ro'yxati keltiriladi.

“Maqsadlar” bo'limida bo'limning maqsadlari va ulardan kelib chiquvchi asosiy vazifalari ta'riflab beriladi.

“Ichki tuzilish” bo'limida bo'lim (sektor)ning tarkibiy bo'linmalari nomlari, rahbar lavozimining nomi, bu bo'linmalar kimga bevosita bo'ysunishlari va o'z faoliyatida qaysi hujjatlarga amal qilishlari ko'rsatiladi.

“Funktsiya va vazifalar” bo'limi nizomning asosiy bo'limi hisoblanadi. Unda bu bo'limning faoliyatiga har tomonlama tavsif beriladi, bo'lim bajaradigan barcha ish turlari sanab o'tiladi.

“Huquqlar” bo'limida bo'limning boshqa bo'limlarga nisbatan huquqlari, uning tavsiya qilish, man etish, bekor qilish va boshqa shu kabi imkoniyatlari ko'rsatiladi. Bo'limning huquqlari uning o'z funktsiyalarini bajarishi uchun zarur bo'lgan hajmda belgilanadi.

“Boshqa bo’linmalar bilan aloqalari” bo’limi bo’lim o’z faoliyatida boshqa bo’linmalar bilan almashadigan axborotning kirish va chiqish xususiyatini belgilaydi.

“Bo’lim ishini baholash mezonlari” bo’limida bo’limning ishini baholashda qo’llanadigan mezonlar (reja va hisobotlarning o’z vaqtida tuzilishi va h.k.) ro’yxati keltiriladi.

“Bo’lim boshlig’ining javobgarligi” bo’limida bo’lim boshlig’i shaxsan javobgar bo’lgan asosiy pozitsiyalar tavsiflanadi.

“Bo’limni kengaytirish, qayta tashkil qilish va tugatish tartibi” bo’limi ushbu masalalarni qaysi idora, qachon va qanday hal qilishini belgilaydi.

Lavozimlarni tartibga solish tashkiloti amaldagi Xizmatchilar Lavozimlarining Umumiy Nomenklaturasida belgilangan.

Lavozim yo’riqnomalarida har bir xodimning vazifalari, majburiyatlari, huquqlari va javobgarligi belgilab qo’yiladi.

Lavozim yo’riqnomalari lavozim haqidagi namunaviy nizomga asosan ishlab chiqiladi.

Lavozim yo’riqnomalari lavozimning maqsad va vazifalari, xodimlarning majburiyatlari, huquqlari va javobgarligi, rahbarlar va xodimlarning o’zaro majburiyatlarini aniq belgilashi, boshqaruv mehnatining taqsimoti va birlashtirilishini tartibga solishi lozim.

Puxta ishlab chiqilgan Nizomlar va lavozim yo’riqnomalari xodimlarning mas’uliyatini oshiradi. Aniq belgilangan vazifa va huquqlar, qat’iy o’rnatilgan ishni bajarish ko’rsatkichlariga ega bo’lgan xodim faol pozitsiyani egallaydi, tashabbus ko’rsatadi va ishga ijodiy yondashadi.

Lavozim yo’riqnomalari xodimlarga rag’batlantiruvchi ta’sir ko’rsatadi.

Nizomlar va lavozim yo’riqnomalari ishga tartib elementini kiritadi, ishni vijdonan bajarish uchun qulay ijtimoiy-psixologik muhit yaratadi.

## **Xulosa.**

Boshqaruv tizimlarini loyihalash usullarining rivojlanishsiz boshqaruvni takomillashtirish va ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish qiyin kechadi, chunki:

*birinchidan*, yangi sharoitlarda qator hollarda bozor munosabatlari talablariga javob bermaydigan, boshqaruv vazifalarining deformatsiyalanishi xavfini tug'diradigan eski tashkiliy shakllardan foydalanish mumkin emas;

*ikkinchidan*, xo'jalik boshqaruvi sohasiga texnik tizimlarni boshqarish qonuniyatlarini ko'chirib bo'lmaydi. Tashkiliy mexanizmni takomillashtirishga kompleks yondashuv avval ko'p jihatdan avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari (ABT)ni joriy qilish va ulardan foydalanish ishlari – juda muhim sanalgan, biroq barcha darajadagi boshqaruvni rivojlantirishda yagona bo'lmagan ish bilan almashtirilgan edi. ABTni yaratish ishining o'zi esa ba'zan boshqaruv tizimini yaxshilashdan ayri holda olib boriladi, tashkiliy omillar bilan etarli darajada bog'lanmaydi;

*uchinchidan*, tizimni tashkil qilish faqat tajriba, analogiya, odatiy sxema va, nihoyat, intuitsiyagagina emas, balki tashkiliy loyihalashning ilmiy usullariga ham tayanishi kerak;

*turtinchidan*, murakkab mexanizm – boshqaruv mexanizmini loyihalash tashkiliy tizimlarni shakllantirish usulologiyasidan xabardor mutaxassislar zimmasiga yuklatilishi lozim.

### **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

1. Boshqaruvning tarkibiy bo'linmalarini shakllantirish.
2. Boshqaruv tizimlarini loyihalash usullari.
3. Boshqaruv tizimlarini loyihalash tamoyillari
4. Boshqaruv tizimlarini loyihalash usulikasi.
5. Ishlab chiqarish menejmentini tuzilishni shakllantirish jarayonlari.

6. Ishlab chiqarish menejmenti tuzilishlarni o'zgartirish vazifalari.
7. Korxonaning strategiyasini ishlab chiqish.
8. Murakkab mexanizm tushunchasi.
9. Boshqaruv tizimini loyihalashning ilmiy usullari.
10. Tarkibiy bo'limlar xaqidagi nizomlar va lavozim yo'riqnomalarini ishlab chiqish.

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizasiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi. T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliiev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.

12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
15. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
18. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.



## **4-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI KADRLAR TA'MINOTINI LOYIHALASHTIRISH**

4.1. Boshqaruv apparatini kadrlar bilan ta'minlash tizimi.

4.2. Mutaxassislarga bo'lgan talabni aniqlash usullari.

4.3. Rahbar xodimlar va mutaxassislarni faoliyatini baholash va ularni attestatsiyadan o'tkazishni tashkil qilish.

***Mavzuning maqsadi*** - boshqaruv apparatining kadrlar ta'minoti tizimi tushunchasini, mutaxassislarga bo'lgan ehtiyojni, rahbar xodimlar va mutaxassislar faoliyatini tashkil qilish va baholash usullarini o'zlashtirish, rahbar xodimlar va mutaxassislarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va ishini baholashda ma'lum ko'nikmalar hosil qilishdan iborat.

### **4.1. Boshqaruv apparatini kadrlar bilan ta'minlash tizimi**

Korxonada - kadrlar demak. Har qanday iqtisodiyotda ishlab chiqarish menejmentini barcha pog'ona rahbarlar va mutaxassislarning samarali mehnatisiz tasavvur qilib bo'lmaydi. Binobarin, rahbarlar va mutaxassislar soniga bo'lgan ehtiyojni aniqlash, rahbarlar va mutaxassislarni tanlash, joy-joyiga qo'yish, tayyorlash va malakasini oshirish, ularni attestatsiyadan o'tkazish va faoliyatini baholash ishlari aniq tashkil qilinishi lozim. Bu muammoning echimi mutaxassislarga bo'lgan ehtiyojlarni aniqlash masalalari bo'yicha ilmiy tadqiqotlarni rivojlantirish hamda boshqaruv apparati kadrlar ta'minotini baholash va attestatsiyani tashkil qilish bilan bog'liq.

Ishlab chiqarishning kadrlar ta'minoti tizimi kadrlarga bo'lgan ehtiyojni oldindan bashorat qilish, bozor munosabatlari sharoitida kadrlar bilan ishlashni rejalashtirish va kadrlar ta'minotini tashkil qilishdan iborat bo'ladi.

Kadrlarga bo'lgan ehtiyojni oldindan bashorat qilish haqida quyida to'xtalamiz. Kadrlar bilan ishlashni rejalashtirish masalasiga kelsak, u xalq

xo'jaligi va tarmoqlar bo'yicha kadrlar ta'minoti rejalarini tuzish, boshqaruv kadrlarini tayyorlash va ularning malakasini oshirishni tashkil qilish, xodimlarning boshqaruv ishiga moyilligi va salohiyatini aniqlash, vaqti-vaqti bilan rahbar xodimlar va mutaxassislarning faoliyatini baholash va ularni attestatsiyadan o'tkazishni tashkil qilishdan iborat.

Kadrlar ta'minoti tashkilotini loyihalashtirish ijtimoiy ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish maqsadida boshqaruvni takomillashtirishning tarkibiy qismi hisoblanadi.

Kadrlar ta'minoti tizimini loyihalashtirish quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. Boshqaruvning asosiy tizimlarini muvofiq kasbiy tayyorgarlikka ega bo'lgan kadrlar bilan ta'minlash.
2. Bozor talablarini hisobga olgan holda kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni tashkil qilish.
3. Rahbar xodimlar va mutaxassislarning malakasi va ijodiy qobiliyatlariga muvofiq xizmat bo'yicha ko'tarish.
4. Rahbarlar va mutaxassislarning mehnatini tashkil qilish, ularni tashkiliy texnika vositalari, axborot bilan ta'minlash.
5. Rahbarlar va mutaxassislar faoliyatini baholash hamda ularni attestatsiyadan o'tkazishni tashkil qilish.

#### **4.2. Mutaxassislarga bo'lgan talabni aniqlash usullari**

Bozor munosabatlarining rivojlanishi (mulkchilik shakllarining xilma-xilligi, korxonalarni davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish va boshq.) rahbarlar va mutaxassislarning qo'shimcha sonini talab qiladi. Bundan tashqari, har yili yoshi va sog'lig'iga ko'ra nafaqaga ketadigan rahbarlar va mutaxassislar o'rnini to'ldirish lozim.

Mehnat va moddiy resurslarning iqtisodiy hisob-kitobida keng qo'llanadigan balans usuli boshqaruv kadrlariga bo'lgan ehtiyojni aniqlashning usulologik asosi hisoblanadi. Bunda ishlab chiqarish hajmining o'sishi, uning

iqtisodiy mintaqalarda rivojlanish xususiyatlari va kadrlarning reждан oldingi davrdagi harakati haqidagi ma'lumotlar hisobga olinadi.

Kadrlarga bo'lgan ehtiyojlarning ilmiy asoslangan bashoratlarni olis istiqbolga ishlab chiqish katta ahamiyatga ega. Bu bashoratlarni tarmoqlar, ishlab chiqarish birlashmalarining rivojlanish tendentsiyalarini nazarda tutishi va boshqaruv tizimini amalga oshirish, uning tashkiliy tuzilmasini takomillashtirish tadbirlarini hisobga olishi lozim.

Bunday bashorat asosida xalq xo'jaligi va tarmoqlar bo'yicha kadrlar ta'minoti rejalari tuziladi. Kadrlarga ehtiyojni belgilashda ularning istiqbol davridagi barcha - shu jumladan rahbar lavozimlarning ko'payishi va kadrlarning ketishi hisobiga - harakatlari nazarda tutilishi lozim.

Kadrlarning xizmat bo'yicha ko'tarilishini uyushtirish maqsadida, har bir mutaxassisning o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib, boshqaruv salohiyatiga ega bo'lgan xodimlar ajratib olinadi.

Mutaxassislarga bo'lgan ehtiyojni aniqlash asosan sanoatni boshqarishning tarmoq tamoyiliga mos keladigan tamoyilga ko'ra amalga oshiriladi.

Ammo bu xalq xo'jaligida boshqaruvning turli funktsiyalarini bajarishda band etilgan mutaxassislarga ehtiyojning tarmoqlararo xususiyatga ega bo'lishini ham istisno etmaydi (rejalashtirish, moliyalashtirish, standartlashtirish, patentlashtirish).

Rahbar kadrlarga bo'lgan umumiy ehtiyoj miqdori kadrlarni asosiy, lavozim bo'yicha va malakaviy tayyorlashni rejalashtirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

S.S. Gulomov, T. Toshmurodov, YU.I. Boguslavskiy, A.N. Mamaxo'jaev va O.YU. Rashidov quyidagi usullarni taklif qiladilar:

Ma'lumoti va malakasiga ko'ra baholash usuli shundan iboratki, tarmoqlarning mutaxassislarga bo'lgan ehtiyojlari rejalashtirilayotgan davrda mahsulot chiqarish hajmining qo'shimcha ravishda o'sishi, mahsulot sifatining yaxshilanishi, mexanizatsiyalashtirish va avtomatizatsiyalashtirish darajasining ko'tarilishi bilan qat'iy bog'lanadi.

Me'yor hisob - kitob usuli mutaxassislarga bo'lgan umumiy ehtiyojni aniqlash uchun reja va loyihalar: ishlab chiqarish hajmi (naturada), sof mahsulot hajmi bo'yicha rejalar va mutaxassislarning ish me'yorlarini qo'llashga asoslanadi: Moddiy ishlab chiqarish tarmoqlarida murakkab avtomatik apparatlar va tizimlarga xizmat ko'rsatadigan mutaxassislarga bo'lgan ehtiyoj me'yor usul bo'yicha hisoblab chiqariladi. Ishlab chiqarishdan boshqa tarmoqlarda me'yor usul bo'yicha umumiy ta'lim maktablarining o'qituvchilari, o'rta maxsus bilim yurtlari o'qituvchilari, oliy o'quv yurtlari o'qituvchilari, vrachlar va o'rta tibbiy xodimlar va boshqa mutaxassislarga bo'lgan ehtiyoj hisoblab chiqariladi (har 10 ming kishi, mahsulot va shu kabilarga nisbatan). Mutaxassislarga bo'lgan umumiy ehtiyojni hisob-kitob qilishda mutaxassislar bajarishi lozim bo'lgan ish hajmi me'yorlarda belgilangan ish yoki xizmat ko'rsatish birliklari (ko'rsatkichlari)da hisoblanadi. Mutaxassislarga bo'lgan umumiy ehtiyoj ushbu usul bo'yicha ish hajmini mutaxassislarning ish me'yoriga bo'lish yo'li bilan aniqlanadi.

Ta'minlanganlik me'yorlari usuli tarmoq me'yorlari bo'yicha ishchi va xizmatchilar soniga, tarmoqning mutaxassis kadrlar bilan ta'minlanganligiga asoslanadi. Bu usul bo'yicha umumiy ehtiyoj korxonalar va tashkilotlarning har bir guruhi bo'yicha, rejalashtirilgan davrning va keyingi har besh yillikning so'nggi yiliga bo'lgan holatga ko'ra, ishchi va xizmatchilarning umumiy sonini tasdiqlangan yoki bashorat qilingan mutaxassis kadrlar bilan ta'minlanish me'yorlariga taqqoslash yo'li bilan aniqlanadi. Rejalashtirilgan va undan keyingi davrlarda mutaxassis kadrlar bilan ta'minlanganlik darajasi rejalashtirilayotgan davrgacha bo'lgan ikki besh yillikda ta'minlanishdagi o'zgarishlarning qat'iy tendentsiyalarini va 10 yil oldinga rejalashtirilayotgan davrda taxmin qilinayotgan o'zgarish tendentsiyalarining tahlili asosida aniqlanadi.

Turdosh korxonalar va tashkilotlar uchun belgilangan mutaxassis kadrlarga bo'lgan umumiy ehtiyoj izchil ravishda korxonalar, ishlab chiqarish (faoliyat turlari), tarmoqlar bo'yicha qo'shiladi va vazirlik (mahkama)ga chiqiladi.

Shtat - me'yor usuli mutaxassislarga bo'lgan joriy ehtiyojni hisoblashda qo'llanadi. Hisoblash usuli oliy va o'rta ma'lumotli mutaxassislar egallashi lozim bo'lgan lavozimlar nomenklaturasini qo'llashga asoslanadi.

Ushbu usul bo'yicha mutaxassis kadrlarga bo'lgan ehtiyojni aniqlash uchun asos yilda har bir korxonada va tashkilot hamda butun vazirlik (mahkama) bo'yicha oliy ma'lumotli mutaxassislarga mo'ljallangan lavozimlar sonini lavozim nomenklaturalari va shtat jadvallariga muvofiq hisoblab chiqish lozim.

Iqtisodiy - matematik usul korrelyatsion modellar qurishga asoslanadi.

Bu usulni qo'llashda mutaxassislarga bo'lgan ehtiyojga ta'sir ko'rsatuvchi omillarning katta sonidan foydalaniladi: sanoat ishlab chiqarishi hajmi (mln. so'm), sanoat-ishlab chiqarish xodimlari soni (kishi), asosiy fondlar qiymati (mln. so'm), funktsional bo'linmalar soni, asosiy va ko'makchi materiallar soni va h.k.

#### **4.3. Rahbar xodimlar va mutaxassislarni faoliyatini baholash va ularni attestatsiyadan o'tkazishni tashkil qilish**

Bozor munosabatlariga o'tish boshqaruv tashkiloti saviyasini ko'tarish, barcha pog'onalarda va ish uchastkalarida intizomni yanada kuchaytirish, puxta o'ylangan kadrlar siyosatini amalga oshirishni talab qiladi. Kadrlar siyosati bozor munosabatlari tamoyillarini amalga oshirish, ijodkorlik va ishbilarmonlikni rivojlantirish, boshqaruv kadrlaridan mutaxassisligi, malakasi va ish tajribasiga ko'ra foydalanishga qaratilishi lozim.

Ishbilarmonlar va menejerlar faoliyatini ob'ektiv baholash, buning asosida istiqbolli, serg'ayrat, ijodiy fikrlaydigan va tashabbuskor rahbar va mutaxassislarni aniqlash muhim ahamiyatga ega.

Shuning uchun ham rahbarlar va mutaxassislarning ishbilarmonligi va shaxsiy xislatlarini baholash hamda ularni attestatsiyadan o'tkazish masalasi ishlab chiqarish boshqaruvi tashkiloti tizimida asosiy vazifalardan biriga aylanadi.

Xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish xodimlarning ijodiy va ishbilarmonlik faolligini rivojlantirishga ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Ammo attestatsiyani tashkil qilish va o'tkazish bilan bog'liq ishlar boshqaruv apparati kadrlarini chuqur o'rganish va ularning faoliyatini ob'ektiv baholash imkonini bermaydi. Boshqaruv nazariyasi va amaliyotida boshqaruv apparati xodimlari faoliyatini baholashning yigirmadan ortiq usullari mavjud. Ular shartli ravishda uch guruhga bo'linadi: 1) Tavsiy va miqdoriy o'lchash usullari; 2) Xodimlarni tavsifiy baholash usullari; 3) Xodimlarni miqdoriy baholash usullari, ya'ni baholashning miqdoriy ko'rsatkichlari.

Rahbarlar va mutaxassislar faoliyatini ishlab chiqarishdagi ma'lum vaziyatlarni tahlil qilish hamda ishga oid turli o'yinlar o'tkazish orqali baholash tizimi ma'lum.

Kompleks baho berish ham e'tiborga loyiq, chunki unda xodimning shaxsiy xislatlari, mehnati va uning natijalari baholanadi.

Dastlab lavozim kompleks baholanadi va uning modeli, ideali ishlab chiqiladi.

So'ng xodim va uning ishini kompleks baholash amalga oshiriladi.

Lavozimni kompleks baholash kadrlarni tanlash va o'rniga qo'yishda, xodim va uning ishini baholash esa - uni attestatsiyadan o'tkazish va mehnatiga haq to'lashda muhim ahamiyatga ega bo'ladi.

Boshqaruv apparati xodimlarini attestatsiyadan o'tkazish va faoliyatini baholashning tashkiloti quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- 1.Xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish va faoliyatini baholash ishining rejasini tuzish.
- 2.Xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish va faoliyatini baholashni o'tkazish uchun komissiya tuzish.
- 3.Ekspertlarni tanlash va o'rniga qo'yish, kim kimni baholashini belgilash (ro'yxat tuzish).
- 4.Rahbarlar va mutaxassislarni boshqaruv funktsiyalari bo'yicha baholash varaqalari shakllarini ishlab chiqish va tayyorlash.

5. Attestatsiya va baholashda qatnashuvchi barcha ekspertlar va xodimlarga yo'l-yo'riqlar ko'rsatish.
6. Komissiya ishini tashkil etish.
7. Kadrlar bilan ishlashni takomillashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqish.
8. Xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish va faoliyatini baholash natijalaridan amaliy faoliyatda foydalanish.

### **Xulosa**

Ishlab chiqarishning kadrlar ta'minoti tizimi kadrlarga bo'lgan ehtiyojni oldindan bashorat qilish, bozor munosabatlari sharoitida kadrlar bilan ishlashni rejalashtirish va kadrlar ta'minotini tashkil qilishdan iborat bo'ladi.

Maqsadlar tuzilmani, kadrlar esa - boshqaruv usuli va usullarini belgilaydi.

Kadrlar ta'minotini loyihalashtirish kadrlar bilan ta'minlash, menejerlarni qayta tayyorlash, malakasini oshirish va xizmat bo'yicha ko'tarish, rahbarlar va mutaxassislar mehnatini tashkil qilish, attestatsiya o'tkazishni o'z ichiga oladi.

Mutaxassislarga bo'lgan ehtiyoj boshqaruv ob'ekti, mahsulot hajmining o'sishi va xodimlar soni bilan qat'iy bog'lanadi.

Menejerlarni attestatsiyadan o'tkazish va faoliyatini baholashning tashkil etish quyidagilarni o'z ichiga oladi: ish rejasini tuzish, komissiya tashkil qilish, ekspertlarni tanlash, komissiya ishini tashkil qilish, attestatsiya natijalaridan amaliy faoliyatda foydalanish.

### **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

1. Kadrlar tayyorlash milliy dasturi haqida qisqacha gapirib bering.
2. Bozor munosabatlari menejerlar va mutaxassislarga qanday talablar qo'yadi?
3. Kadrlarga bo'lgan ehtiyojni aniqlash usullarini sanab bering.
4. Menejerlar va mutaxassislarning attestatsiyasi kim tomonidan, qaysi muddatlarda o'tkaziladi?

5.Menejerlarning ishbilarmonligi va shaxsiy xislatlarini baholash kim tomonidan va qanday o'tkaziladi?

6.Boshqaruv apparati kadrlar bilan ta'minlash tizimi.

7.Mutaxassislarga bo'lgan talabni aniqlash usullari.

8.Kadrlarga bo'lgan extiyojni taxlil qilish.

9.Raxbar xodimlar faoliyatini baxolash.

10.Mutaxassislar faoliyatini baxolash.

### **Adabiyotlar**

1.O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T.,2008.

2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.

3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizasiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi.T., 2009, 22 b.

4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari.T., 2009, 56 b.

5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.

6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son.10 fevral, 2004.

7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001

8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.

9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.

10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.



11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
15. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
18. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## **5-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI REKLAMA VA AXBOROT TA'MINOTINI LOYIHALASHTIRISH**

5.1. Reklama agentligi ishini tashkil qilish.

5.2. Axborot fondi va ma'lumotlar bankini tashkil qilish.

5.3. Axborotni qayta ishlash jarayonini loyihalashtirish va axborot ta'minotini tashkil qilish.

*Mavzuning maqsadi* - reklama va reklama ta'minoti tushunchasini o'zlashtirish, reklama va axborot bilan ishlash borasida ma'lum ko'nikmalar hosil qilish, korxonada reklama va axborot bilan ishlash qanday amalga oshirilishi, bu ishning tashkilotini takomillashtirish yo'llarini tushuntirishdan iborat.

### **5.1. Reklama agentligi ishini tashkil qilish**

Bugungi kunda respublikada qator yirik reklama agentliklari ish olib bormoqda. Ular sanoat tarmoqlari va yirik korxonalarda xo'jalik hisobida mustaqil faoliyat ko'rsatmoqdalar.

Deyarli barcha korxonalar va tashkilotlar reklama agentligi xizmatidan foydalanadilar.

Agentliklarda reklama funksiyalarini bajaruvchi ijodiy va texnik xodimlar ish olib boradilar.

Reklama agentligining negizi to'rt bo'limdan tashkil topadi: e'lonlarni ishlab chiqish va ifoda etish bilan shug'ullanadigan ijodiy bo'lim; reklama vositalarini tanlash va e'lonlarni joylashtirish uchun mas'ul bo'lgan reklama vositalari bo'limi; aholining xususiyatlari va ehtiyojlarini o'rganuvchi tadqiqot bo'limi; agentlik faoliyatining tijoriy jihatlari bilan shug'ullanadigan tijorat bo'limi. Bu bo'limlarning ishini shunday tashkil qilish kerakki, ular o'zaro kelishib faoliyat ko'rsatishlari lozim. Har bir mijozning buyurtmalari mas'ul

ijrochining boshchiligida o'z vaqtida va sifatli bajarilishi kerak. Agentlik o'ziga mijozlarni tortish uchun nufuzga ega bo'lishi lozim.

Reklama agentliklari yolg'on reklama uchun mijoz bilan teng javobgar bo'ladilar.

Reklama murojaati avvalambor tovar haqida maqbul yoki qiziq ma'lumot berishi lozim. Bundan tashqari, u mazkur tovar turkumiga kiruvchi boshqa markalarga xos bo'lmagan qandaydir o'ziga xos xususiyat haqida ma'lumot berishi kerak. Nihoyat, murojaat shubhasiz to'g'ri bo'lishi lozim.

Reklamalar qiziqarli, tushunarli va ishonarli bo'lishi kerak.

Reklama murojaatining ta'sir darajasi faqat nima aytilganiga emas, qanday aytilganiga ham bog'liq bo'ladi.

Shuning uchun ham yodda qoladigan, e'tiborni tortadigan so'zlarni topish lozim. Yirik formatli e'lonlar e'tiborni ko'proq tortadi. Rangli suratlar e'lonning jozibadorligini oq-qora suratlariga qaraganda oshiradi.

Reklamani tarqatishning asosiy vositalari gazetalar, televidenie, radio, jurnallar, tashqi reklama vositalari va h.k. hisoblanadi.

Reklama beruvchining vazifasi o'z reklama murojaatini joylashtirish uchun reklamani tarqatish vositasini tanlashdan iboratdir. Masalan, agar e'lon gazeta yoki jurnalga berilishi lozim bo'lsa, mutaxassis ularning tiraji va e'lonlarga belgilangan narxlarini, bu gazeta va jurnallarining davriyligi, obro'si, ishonchliligi, poligrafik ijrosining sifati, o'quvchilarga psixologik ta'sir ko'rsatish darajasiga doir ma'lumotlarni o'rganadi.

Bunday baholash asosida mutaxassis reklamanning samaradorligini qaysi gazeta yoki jurnallar ta'minlay olishi mumkinligi haqida qaror qabul qiladi.

## **5.2. Axborot fondi va ma'lumotlar bankini tashkil qilish**

Boshqaruvni axborot bilan ta'minlashning vazifasi barcha bo'g'in rahbarlari va boshqaruv xizmatlarini sifatli axborot tizimlari bilan o'z vaqtida ta'minlashdan iborat.

Axborot ta'minoti tizimi undan boshqaruv vazifalarini hal qilish uchun kompleks foydalanish hamda EHM va boshqa texnikani qo'llash shartlaridan kelib chiqib loyihalashtiriladi.

Boshqaruvning axborot ta'minoti axborot fondidan va axborotni qayta ishlash jarayonlaridan tashkil topadi.

Axborot fondi hujjatlar va tegishli ma'lumot tashuvchi vositalardagi axborot massivlaridan iborat bo'ladi.

Boshqaruvda foydalaniluvchi axborot shartli ravishda konstruktorlik, texnologik, rejaga oid, hisobot-statistik, buxgalteriya, tashkiliy-farmoyish va boshqa turlarga bo'linadi.

Axborotga bo'lgan ehtiyojni aniqlash boshqaruvning axborot ta'minotini loyihalashtirishning muhim sharti hisoblanadi. Axborotga bo'lgan ehtiyoj boshqaruv xodimlari bajaradigan ishlar, ya'ni ular tomonidan qabul qilinadigan qarorlardan kelib chiqib aniqlanadi.

Zarur hujjatlar soni, ularda qayd etilgan ko'rsatkichlarni aniqlash axborot ta'minoti tizimini loyihalovchilar birinchi navbatda bajarishi kerak bo'lgan ishlar jumlasiga kiradi.

Boshqaruvning har bir bo'linmasida hujjatlarni o'rganish jarayonida doimiy, o'zgaruvchan va tayyorlanadigan ma'lumotlarni, ulardan qaror qabul qilishda foydalanilishining davriyligini aniqlash zarur.

Hujjatlarning eng qulay shakllarini, axborot o'tishining eng qisqa yo'llarini ishlab chiqish lozim.

Axborot bilan bevosita ishlashdan tashqari, boshqaruv uchun zarur ma'lumotlarni aniqlashda rahbar va mutaxassislar o'rtasida so'rov o'tkazish usulidan ham foydalanish kerak.

Axborot oqimlari tashkiloti quyidagilardan iborat bo'ladi:

- 1) axborot manbalari va iste'molchilarini aniqlash;
- 2) axborot tarkibi, davriyligi va uni taqdim etish shakllarini aniqlash;
- 3) hujjat aylanishi tizimini ishlab chiqish;

- 4) axborotni to'plash, uzatish, qayta ishlash va saqlash texnik vositalari majmuini aniqlash;
- 5) hujjatlarni tuzish, rasmiylashtirish, ro'yxatdan o'tkazish, kelishish va tasdiqlash tartibini o'rnatish.

Axborot jarayonlarini tashkil etish axborotni to'plash, uzatish, qayta ishlash va saqlash texnologiyasini ishlab chiqish, bu jarayonlarni zarur texnik vositalar bilan ta'minlash, tegishli kadrlarni tanlash va o'qitib o'rgatish, axborotni tayyorlash va uzatish vazifalarini bo'linmalar o'rtasida taqsimlashni talab etadi.

### **5.3. Axborotni qayta ishlash jarayonini loyihalashtirish va axborot ta'minotini tashkil qilish**

Axborotni qayta ishlash jarayoni axborotni u vujudga keladigan joylarda to'plashdan boshlanadi.

Axborot to'plash jarayonini loyihalashtirishda ishlab chiqarish va boshqaruv tashkiloti, hisoblash texnikasining mavjudligi, boshqaruv jarayonlarining avtomatlashtirilish darajasidan kelib chiqish lozim.

Tashkilotni loyihalashtirishning asosiy ob'ekti operativ axborot hisoblanadi. Unda ushbu boshqaruv apparati uchun xos bo'lgan ishlarning borishi jarayoni aks ettiriladi.

Loyihalovchilarning asosiy vazifasi ortiqcha ma'lumotlarni chiqarib tashlash, turli hujjatlarning funktsiyalarini bitta hujjatda birlashtirish imkoniyatlarini aniqlash, axborotning uzatilishi va saqlanishini tashkil qilishdan iborat bo'ladi.

Axborotni to'plash joyidan qayta ishlash joyigacha uzatishni tashkil etish texnik vositalarda amalga oshiriladi.

Axborot, hujjatlar, magnit lentalar, magnitli disklar, chizmalar, hisobotlar va boshqa ma'lumotlar chopar orqali etkazib berilishi yoki telefon, telegraf orqali uzatilishi mumkin.

Axborotni etkazishning markazlashtirilgan halqali tartibini o'rnatish uning o'tishini tezlashtiradi.

Axborot tsexlar va xizmatlarning pochta qutilariga tarqatib chiqiladi. Bo'linmalardan boshqa bo'linmalarga yuborilishi lozim bo'lgan axborot yig'ib olinadi.

Axborot ta'minotini tashkil etish quyidagilarni nazarda tutadi:

1. Axborot ta'minotining to'liqligi, ya'ni rahbar va mutaxassislar tomonidan barcha zarur ma'lumotlarning to'liq olinishi.
2. Olinadigan axborotning ishonchliligi va aniqligini ta'minlash.
3. Axborotning o'z vaqtida va izchil olinishini ta'minlash.
4. Hujjatlar va ko'rsatkichlar sonini qisqartirish maqsadida alohida hujjatlar, ko'rsatkichlar va shakllardan foydalanilishining takroriyliigi darajasini aniqlash.
5. Axborot tizimini va axborot oqimlarini tashkil qilish.
6. Axborot tizimlarini mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish.
7. Statistik, operativ va buxgalteriya hisobini tashkil qilish.

Boshqaruv apparatining axborotga bo'lgan ehtiyojining qondirilishi eng avvalo turli boshqaruv qarorlarining zarur ma'lumotlar bilan ta'minlanganligi bilan belgilanadi.

Axborot manbalari va ularni qabul qiluvchilar o'rtasida ratsional aloqalarni ta'minlash boshqaruv tizimi samarali faoliyatining zarur shartlaridan biri hisoblanadi.

Axborot ta'minoti ishonchli, to'g'ri, ob'ektiv va mazmunli bo'lishi, o'z vaqtida amalga oshirilishi lozim.

Axborot hajman kichik va sermazmun, matni qisqa va lo'nda bo'lishi kerak.

Eng progressiv axborot tizimini loyihalashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:

1. Mavjud axborot tizimining tahlili, uning asosiy oqimlarini o'rganish.
2. Axborot tizimining iqtisodiy modelini ishlab chiqish, axborotning zarur hajmi va mazmunini belgilash.
3. Axborotni to'plash va qayta ishlash uchun zarur texnik vositalarni aniqlash.
4. Axborotni qayta ishlash texnologiyasini ishlab chiqish.

5.Axborotning vujudga kelishi va undan foydalanilishining davriyligini o'rnatish.

6.Axborotni uzatish va qayta ishlashni mexanizatsiyalashtirish va avtomatizatsiyalashtirish uchun qulay bo'lgan axborot oqimlarini loyihalashtirish.

### **Xulosa**

Axborotni qayta ishlash, izlab topish va saqlash to'g'ri tashkil qilingan, bu jarayonlarni mexanizatsiyalashtirish va avtomatizatsiyalashtirish imkoniyati mavjud bo'lgan taqdirdagina undan samarali foydalanilishi mumkin.

Reklamaning ta'sir darajasi faqat nima aytilganiga emas, qanday aytilganiga ham bog'liq bo'ladi.

Reklama agentligining negizini to'rt bo'lim: ijodiy bo'lim, reklama vositalari bo'limi, tadqiqot bo'limi va tijorat bo'limi tashkil qiladi.

Axborot ta'minoti tizimini loyihalashtirishda undan kompleks foydalanish shartlari hisobga olinadi.

Eng progressiv axborot tizimini loyihalashtirish axborot tizimining tahlilini, model' ishlab chiqishni, texnik vositalarni aniqlashni, texnologiyani ishlab chiqishni va axborot oqimlarini loyihalashtirishni nazarda tutadi.

### **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

- 1.Reklamaga qanday talablar qo'yiladi?
- 2.Tovar haqidagi ma'lumot qanday talablarga javob berishi kerak?
- 3.Reklama agentligi qanday ishni bajaradi?
- 4.Ma'lumotlar banki deganda nimani tushunasiz?
- 5.Axborot ta'minotining tashkiloti qaysi ish turlarini o'z ichiga oladi?
- 6.Reklama agentligi ishini tashkil qilish.
- 7.Axborotlar fondi va ma'lumotlar bankini tashkil qilish.
- 8.Axborotni qayta ishlash jarayonini loyihalashtirish.

## Adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi. T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xlijev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
15. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.



## **6-bob. BOSHQARUV QARORLARINI ASOSLASH, QABUL QILISH VA ULARNING BAJARILISHINI TASHKIL ETISH JARAYONINI LOYIHALASHTIRISH**

6.1. Boshqaruv qarorlarining tarkibini loyihalashtirish.

6.2. Boshqaruv qarorlarini asoslash va qabul qilish jarayonlarini loyihalashtirish.

6.3. Qabul qilingan boshqaruv qarorlarining bajarilishini loyihalashtirish.

*Mavzuning maqsadi* - boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etish bosqichlarini o'rganish, boshqaruv qarorlarini asoslash, qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etishni loyihalashtirish borasida ma'lum ko'nikmalar hosil qilishdan iborat.

### **6.1. Boshqaruv qarorlarining tarkibini loyihalashtirish**

Boshqaruv qarorini tayyorlash jarayoni maqsadni tushunib etish va aniqlab olishdan boshlanadi. Mavjud vaziyat va rivojlanish istiqbollaridan kelib chiqib qarorning umumiy strategiyasi ishlab chiqiladi. Maqsadni belgilash-qarorning strategik rejasini ishlab chiqishning dastlabki bosqichidir.

Biroq, qabul qilinajak qarorning maqsadini belgilash bilangina kifoyalanmaslik kerak. Bu maqsadga erishish uchun bo'linmalar va alohida xodimlar qanday vazifalarni bajarishlari kerakligini ham bilish lozim. Bu vazifalar zarur boshqaruv qarorlarining tarkibini belgilaydi.

Qabul qilinayotgan qarorning tarkibi belgilanganidan keyin ushbu boshqaruv qarorini tayyorlash va amalga oshirish uchun qaysi xodimlar jalb qilinishi kerakligini aniqlash lozim.

Qarorni ishlab chiqish va amalga oshirishda zarur axborotni to'plash muhim ahamiyat kasb etadi. To'plangan ma'lumotlarning tahlili asosida qarorning turli variantlarini ishlab chiqish va yakuniy variantni tanlash bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqiladi.

Qabul qilinadigan boshqaruv qarorlari izchil, istiqbolli, ob'ektiv va ilmiy asoslangan bo'lishi lozim.

Boshqaruv qarorlari orasida ijtimoiy va psixologik qarorlar muhim o'rin tutadi. Bu qarorlarning asoslanganligi ularning mutaxassislar o'rtasida va jamoada puxta ko'rib chiqilishi va muhokama qilinishi bilan belgilanadi.

Qabul qilinadigan boshqaruv qarorlari huquqiy me'yorlar, tarmoq nizomlari va yo'riqnomalarga mos kelishi kerak. Har bir asoslangan qaror moddiy, mehnat va moliyaviy resurslar bilan ta'minlanishi lozim. Bu qarorning realligi va bajarilishining muhim shartidir.

## **6.2. Boshqaruv qarorlarini asoslash va qabul qilish jarayonlarini loyihalashtirish**

Boshqaruv apparatining ishida qarorlarni asoslashning dasturiy - maqsadli, optimal, tahliliy hisob - kitob, tizimli va tajriba usullari qo'llanadi.

Dasturiy - maqsadli usullar strategik va taktik qarorlarni asoslash uchun qo'llanadi. Dasturiy - maqsadli usullarni qo'llash ushbu qarorning bajarilishi natijasida erishilishi lozim bo'lgan maqsadni puxta va mufassal ishlab chiqishni nazarda tutadi. Maqsad belgilanganidan keyin unga erishish dasturi ishlab chiqiladi. U boshqaruv apparatining alohida bo'linmalari uchun "maqsadlar daraxti"ni ishlab chiqish, resurslar bilan ta'minlash va tashkiliy ta'minotni loyihalashtirish, maqsadlarga belgilangan muddatlarda erishish uchun mas'ullarni tayinlashni nazarda tutadi.

Asoslashning optimal usullari taktik va ayrim operativ qarorlarga xos bo'ladi. Ular operatsiyalarni o'rganish usullarini qo'llashga asoslanadi.

Tahliliy hisob-kitob usuli operativ qarorlarni ishlab chiqishda qo'llanadi. Bunda ma'lumotlar, qarorning qabul qilinishi va uni bajarish dasturining belgilanishi chuqur tahlildan o'tkaziladi.

Tizimli usullar asosida ekspertlarning mantiqiy fikrlashi va tajribasi yotadi.

Qarorlarni ishlab chiqishning tajriba usullari rahbar xodimlar va mutaxassislarning shaxsiy tajribasi, vaziyatlar va ularni hal qilish usullarini umumlashtirishga asoslanadi.

Qarorlarni asoslash va qabul qilishni loyihalashtirish asos axborotni olishning bir nechta bosqichidan tashkil topadi: axborotni ro'yxatga olish, kodlashtirish, uzatish, saqlash, birlamchi va ikkilamchi qayta ishlash.

Qaror qabul qilish jarayoni maqsadni belgilash, uni shakllantirish omillarini aniqlash, bir nechta variantni tayyorlash, ularning orasidan eng yaxshisini tanlab olish va qabul qilingan qarorni tashkiliy rasmiylashtirishdan iborat bo'ladi.

Qarorni bajarishni tashkil etish ijro muddatlari, ish hajmini belgilash va topshiriqlarni ijrochilarga etkazishni o'z ichiga oladi.

Rahbarning qo'l ostida malakali va ishbilarmon xodimlar ishlasa-yu, u bu xodimlarni qarorlarni qabul qilish jarayoniga jalb qilmasa, u o'z vaqtini behuda sovurgan hisoblanadi (menejment qonuni).

### **6.3. Qabul qilingan boshqaruv qarorlarining bajarilishini loyihalashtirish**

Qarorlarni bajarishni tashkil etish qarorni bajarishning aniq dasturi bo'lishi, ijro jarayonining muntazam nazorat qilinishi, qarorni to'liq va o'z vaqtida bajarganlik uchun ijrochilar tarkibining rag'batlantirilishini nazarda tutadi. Tashkiliy rejada ish turlari, ijrochilar, mehnat sarfi va ishni amalga oshirish muddati aniq belgilanishi lozim.

Qabul qilingan qarorlarning bajarilishini tashkil etishda tizimli usullar muvaffaqiyat bilan qo'llanishi mumkin. Ular ko'plab alohida vazifalardan iborat bo'lgan murakkab, kompleks qarorlarni amalga oshirishni yaxshiroq muvofiqlashtirish imkonini beradi.

Tizimli usullar bozor iqtisodiyotiga o'tishning yirik investitsion loyihalarini amalga oshirish, bozorni tadqiq qilish, yangi texnika va texnologiyalarni joriy etishda qo'llanadi. Qarorlar ijrosini tashkil etish ularni bevosita mehnat jamoalari va har bir ijrochiga etkazish vosita va shakllarini takomillashtirishdan boshlanadi. Bu yakuniy hisobda ishning muvaffaqiyatini belgilaydi. Bunda gap

qaror matnini shunchaki yuqoridan pastga yuborish haqida emas, boshqaruv qarorining mazmuni, o'ziga xosliklari va uni bajarishning mushkulligini qunt bilan tushuntirish haqida boradi.

Qarorni ijrochilarga etkazishning keng tarqalgan shakllaridan biri ularni qaror loyihasini ishlab chiqishga jalb etish hisoblanadi. Qarorni tayyorlashda ishtirok etadigan ijrochilar uning realligini yanada oshirishga hissa qo'shadilar, chunki ular ishlab chiqarishni, uning zaxiralari va muammolarini yaxshiroq biladilar.

Qabul qilingan qarorlar ijrosini tashkil qilish bo'yicha tadbirlarning ikkinchi guruhi kadrlar va resurslar bilan manevr qilish, operativ zaxiralarni yaratishni nazarda tutadi.

Boshqaruvni tashkil etish bo'yicha yirik dasturlarni amalga oshirish moddiy ta'minotga, tuzilmalarni qayta qurishga, kadrlarni qayta tayyorlash, ba'zan esa almashtirishga muhtoj bo'ladi.

Qarorlarni bajarish bo'yicha tadbirlarning uchinchi guruhi - bu amaliy nazoratni tashkil etish. Bunday nazorat ijro maqsadlari va protseduralarini aniq belgilash, ko'pgina korxonalarda tegishli nazorat tizimlarini yaratishni talab qiladi. Qarorlar ijrosi ustidan nazorat qisman avtomatlashtirilgan bo'lib, zamonaviy EHM vositalarini qo'llashni nazarda tutadi.

Xodimlarning xatlari, ariza va shikoyatlarini, ularning majlislardagi ma'ruzalarini o'rganish ham nazoratning amaliy usuli hisoblanadi.

### **Xulosa**

Boshqaruv qarorini tayyorlash jarayoni vazifani tushunib etish va maqsadni aniqlab olishdan boshlanadi.

Qabul qilinadigan boshqaruv qarorlari izchil, istiqbolli va ilmiy asoslangan bo'lishi lozim.

Qaror qabul qilish jarayoni maqsadni qo'yish, omillarni belgilash, bir nechta variantni tayyorlash, ular orasidan eng yaxshisini tanlab olish va qabul qilingan qarorni tashkiliy rasmiylashtirishdan iborat bo'ladi.

Qabul qilingan qarorning ijrosini tashkil etish topshiriqni ijrochilarga etkazish, ish hajmini belgilash, ijro muddatini va nazoratni o'rnatishdan iborat bo'ladi.

Yirik dasturlarni amalga oshirish moddiy ta'minotga, kadrlarni qayta tayyorlashga, ba'zan esa almashtirishga muhtoj bo'ladi.

### **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

1. Boshqaruv qarorlarining turlarini ayting.
2. Boshqaruv qarorlarini asoslash usullarini sanab bering.
3. Boshqaruv qarorlarining maqbul varianti qanday tanlab olinadi?
4. Qabul qilingan qarorni bajarish qanday tashkil qilinadi?
5. Qabul qilingan qarorning bajarilishini kim va qanday nazorat qilinadi?
6. Boshqaruv qarorlarini tarkibini loyihalashtirish.
7. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonlarini loyihalashtirish.
8. Qabul qilingan boshqaruv qarorlarini loyihalashtirish.

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizasiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi. T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliiev. – T.:

Iqtisodiyot, 2009.-120 b.

6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son.10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
15. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
18. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## **7-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI QARORLARINING SAMARADORLIGI.**

- 7.1. Boshqaruvi tizimining samaradorligini belgilovchi mezonlar.
- 7.2. Ishlab chiqarish menejmenti qarorlarini samaradorligini baxolash.
- 7.3. Boshqaruv apparat iva uning tashkiliy tuzilishi samaradorligini baxolashda kullanuvchi kursatkichlar.

### **7.1. Boshqaruvi tizimining samaradorligini belgilovchi mezonlar.**

Samaradorlikni baholash amaldagi tuzilish, ishlab chiqilayotgan loyihalar yoki rejalashtirilgan tadbirlarning progressivligi darajasini aniqlash imkonini beruvchi loyihaviy va rejaviy qarorlarni ishlab chiqishning muhim elementi hisoblanadi va tuzilishning eng ratsional variantini yoki uni takomillashtirish usulini tanlash maqsadida amalga oshiriladi. Tashkiliy tuzilishning samaradorligi loyihalash bosqichida, amaldagi tashkilotlarning boshqaruv tuzilishlarini tahlil qilishda boshqaruvni takomillashtirish chora-tadbirlarini rejalashtirish va amalga oshirish uchun baholanishi kerak.

Tashkiliy tuzilishning turli variantlarining samaradorligini baholashga bo'lgan yondashuv uning boshqaruv tizimini xarakterlovchi o'rni bilan belgilanadi. Boshqaruv tizimining samaradorligini belgilovchi mezonlar majmui uning faoliyatini baholashning ikki yo'nalishini hisobga olish orqali shakllanadi:

- erishiluvchi natijalarning tashkilot ishlab chiqarish-xo'jalik faoliyatining belgilangan maqsadlariga mosligi darajasiga ko'ra (rejalashtirilgan vazifalarning bajarilish bosqichidan boshlab);
- tizimning faoliyat jarayonining uning mazmuni, tashkillashtirilishi va natijalariga bo'lgan ob'ektiv talablariga mosligi darajasiga ko'ra.

Boshqaruv tizimining samaradorligini baholashda qiyoslash uchun asosni tanlash yoki samaradorlik darajasini belgilash muhim ahamiyat kasb etadi. Bu o'rinda ma'lum holatlarga tatbiqan different ravishda qo'llanishi mumkin bo'lgan bir qancha yondashuvlarni ko'rsatish mumkin. Ulardan biri boshqaruv

tizimining etalon varianti bo'lgan tashkiliy tuzilishning samaradorligini xarakterlovchi ko'rsatkichlarga solishtirishga borib taqaladi. Etalon variant boshqaruv tizimini loyihalashning barcha mavjud usul va vositalaridan foydalangan holda, ilg'or tajriba va progressiv tashkiliy qarorlar asosida ishlab chiqilgan va loyihalashtirilgan bo'lishi mumkin. Bunday variantning xarakteristikalarini me'yor xarakteristikalar sifatida qabul qilinadi, bunda tahliliy yoki loyihaviy tizimning qiyosiy samaradorligi tizimning me'yor va amaliy (loyihaviy) parametrlarini solishtirish asosida belgilanadi. Shuningdek, tashkiliy tuzilishning yo'l qo'yilgan yoki etarli darajadagi samaradorligini belgilovchi etalon sifatida tanlangan boshqaruv tizimining samaradorlik ko'rsatkichlari va xarakteristikalariga solishtirish ham qo'llanishi mumkin.

Biroq ko'rsatilgan yondashuvlarni qo'llash bilan bog'liq ayrim qiyinchiliklar ham yuzaga keladiki, ular qiyosiy variantlarning solishtirilish darajasini ta'minlash zarurati bilan izohlanadi. Shuning uchun ko'pincha ularning o'rniga tahliliy va loyihaviy tizim hamda uning alohida tizimchalari va qabul qilinuvchi loyihaviy va rejaviy qarorlarning tashkiliy-texnik darajasini ekspert baholash yoki son va sifat jihatidan yondashuvni qo'llashga asoslangan, boshqaruvning samaradorligini qator omillar yig'indisiga ko'ra baholash imkonini beruvchi boshqaruv tizimini kompleks ravishda baholash qo'llanadi. Ekspert baholash sanab o'tilgan barcha yondashuvlarni o'z ichiga olgan boshqaruv tizimining samaradorligini kompleks ravishda baholashning tarkibiy elementi bo'lishi ham mumkin.

Boshqaruv apparati va uning tashkiliy tuzilishi samaradorligini baholashda qo'llanuvchi ko'rsatkichlar quyidagi uch o'zaro bog'liq guruhlariga ajratilishi mumkin.

1. Boshqaruv tizimining samaradorligini xarakterlovchi, tashkilot faoliyatining yakuniy natijalari va boshqaruv xarajatlari orqali ifodalanuvchi ko'rsatkichlar guruhi. Samaradorlikni tashkilot faoliyatining yakuniy natijalarini xarakterlovchi ko'rsatkichlar asosida baholashda boshqaruv tizimining faoliyati yoki rivojlanishi bilan izohlanuvchi samara sifatida hajm (mahsulot chiqarish



hajmining oshirilishi), daromad (daromadning oshishi), tannarx (tannarxning pasaytirilishi), kapital sarflarning hajmi (kapital sarflarning tejalishi), mahsulot sifati, yangi texnikani joriy qilish muddati va shu kabilar ko'zdan kechirilishi mumkin.

2. Boshqaruv jarayonining mazmuni va tashkillashtirilishini, shu jumladan boshqaruv mehnatining bevosita natijalari va boshqaruv xarajatlarini xarakterlovchi ko'rsatkichlar guruhi. Boshqaruv xarajatlari sifatida boshqaruv apparatini saqlash, texnik vositalardan foydalanish, bino va xonalarni saqlash, boshqaruv kadrlarini tayyorlash va qayta tayyorlash xarajatlari hamda boshqaruv tizimlarini yaratish va takomillashtirish sohasidagi tadqiqot va loyihalash ishlari uchun bir martalik sarf-xarajatlari, boshqaruvda qo'llash uchun hisoblash texnikasi va boshqa texnik vositalarni xarid qilish xarajatlari, qurilish xarajatlari hisobga olinadi.

Boshqaruv jarayonining samaradorligini baholashda ham son, ham sifat jihatidan baholanishi mumkin bo'lgan ko'rsatkichlar qo'llanishi mumkin. Bu ko'rsatkichlar me'yor xususiyat kasb etadi va tashkiliy tuzilish samaradorlikning bir yoki bir guruh ko'rsatkichlarini yaxshilash yo'nalishida o'zgartirilgan taqdirda samaradorlik va cheklovlar mezonini sifatida qo'llanishi mumkin bo'ladi. Boshqaruv apparatining me'yor xarakteristikalariga quyidagilarni kiritish mumkin: mahsuldorlik, tejamkorlik, moslashuvchanlik, o'zgaruvchanlik, operativlik, ishonchlilik.

Boshqaruv apparatining mahsuldorligi, jumladan, tashkilot ishlab chiqargan yakuniy mahsulot soni yoki boshqaruv apparatida band qilingan bitta xodimga to'g'ri keluvchi boshqaruv jarayonida ishlab chiqilgan axborot hajmlari sifatida belgilanishi mumkin.

Boshqaruv apparatining tejamkorligi deganda uning faoliyatiga sarflanuvchi, ishlab chiqarish faoliyati hajmlari yoki natijalari bilan o'lchanuvchi xarajatlari tushuniladi. Tejamkorlikni baholash uchun quyidagi ko'rsatkichlar qo'llanishi mumkin: boshqaruv apparatini saqlashning solishtirma og'irligi sotilgan mahsulot qiymati hisobida; boshqaruv xodimlarining

solishtirma og'irligi ishlab chiqarishda band qilingan personal hisobida; alohida ish turlari hajmi birligini bajarish qiymati.

Boshqaruv tizimining moslashuvchanligi uning buyurilgan funktsiyalarni o'zgarayotgan sharoitlarning ma'lum diapazonida samarali bajarishga qodirligi bilan belgilanadi. Bu diapazon nisbatan qancha keng bo'lsa, tizim ham shu qadar moslashuvchan hisoblanadi.

O'zgaruvchanlik boshqaruv apparati organlarining o'z o'rinlarini yuzaga keluvchi vazifalarga muvofiq o'zgartirish, ushbu tuzilishga xos bo'lgan munosabatlar tartibini buzmaganda yangi aloqalarni yo'lga qo'yish xususiyatini xarakterlaydi. Boshqaruv tuzilishining o'zgaruvchanligi boshqaruv organlarining hamkorlik shakllari turlariga ko'ra, bo'linmalar tomonidan hal qilinuvchi vazifalarning nomenklaturasiga ko'ra, javobgarlikning markazlashtirilish darajasiga ko'ra va boshqa belgilarga ko'ra baholanishi mumkin.

## **7.2. Ishlab chiqarish menejmenti qarorlarini samaradorligini baxolash.**

Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning operativligi boshqaruvdagi muammolarning o'z vaqtida aniqlanishini va yo'lga qo'yilgan ishlab chiqarish jarayonlarining turg'unligini saqlagan holda qo'yilgan maqsadlarga maksimal darajada erishishni ta'minlashi mumkin bo'lgan darajada tez hal qilinishini xarakterlaydi.

Boshqaruv apparatining ishonchliligi uning izchil (qo'yilgan maqsadlarga mos ravishda) faoliyat ko'rsatishi bilan xarakterlanadi. Agar maqsadlarni belgilash va muammolarni qo'yish sifati etarli hisoblansa, boshqaruv apparatining ishonchliligi uning ijrochiligi, ya'ni vazifalarni belgilangan muddat va ajratilgan manbalar doirasida bajarishni ta'minlashga qodirligi bilan nisbatan to'liq xarakterlanishi mumkin. Boshqaruv apparati va uning tizimchalari ijrochiligini baholash uchun shunday ko'rsatkichlar qo'llanishi mumkin: rejalashtirilgan vazifalarning bajarilish darajasi va tasdiqlangan me'yorlar rioya

qilinishi; ko'rsatmalarni bajarishda chetga og'ishlarning yo'qligi, ma'muriy-huquqiy va texnologik reglamentning buzilmaganligi va h.k.

3. Tashkiliy tuzilishning ratsionalligi va uning tashkiliy-texnik darajasini xarakterlovchi ko'rsatkichlar guruhi. Ular tashkiliy tuzilishlarning loyihalashtirilayotgan variantlari samaradorligini tahlil qilishda me'yor sifatida qo'llanishi mumkin. Bularga quyidagilar kiradi: boshqaruv tizimining bo'g'inlari, boshqaruv funktsiyalarining markazlashtirilish darajasi, qabul qilingan boshqaruv normalari, huquq va javobgarlikni taqsimlashning balanslanganligi, tizimchalarning ixtisoslashish va funktsional biqinish darajasi va h.k.

Boshqaruvning samaradorligini baholashda boshqaruv tizimi va uning tashkiliy tuzilishining boshqaruv ob'ektiga mosligini aniqlash muhim ahamiyat kasb etadi. Bu funktsilar tarkibi va boshqaruv maqsadlarining balanslanganligi, boshqaruv jarayonlarining mazmunan to'liqligi va yaxlitligi, ishlovchilar soni va tarkibining ishlar hajmi va murakkabligiga mosligi, ishlab chiqarish-texnologiya jarayonlari talab etiluvchi axborotlar bilan to'liq ta'minlanganligi, boshqaruv jarayonlari ularning quvvati va sur'atlari nomenklaturasiga ko'ra texnologik vositalar bilan ta'minlanganligida ifodalanadi.

### **7.3. Boshqaruvi apparat iva uning tashkiliy tuzilishi samaradorligini baxolashda kullanuvchi kursatkichlar.**

Tashkiliy tuzilishning samaradorligini baholash uchun ko'rsatkichlar tizimini shakllantirishda amalga oshirilishi lozim bo'lgan muhim talablar ko'rsatkichlarning tashkilot maqsadlari tizimiga tashkiliy-ierarxik mosligini ta'minlash, boshqariluvchi jarayonlarning dinamikasini adekvat aks ettirish qobiliyati, ko'rsatkichlarning balanslanganligi va bir-biriga zid emasligi hisoblanadi. Boshqaruv tizimi va uning tashkiliy tuzilishini takomillashtirish bo'yicha alohida tadbirlarning samaradorligini baholashda umumiy tizimga birlashtirilmagan xususiy ko'rsatkichlardan foydalanishga yo'l qo'yiladi. Ularni tanlab olishga bo'lgan asosiy talab—har bir ko'rsatkichning o'tkazilayotgan

tadbirning maqsad va yo'nalishiga maksimal darajada mosligi hamda erishiluvchi samaraning to'liq aks ettirilishidan iborat.

Samaradorlikni baholash amaldagi tuzilish, ishlab chiqilayotgan loyihalar yoki rejalashtirilgan tadbirlarning progressivligi darajasini aniqlash imkonini beruvchi loyihaviy va rejaviy qarorlarni ishlab chiqishning muhim elementi hisoblanadi va tuzilishning eng ratsional variantini yoki uni takomillashtirish usulini tanlash maqsadida amalga oshiriladi. Tashkiliy tuzilishning samaradorligi loyihalash bosqichida, amaldagi tashkilotlarning boshqaruv tuzilishlarini tahlil qilishda boshqaruvni takomillashtirish chora-tadbirlarini rejalashtirish va amalga oshirish uchun baholanishi kerak.

Boshqaruv apparati va uning tashkiliy tuzilishi samaradorligini baholashda qo'llanuvchi ko'rsatkichlar quyidagi uch o'zaro bog'liq guruhlariga ajratilishi mumkin.

Boshqaruv tizimining samaradorligini xarakterlovchi, tashkilot faoliyatining yakuniy natijalari va boshqaruv xarajatlari orqali ifodalanuvchi ko'rsatkichlar guruhi. Boshqaruv jarayonining mazmuni va tashkillashtirilishini, shu jumladan boshqaruv mehnatining bevosita natijalari va boshqaruv xarajatlarini xarakterlovchi ko'rsatkichlar guruhi.

### **Xulosa.**

Samaradorlikni baholash amaldagi tuzilish, ishlab chiqilayotgan loyihalar yoki rejalashtirilgan tadbirlarning progressivligi darajasini aniqlash imkonini beruvchi loyihaviy va rejaviy qarorlarni ishlab chiqishning muhim elementi hisoblanadi va tuzilishning eng ratsional variantini yoki uni takomillashtirish usulini tanlash maqsadida amalga oshiriladi. Tashkiliy tuzilishning samaradorligi loyihalash bosqichida, amaldagi tashkilotlarning boshqaruv tuzilishlarini tahlil qilishda boshqaruvni takomillashtirish chora-tadbirlarini rejalashtirish va amalga oshirish uchun baholanishi kerak.

Boshqaruv apparati va uning tashkiliy tuzilishi samaradorligini baholashda qo'llanuvchi ko'rsatkichlar quyidagi uch o'zaro bog'liq guruhlariga ajratilishi mumkin.

Boshqaruv tizimining samaradorligini xarakterlovchi, tashkilot faoliyatining yakuniy natijalari va boshqaruv xarajatlari orqali ifodalanuvchi ko'rsatkichlar guruhi. Boshqaruv jarayonining mazmuni va tashkillashtirilishini, shu jumladan boshqaruv mehnatining bevosita natijalari va boshqaruv xarajatlarini xarakterlovchi ko'rsatkichlar guruhi.

### **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

1. Boshqaruv tizimining samaradorligini belgilovchi mezonlar.
2. Boshqaruv apparati va uning tashkiliy tuzilishi samaradorligini baholashda qo'llanuvchi ko'rsatkichlar.
3. Qabul qilingan qarorni bajarish qanday tashkil qilinadi?
4. Qabul qilingan qarorning bajarilishini kim va qanday nazorat qilinadi?
5. Boshqaruv qarorlarini tarkibini loyihalashtirish.
6. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonlarini loyihalashtirish.
7. Qabul qilingan boshqaruv qarorlarini loyihalashtirish.
8. Boshqaruv qarorlarining turlarini ayting.
9. Boshqaruv qarorlarini asoslash usullarini sanab bering.
10. Boshqaruv qarorlarining maqbul varianti qanday tanlab olinadi?

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizasiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi. T., 2009, 22 b.

4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari.T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son.10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
- 15.Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
- 18.Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## **8-bob. TOVARNI BOZORGA YO'NALTIRISH JARAYONINI LOYIHALASHTIRISH**

- 8.1.Savdo apparatining tashkiliy tuzilmasini tanlash.
- 8.2.Savdo agentlarini jalb qilish, tanlab olish va o'qitib o'rgatish.
- 8.3.Savdo agentlari ishining samaradorligini baholash.

***Mavzuning maqsadi*** - tovarlarning bozorga tashkiliy harakatini, savdo apparatining tashkiliy tuzilmasi va ishini o'rganish, tovarlarni sotish va savdo agentlari ishining samaradorligini baholash borasida ma'lum ko'nikmalar hosil qilishdan iborat.

### **8.1. Savdo apparatining tashkiliy tuzilmasini tanlash.**

Korxonaga bozorni egallash, mijozlarning buyurtmalariga ega bo'lish uchun boshqa korxonalar bilan o'zaro raqobatlashishi kerak bo'ladi. Shuning uchun korxonaga o'z strategiyasini tovarlarni bozorda sotish xususiyatlarini anglash asosiga qurishi, iste'molchini tushunishi, uning ehtiyojlarini bilishi lozim.

Korxonaga savdo apparatining tashkiliy tuzilmasi uning bozorda maksimal darajada samarali faoliyat ko'rsatishini ta'minlashi kerak.

Korxonaga savdo apparati hududiy, tovar yoki mijozlarni bo'lish tamoyiliga ko'ra tashkil qilinishi mumkin.

Hududiy tamoyilga asosan qurilgan tashkiliy tuzilmada har bir savdo agentiga ma'lum hudud birlashtiriladi. Savdo agenti faqat shu hudud doirasida korxonaning butun tovarlar nomenklaturasi bilan savdo qiladi. Bunday tashkiliy tuzilma qator afzalliklarga ega. Birinchidan, savdo agentining majburiyatlari aniq belgilangan bo'ladi. Ushbu hududdagi yagona vakil hisoblangan bu savdo agenti mazkur hududda mahsulotni sotish borasidagi barcha yutuq va kamchiliklar uchun to'liq javobgar bo'ladi.

Ikkinchidan, savdo agenti bozorning mahalliy arboblari bilan shaxsiy va ishbilarmonlik aloqalarini mustahkamlaydi. Uchinchidan, yo'l xarajatlari katta

bo'lmaydi, chunki savdo agenti uncha katta bo'lmagan jug'rofiy mintaqada faoliyat ko'rsatadi.

Korxonaning sotuv bo'yicha tuman boshqaruvchisi bir nechta savdo hududlaridagi ishni boshqaradi, sotuv bo'yicha vitse-prezident esa bir nechta mintaqalardagi ishga rahbarlik qiladi.

Savdo agentlari o'z tovarlarini-ayniqsa, agar ular texnik jihatdan murakkab, xilma-xil yoki ko'p sonli bo'lsa-yaxshi bilishlari lozim. Shuning uchun ko'pgina korxonalar o'z savdo apparatini tovar tamoyiliga ko'ra tuzadilar.

Bunday tashkiliy tuzilma bitta iste'mol firmasida ishlab chiqaruvchi korxonaning bir nechta savdo agentlari paydo bo'lishiga olib kelishi mumkin.

Korxonalar savdo apparatini mijozlarni bo'lish asosida ham tashkil qilishi mumkin. Bunday bo'lish faoliyat sohalari, yirik va oddiy buyurtmachilar, mavjud va yangi mijozlar bo'yicha bo'lishi mumkin.

## **8.2. Savdo agentlarini jalb qilish, tanlab olish va o'qitib o'rgatish.**

Korxonalar savdo apparatining tashkiliy tuzilmasini belgilab olganidan keyin savdo agentlarini jalb qilish, tanlab olish va o'qitib o'rgatish tizimini, ularning ishini nazorat qilish tizimini va ularning ish natijalarini baholash tizimini ishlab chiqishi lozim. Foydali savdo agentlarini tanlab olish savdo apparati muvaffaqiyatli ishlashining garovi hisoblanadi. F.Kotlarning qayd etishicha, "Amerikaning besh yuzdan ortiq firmalarini o'rganish sotuvlarning 53% ular bilan ishlaydigan savdo agentlarining 27% ga to'g'ri kelishini ko'rsatdi. Muvaffaqiyatli ish olib borayotgan savdo agentlari orasida erkaklar va ayollar, yoshlar va qariyalar, gapga ustalar va no'noqlar, orasta va pala-partish kiyinadiganlar bor".

Insonning savdogarlik qobiliyatini qanday aniqlash mumkin? Amerikalik olim Makmarri mohir savdo agentiga xos bo'lgan besh xislatni qayd etadi: "serg'ayratlik, o'ziga ishonch, pulga o'chlik, ustasi faranglik, har qanday e'tiroz, qarshilik yoki to'sqinlikni o'ziga qarshi chaqiriq sifatida qabul qilish". Amerikalik olimlar Meyer va Grinberg chinakam foydali savdo agenti kamida



ikkita asosiy xislatga ega bo'lishi lozimligini uqtiradilar: 1) empatiya hissi, ya'ni mijozning his-tuyg'ulariga moslashish qobiliyati; 2) maqsadga intiluvchanlik, sobitqadamlik, sotuv ishini takomillashtirishga kuchli shaxsiy ehtiyojning mavjudligi.

Tanlash mezonlarini ishlab chiqqanidan keyin rahbariyat nomzodlarni tanlashga kirishishi kerak. Kadrlar bo'limi nomzodlarni turli yo'llar bilan qidiradi, ko'plab mijozlarni jalb qiladi va firma ularning orasidan eng yaxshilarini tanlab oladi.

Tanlov protseduralari xilma-xil: bitta norasmiy suhbatdan uzoq davom etuvchi sinovlargacha, faqat nomzodlar bilangina emas, ularning oila a'zolari bilan ham suhbat o'tkazish va h.k. Savdo agentlari ishga sinov muddati bilan qabul qilinadi. Tanlov usullaridan biri test o'tkazish hisoblanadi. Bunga nomzodning shaxsiy xislatlarini baholash ham kiradi. Shuningdek, nomzodni tanlashda unga berilgan tavsiyalar va xizmatlari ro'yxati ham hisobga olinadi.

“Jillet” firmasining qayd etishicha, testlash natijasida kadrlarning qo'nimsizligi 42% ga qisqargan va yangi qabul qilingan agentlarning yutuqlarini bashorat qilishning real imkoniyati paydo bo'lgan.

Ko'pgina firmalar savdo agentlarini qabul qilganlari zahoti ularga ish topshiradilar. Ularni o'qitib o'rgatishga ortiqcha xarajat deb qaraydilar. Ayrim korxonalar (QK) da ishga yangi olingan savdo agentlari bir neta haftadan va bir necha oygacha ta'lim oladilar. Amerikaning sanoat mollari bilan savdo qiluvchi firmalarida o'quv kursi o'rtacha 28 hafta, xizmat ko'rsatuvchi firmalarda - 12 hafta, keng iste'mol tovarlari bilan savdo qiladigan firmalarda esa - 4 hafta davom etadi. “IBM” korporatsiyasida esa yangi agentlar mustaqil ishlashga faqat 2 yildan keyingina qo'yiladilar! Bundan tashqari, har yili ish vaqtining 15% ularga qo'shimcha ta'lim berishga ajratiladi. O'quv dasturlaridan bir qancha maqsadlar ko'zlanadi, bular: savdo agentini firma bilan tanishtirish, uning tarixi, vazifalari, boshqaruv tizimlarini o'rgatish, agentni firmaning mahsulotlari, ular qanday ishlab chiqarilishi, agentning turli vaziyatlardagi funktsiyalari, mijozlar va raqiblarning o'ziga xos xususiyatlari bilan tanishtirish,

unga samarali savdo bitimlari tuzish, mijozlar bilan qanday munosabatda bo'linishi, hisobotlar qanday tuzilishini o'rgatish va h.k.

### **8.3. Savdo agentlari ishining samaradorligini baholash.**

Rahbariyat savdo agentlarining faoliyatiga doir ma'lumotlarni har xil yo'llar bilan oladi. Sotuv haqidagi hisobotlar eng muhim ma'lumot manbai bo'lib hisoblanadi. Qo'shimcha ma'lumotlar shaxsiy kuzatishlar, buyurtmachilar o'rtasida so'rov o'tkazish yo'li bilan, mijozlarning xatlari va shikoyatlari, boshqa agentlar bilan suhbatlardan olinadi.

Sotuv haqidagi hisobotlar va kuzatishlar savdo agentining ishini baholash uchun asos bo'la oladi. Rahbariyat savdo agentining ishini vaqti-vaqti bilan rasman baholab turadi.

Baholash usullaridan biri turli savdo agentlarining ish ko'rsatkichlarini taqqoslash hisoblanadi. Firma tomonidan olingan sof foydaga har bir savdo agenti qo'shgan hissa baholashning asosiy ko'rsatkichidir. Baholashning yana bir usuli savdo agentlarining joriy ish natijalarini avvalgi ish natijalariga taqqoslashdan iborat. Bunday taqqoslash uning muvaffaqiyati yoki muvaffaqiyatsizliklarini ko'rsatadi.

Har bir firma o'zining baholash mezonlarini barcha savdo agentlariga bildirishi, savdo agentlari o'z ishlari qanday baholanishini bilishlari, uni yaxshilash imkoniyatiga ega bo'lishlari lozim.

Sotuvni rag'batlantirish iste'molchilarni rag'batlantirishni (namunalar tarqatish, pulni qaytarishni taklif qilish, mukofotlar, tanlovlar, namoyishlar), savdo sohasini rag'batlantirishni (tovarlarni bepul tarqatish, tovarni nomenklaturaga kiritish, reklamani birgalikda o'tkazish, dilerlarning savdo tanlovlarini o'tkazish), firmaning savdo agentlarini rag'batlantirish (mukofotlar berish, sotuvchilarning tanlovlari, konferentsiyalarini o'tkazish)ni nazarda tutadi. Rag'batlantirish xarajatlari yildan yilga oshib bormoqda, chunki sotuvni rag'batlantirish tovarni bozorga sotishning samarali omillaridan biri hisoblanadi.

Sotuvni rag'batlantirish faoliyati bilan shug'ullanuvchi korxonalar soni tobora ortib borayotir.

### **Xulosa**

Korxonaga o'z ishini tovarni bozorga sotishning o'ziga xosliklarini tushunish, iste'molchining ehtiyojlarini bilish asosiga qurishi lozim.

Korxonaning savdo apparati hududiy belgiga ko'ra yoki tovarning turidan kelib chiqib tashkil qilinishi mumkin.

Savdo agentlarini tanlash va o'qitib o'rgatish, ularning faoliyatini nazorat qilish va ish natijalarini baholash muvaffaqiyat garovi hisoblanadi.

Sotuv haqida hisobotlar va kuzatishlar savdo agentining ishini baholash uchun asos bo'ladi.

Sotuvni rag'batlantirishni reklama bilan uyg'unlikda qo'llash yanada katta samara beradi.

### **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

1. Savdo apparati qanday tamoyilga ko'ra tashkil qilinishi mumkin?
2. Savdo agentlari nimani yaxshi bilishlari kerak?
3. Savdo agenti qanday xislatlarga ega bo'lishi lozim?
4. Savdo agenti ishining samaradorligi qanday baholanadi?
5. Savdoni rag'batlantirish bilan kim shug'ullanadi?
6. Savdo apparatini tashkiliy tuzilmalari.
7. savdo agentlarini jalb etish.
8. Savdo agetlari ishini samaradorligini baxolash.

### **Adabiyotlar.**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.

3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi.T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari.T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son.10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
- 15.Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
- 18.Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## **9-bob. ISHLAB CHIQRISHNI ILMIY-TEXNIK BOSHQARISHNI LOYIHALASHTIRISH**

- 9.1. Korxonada ilmiy-texnik boshqaruvning maqsad va vazifalari.
- 9.2. Ilmiy-texnik boshqaruvni loyihalashtirishning asosiy yo'nalishlari.
- 9.3. Boshqaruvning texnik vositalariga bo'lgan ehtiyojni aniqlash.

**Mavzuning maqsadi-** ilmiy-texnik boshqaruv tashkilotining asosiy yo'nalishlarini o'zlashtirish, ilmiy-texnik boshqaruv tashkilotini loyihalashtirish va boshqaruvning texnik vositalariga bo'lgan ehtiyojni aniqlash borasida ma'lum ko'nikma hosil qilishdan iborat.

### **9.1. Korxonada ilmiy-texnik boshqaruvning maqsad va vazifalari.**

Bozor iqtisodiyotiga o'tish jahon texnika va texnologiyasining eng yangi namunalarini korxonalarga joriy qilishga keng yo'l ochadi. Korxonalarga yangi texnika va ilg'or texnologiyalardan foydalanish borasida chet mamlakatlar bilan aloqalarni o'zaro manfaatdor asosda mustaqil o'rnatish imkoniyati berilgan.

Korxonada ilmiy-texnik boshqaruvning asosiy maqsadi ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish, boshqaruv sarf-xarajatlarini qisqartirish va boshqaruv apparati mehnatining unumdorligini oshirishdan iborat.

Bu maqsadga erishish uchun korxonada ilmiy-texnik boshqaruv organlarining faoliyati qator vazifalar, jumladan ishlab chiqarishning tashkiloti va texnik darajasini muntazam ko'tarib borish, boshqaruv jarayonlari va texnologiyasini takomillashtirish, boshqaruv sifatini oshirish, iste'molchilarning ehtiyoj va talablarini yana to'laroq qondirishga yo'naltirilishi lozim.

Ilmiy-texnik boshqaruvning umumiy funksiyalari jumlasiga texnik rejalashtirish, texnik tashkilot, texnik operativ boshqaruv, texnik hisobga olish va nazorat kiradi.

Bu funksiyalar korxonada bosh muhandis xizmati va texnik yo'nalishdagi jamoat tashkilotlari tomonidan yangi texnikani joriy qilish va tashkiliy-texnik tadbirlar rejalarini ishlab chiqish, ilmiy-texnik targ'ibot yo'li bilan amalga oshiriladi.

Ilmiy-texnik boshqaruvning maxsus funksiyalari jumlasiga quyidagilar kiradi: texnika va texnologiyalar sohasida ilmiy tadqiqotlarni ta'minlash, ishlab chiqarishning konstruktorlik ta'minoti, dastgohlarga xizmat ko'rsatilishini boshqarish, ishlab chiqarishni mexanizatsiyalashtirish va avtomatizatsiyalashtirishni tashkil qilish, ishlab chiqarishning texnologik

ta'minotini tashkil qilish, nazorat-o'lchash asboblari xizmat ko'rsatishni tashkil qilish, mahsulot sifatini boshqarish, fan-texnika targ'iboti va tajriba almashuv, texnik ijodkorlik va kashfiyotchilikni boshqarish va h.k. Texnik boshqaruvning ko'rsatilgan va boshqa funktsiyalarining aniq bajarilishi zaminida ishlab chiqarish samaradorligi, mehnat unumdorligi va mahsulot sifatini oshirishning ulkan zaxiralari yotadi.

Ilmiy-texnik ishlovlarni korxonada o'z kuchi bilan va chetdan jalb qilinadigan ilmiy-tadqiqot institutlari, loyihalash tashkilotlari yordamida amalga oshiradi.

Buning uchun korxonada o'z tajriba va ilmiy-tadqiqot bazasini rivojlantirish, ilmiy-texnik va loyihalash-konstruktorlik bo'linmalarini tashkil qilish, ularni ilmiy xodimlar va mutaxassislar jumlasidan bo'lgan kadrlar bilan ta'minlash, kashfiyotchilik va ratsionalizatorlik faoliyatini tashkil etish, tanlovlar o'tkazish, tajriba almashish, xodimlar ijodiy ishtirokining boshqa shakllarini qo'llash lozim.

Korxonada ilmiy-tadqiqot, loyihalash-konstruktorlik va texnologik tashkilotlar bilan barqaror aloqalar o'rnatishi, ilmiy muassasalar va oliy o'quv yurtlari bilan ilmiy tadqiqotlar o'tkazish uchun shartnomalar tuzishi kerak. AQSH va boshqa rivojlangan mamlakatlarda "1-10-100" formulasi amal qiladi. Bu fundamental tadqiqotga 1 dollar sarflangan bo'lsa, texnologiyani ishlab chiqishga 10, uni joriy qilishga esa - 100 dollar sarflanishini anglatadi.

Dadillik va tavakkalsiz fan-texnika yutuqlarini ishlab chiqarishga joriy qilib bo'lmaydi. Bunda muvaffaqiyatsizliklarning bo'lishi ham tabiiydir.

## **9.2. Ilmiy-texnik boshqaruvni loyihalashtirishning asosiy yo'nalishlari**

Ilmiy-texnik boshqaruvni loyihalashtirishda ko'plab fan sohalari: iqtisodiyot va kibernetika, sotsiologiya va psixologiya, tizimli texnika, operatsiyalar tadqiqoti va boshqa sohalarning yutuqlaridan foydalaniladi.

Loyihalashtirish ilmiy-texnik, iqtisodiy, tashkiliy va ijtimoiy-ruxiy yo'nalishlar bo'yicha kompleks ravishda amalga oshiriladi.

Loyihalashtirishda korxonaning o'z ishlab chiqarish bazasini takomillashtirish va ishlab chiqarishning texnik darajasini oshirish, yangi yuqori sifatli texnika va ilg'or texnologiya namunalarini ishlab chiqishga alohida e'tibor beriladi.

Ishlab chiqarish boshqaruvini takomillashtirish, boshqaruv mehnatini kompleks mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirishni amalga oshirish, boshqaruvning ilg'or usullarini joriy qilish, ishlab chiqarish va mehnat tashkiloti muhim ahamiyatga ega. Korxonada yangi texnika namunalarini ishlab chiqish va ularni ishlab chiqarishga joriy qilish, ishlab chiqarish va boshqaruvning ilg'or texnologiyalari va fan yutuqlarini joriy qilish rejalari loyihalashtiriladi.

Ilmiy-texnik boshqaruvni loyihalashtirishni quyidagi izchillikda amalga oshirish lozim:

1. Ishlovlarning maqsadlarini aniqlash, ularni amalga oshirish uchun ratsional tashkiliy tizimni tuzish.
2. Maqsadlarni funktsional bo'linmalar - ishlovlarning uchastkalari o'rtasida to'g'ri taqsimlash. Yaratilgan tizimning ishini yo'lga qo'yish.
3. Tizimning ishlashi uchun tegishli iqtisodiy va ijtimoiy sharoitlar yaratish, barcha zarur moddiy, mehnat va moliyaviy resurslar bilan ta'minlash.
4. Qo'yilgan maqsadlarni amalga oshirish rejasini tuzish, qo'yilgan maqsadlarga erishish bo'yicha ishlarni tashkil etish, muvofiqlashtirish va nazorat qilish.
5. Maqsadlarni tanlash bosqichi va ularni amalga oshirish jarayonida ishlovning samaradorligini ma'lum mezonlarga ko'ra muntazam baholab borish.

Korxonada ilmiy-texnik boshqaruvning ikki yo'nalish bo'yicha amalga oshiriladi:

- korxonaning o'z ishlab chiqarish bazasini takomillashtirish va ishlab chiqarishning texnik darajasini oshirish;
- yangi yuqori sifatli, mahsuldor texnika namunalarini ishlab chiqish va ishlab chiqarishga joriy qilish.

Birinchi yo'nalish ishlab chiqarishni rejalashtirish va boshqaruv tashkilotini takomillashtirish, kompleks mexanizatsiyalashtirish va avtomatizatsiyalashtirishni amalga oshirish, ilg'or texnologiyalarni joriy qilish, boshqaruvning zamonaviy iqtisodiy usullarini o'zlashtirish, ishlab chiqarish va mehnat tashkilotini nazarda tutadi.

Ikkinchi yo'nalish yangi texnikani joriy qilish tashkiloti, chiqarilayotgan mahsulot sifatini oshirish borasidagi ilmiy-texnik g'oyalarni amalga oshirish maqsadini ko'zlaydi.

Ilmiy-texnik boshqaruvni takomillashtirishda ishlab chiqilayotgan tadbirlarning iqtisodiy samaradorligi hisob-kitob qilinishi yoki ijtimoiy samaradorligi aniqlanishi lozim.

Mahsulot sifatini boshqarishni loyihalashtirish quyidagilarni nazarda tutadi:

1. Chiqarilayotgan mahsulot sifatini o'rganish va baholash;
2. Etkazib beruvchilar ishining sifatini tahlil qilish;
3. Ishlab chiqarish va texnologik jarayonlarni amalga oshirish paytida sifatni baholash, tayyor mahsulot sifatini nazorat qilish;
4. Mahsulot sifatiga doir axborot tizimini loyihalashtirish;
5. Sifatni nazorat qilish usullari va vositalarini ishlab chiqish;
6. Mahsulot sifatini nazorat qilish sohasida kadrlarni tayyorlash;
7. Iste'molchilarga xizmat ko'rsatish tizimini ishlab chiqish va reklamatsiyalarni tahlil qilish;
8. Mahsulotning yuqori sifatini ta'minlash borasidagi muammolarni tadqiq qilish.

Mahsulot sifati mehnat, texnologik uskunalar va texnologik jarayonlarning sifati, xom ashyo, materiallar va yarim fabrikatlarning sifati bilan ta'minlanadi.

### **9.3. Boshqaruvning texnik vositalariga bo'lgan ehtiyojni aniqlash.**

Tashkilot texnikasi va texnik vositalarning turi boshqaruv ishlarining hajmidan kelib chiqib aniqlanadi.



Tashkilot texnikasi vositalarining soniga bo'lgan ehtiyojni aniqlash usullaridan biri bunday vositalarning mahsuldorligi (quvvati) ko'rsatkichlariga asoslangan hisob-kitoblardir.

Shaxsan foydalaniladigan tashkilot texnikasiga bo'lgan ehtiyoj boshqaruv xodimlarining soniga muvofiq belgilanishi, ko'pgina tashkilot texnikasi vositalari (stollar, stullar, shakaflar va h.k.) bilan barcha xodimlar ta'minlanishi lozim.

Jamoaviy foydalaniladigan vositalarni korxonaning funktsional bo'linmalari va bo'limlari o'rtasida teng taqsimlagan ma'qul.

Agar korxonada tashkilot texnikasi bilan barcha bo'limlarni ta'minlash imkoniyatiga ega bo'lmasa, ulardan foydalanishni yondosh bo'limlarni birlashtirish tamoyiliga ko'ra tashkil qilish maqsadga muvofiq.

Tashkilot texnikasining ma'lum qismi bo'limlar o'rtasida taqsimlanmasligi kerak. Undan foydalanish uchun maxsus bo'limlar ajratiladi va boshqaruv apparatining qolgan bo'g'inlari xizmat ko'rsatishni so'rab ularga murojaat qiladi. Masalan, hisoblash markazlarini barcha bo'limlarda tashkil qilish shart emas.

Funktsional tashkilot texnikasi vositalarining soni ularning mahsuldorligidan va ushbu korxonada bir ish kunida o'rta hisobda bajariladigan tegishli ishlarning hajmidan kelib chiqib belgilanadi.

Texnika boshqaruvning barcha pog'onalarida, qarorlarni tayyorlash va qabul qilishning barcha bosqichlarida, boshqaruv tizimining barcha bo'limlarida qo'llanishi lozim. Tashkilot texnikasi, ayniqsa, hisoblash texnikasini barcha rahbarlar va mutaxassislar bilishlari va ulardan foydalana olishlari shart. Tashkilot texnikasidan kompleks foydalanish katta samara beradi.

## **Xulosa**

Bozor iqtisodiyotiga o'tish jahon texnika va texnologiyasining eng yangi namunalarini korxonalariga joriy qilishga keng yo'l ochadi.

Ilmiy - texnik boshqaruvning maqsadi ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, boshqaruv sarf-xarajatlarini qisqartirish va mehnat unumdorligini oshirishdan iborat.

Ilmiy - texnik boshqaruvni loyihalashtirish ilmiy-texnik, iqtisodiy, tashkiliy va ijtimoiy-psixologik yo'nalishlar bo'yicha kompleks ravishda amalga oshiriladi.

Mahsulot sifati mehnat, texnologik uskunalari, xom ashyo, materiallar va yarim fabrikatlarning sifati bilan ta'minlanadi.

Tashkilot texnikasi vositalari soni boshqaruv ishlarining hajmidan kelib chiqib aniqlanadi.

## **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

1. Ilmiy - texnik boshqaruvning umumiy funktsiyalarini sanab bering.
2. Ilmiy - texnik boshqaruvning maxsus funktsiyalarini ayting.
3. AQSh da amal qiluvchi "1-10-100" formulasining ma'nosini tushuntirib bering.
4. Ilmiy-texnik boshqaruvni loyihalashtirish ishlari qanday izchillikda amalga oshiriladi?
5. Korxonada ilmiy - texnik boshqaruvni maqsadi.
6. Ishlab chiqarish korxonalarida ilmiy-texnik boshqaruvning vazifalari.
7. Ilmiy-texnik boshqaruvni loyihalashtirishning asosiy yo'nalishlari.
8. Korxonaning texnik vositalarga bo'lgan ehtiyojini aniqlash.

## **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.

3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi.T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari.T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliiev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son.10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
- 15.Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
- 18.Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## **10-bob. ISHLAB CHIQRISHNI IJTIMOY BOSHQARISHNI LOYIHALASHTIRISH**

- 10.1. Ijtimoiy boshqaruv
- 10.2. Huquqiy boshqaruv
- 10.3. Nizo va stresslarni boshqarish

**Mavzuning maqsadi** - boshqaruvning ijtimoiy-psixologik jihatlarini o'rganish, ijtimoiy va huquqiy boshqaruv tashkilotini loyihalashtirish borasida ma'lum ko'nikmalar hosil qilishdan iborat.

### **10.1. Ijtimoiy boshqaruv**

Bozor iqtisodiyoti eng avvalo aholini ijtimoiy himoya qilishni nazarda tutadi. SHuning uchun bozor sharoitlarida ijtimoiy boshqaruv tashkiloti masalalari yangi ahamiyat kasb etadi.

Korxonani muvaffaqiyatli boshqarish uchun mehnat jamoasini jipslashtirish, uning sa'y-harakatlarini qo'yilgan maqsadlarga erishish va vazifalarni hal qilishga qaratish kerak. Hamkorlik va o'zaro yordam, demokratiya va oshkoralik bo'lishi lozim. Mehnat jamoasida muntazam tashkiliy va tarbiyaviy ishlarni olib borish zarur.

Har qanday rahbar mehnat jamoasida ijtimoiy munosabatlar tuzilmasini yaxshilash haqida muttasil qayg'urishi lozim.

Korxonada ijtimoiy boshqaruv tashkiloti bilan mutaxassislar - sotsiologlar va psixologlar shug'ullanishi kerak.

Ijtimoiy boshqaruvni loyihalashtirish boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari: ijtimoiy rejalashtirish, ijtimoiy tartibga solish, ijtimoiy me'yorlashtirish, mehnat jamoasida barqaror ijtimoiy-psixologik muhitni yaratishni takomillashtirishga yo'naltirilishi kerak.

Ijtimoiy rejalashtirish jamoani ijtimoiy rivojlantirish rejalarini tuzish va amalga oshirishdan iborat bo'ladi.

Ijtimoiy tartibga solish usullari jamoadagi munosabatlarni barqarorlashtirish, xodimlarning faolligini oshirish, boshqaruvni demokratlashtirish, inson omilini oshirish uchun qo'llanadi.

Ijtimoiy me'yorlashtirish usullari ichki tartib qoidalarini o'rnatish, intizomiy ta'sir ko'rsatish shakllari, progressiv ma'naviy va axloqiy normalar orqali amalga oshiriladi.

Psixologik usullar jumlasiga mehnatni ijtimoiylashtirish, kadrlarni tanlab olish va tayyorlash, xodimlarni mehnatga rag'batlantirish, yuksak ong, burch va mas'uliyat tuyg'ularini tarbiyalash kiradi.

## **10.2. Huquqiy boshqaruv**

Korxonada huquqiy boshqaruv deganda boshqaruvning huquqiy munosabatlarini tartibga solish tushuniladi. Bu korxonaning ma'muriy va xo'jalik faoliyati qonunlar va tegishli huquqiy hujjatlarga asosan amalga oshirilishi zarur deganidir.

Huquqiy boshqaruvni tashkil etishda huquqni suiiste'mol qilish volyuntarizm va boshqaruvning ma'muriy-buyruqbozlik usullari vujudga kelishi uchun ob'ektiv sharoitlar yaratishini hisobga olish kerak. Afsuski, korxonalaridagi ko'pgina ijrochilarga majburiyatlar istalgancha yuklanadi-yu, ammo hech qanday huquqlar berilmaydi. Barcha huquqlarni rahbarlar o'z qo'llariga oladilar. Bu xodimlarning boshqaruv tashkilotiga ta'sirini chegaralaydi, ularning manfaatlarini kamsitadi. Huquqiy boshqaruv tashkiloti har qanday mansabdor shaxs va boshqaruv organi belgilangan qonun-qoidalar va normalarni buzganlik uchun javob berishini nazarda tutadi. Boshqaruv mehnat huquqi, ma'muriy va xo'jalik huquqi, fuqarolik huquqini chuqur bilish, me'yor va qonun hujjatlari tizimi asosiga qurilishi lozim.

Huquqiy boshqaruv tashkilotining vazifasi alohida shaxslar va ishlab chiqarish jamoalariga faol ta'sir ko'rsatib, har qanday qonunbuzarliklarning oldini oladigan huquqiy munosabatlarni o'rnatish va qo'llab-quvvatlash hisoblanadi.

Huquqiy boshqaruv tashkiloti qabul qilinadigan huquqiy hujjatlarning qonun va huquq normalariga mosligi, mehnat jamoasi a'zolarining manfaatlarini huquqiy himoyalash, mehnat, ma'muriy va xo'jalik qonunlarini takomillashtirish hamda huquqiy bilimlar targ'ibotini ta'minlashi lozim.

Korxonada huquqiy boshqaruv tizimida mehnatdan foydalanish sohasida (intizomni mustahkamlash, shaxsiy mas'uliyatni oshirish, kadrlarning qo'nimsizligi darajasini pasaytirish, tashkilot tuzilmasini takomillashtirish va h.k.), boshqaruv apparati xodimlarining mehnat predmetlaridan foydalanish sohasida (axborot oqimlarini ratsional tashkil qilish, axborotni o'z vaqtida tayyorlash, materiallar, qog'oz, elektr energiyasi va yokilg'ini sarflash normalarini ishlab chiqish) hamda iqtisodiyotning boshqaruv tizimida mehnat vositalaridan foydalanish sohasida (bino va inshootlar, texnik vositalar, avtotransport, asbob-uskunalar, hisoblash texnikasidan foydalanish) zaxiralardan maksimal foydalanishga yo'naltirilishi lozim.

### **10.3. Nizo va stresslarni boshqarish**

Sotsiologlar bergan ma'lumotlarga qaraganda, ishlab chiqarishda nizolarning 70% rahbarlarning aybi bilan chiqadi.

Nizo - ma'lum shaxs yoki guruhlardan iborat ikki yoki undan ortiq tomonlar o'rtasida kelishuvning yo'qligidir. Har bir tomon o'zining fikrini o'tkazishga urinadi va boshqa tomonga xuddi shunday qilishga xalaqit beradi.

Ko'pgina hollarda nizo fikrlar xilma-xilligini aniqlash va qo'shimcha ma'lumotlar olish imkonini beradi, ko'plab muqobil echimlarni topishga ko'maklashadi. Bu qaror qabul qilish jarayonining samaradorligini yanada oshiradi.

SHunday qilib, nizo ijobiy bo'lishi, korxonada ishining samaradorligini oshirishi mumkin, xuddi shuningdek nizo salbiy ahamiyatga ega bo'lib, samaradorlikning pasayishiga olib kelishi mumkin.

Nizolar va stresslarni boshqarish tashkil qilish uchun ularning vujudga kelish sabablarini tushunib etish lozim.

Barcha nizolarning bir nechta sabablari bo'ladi: resurslarning chegaralanganligi, vazifalarning o'zaro bog'liqligi, maqsadlardagi tafovutlar, tasavvurlar va kadriyatlardagi tafovutlar, xulq-atvordagi tafovutlar va h.k.

Kommunikatsiyalarning qoniqarsizligi, ya'ni axborot almashuvning yaxshi yo'lga qo'yilmaganligi ham nizoli vaziyatning vujudga kelishiga sabab bo'lishi mumkin.

Nizoni bartaraf etish uchun uning vujudga kelish sabablarini bartaraf etish kerak.

Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir nechta usullari mavjud.

Ishga qo'yiladigan talablarni tushuntirish nizoli vaziyatni boshqarishning eng yaxshi usullaridan biri hisoblanadi. SHuning uchun boshqaruv tashkilotchisi o'z xodimlarining lavozim yo'riqnomalari va ayrim ishlarni bajarish yo'riqnomalarini aniq ishlab chiqishi lozim. Korxonaning har bir xodimi va bo'limidan qanday natijalar kutilishini tushuntirish, ularni huquq va majburiyatlar tizimi bilan tanishtirish zarur.

Agar ikki yoki undan ortiq xodimlar o'rtasida biron-bir masala yuzasidan kelishmovchilik tug'ilsa, ularning umumiy boshlig'iga murojaat qilib va undan bu masala yuzasidan qaror qabul qilishni so'rab, nizoning oldini olish mumkin.

Yakkaboshchilik tamoyili nizoli vaziyatlarni boshqarishni engillashtiradi. Kishilarning xulq-atvoriga ta'sir ko'rsatish yo'li bilan rag'batlantirishdan ham nizolarni boshqarishning usuli sifatida foydalanish mumkin. Masalalarni kompleks ravishda hal qiladigan, boshqalarga yordam beradigan xodimlar mukofot, tashakkurnoma berish, xizmat bo'yicha ko'tarish yo'li bilan rag'batlantirilishi lozim.

Nizolarni hal qilishning besh asosiy shaxslararo usuli mavjud: o'zini chetga tortish, silliqlash, majburlash, kelishish va muammoni hal qilish.

O'zini chetga tortish ixtilofli vaziyatlarga aralashmaslikni nazarda tutadi. Bu nizoni hal qilish emas, balki uni ozgina yumshatishdir. Silliqlash ham jahl qilmaslik, quyushqondan chiqmaslikka da'vat etadi.

Majburlash taklif qilinayotgan fikrni hokimiyat kuchi bilan qabul qilishga majburlaydi. Nizo nazorat ostiga olinadi, xodimlarning tashabbusi bo'g'iladi.

Kelishish nizoni umumiy sa'y-harakatlar bilan, bir-biriga yon berish orqali hal qilishni nazarda tutadi. Kelishishga qobillik yuksak baholanadi, chunki ikkala tomonni ham qoniqtirib, nizoni tez hal qilish imkonini beradi.

Muammoni hal qilish yo'llarini qidirish kerak. Buning uchun teran aql va odamlar bilan ishlash san'atiga ega bo'lish talab etiladi. Masalani hal qilishning barchaga ma'qul bo'lgan variantini topa bilish kerak.

Stress - oddiy va juda ko'p uchraydigan hodisa. Biz hammamiz vaqti-vaqti bilan uni serjahllik yoki uyqusizlik ko'rinishida his qilamiz. Mayda stresslar muqarrar va zararsiz, ammo kuchli stresslar inson va korxonaga uchun jiddiy muammolar tug'diradi. Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, stressning fiziologik sabablari qatoriga ichki yaralar, zotiljam, migren, yurak qisishi, artrit, oshqozon og'rig'i va boshqa kasalliklar kiradi.

Psixologik sabablar jumlasiga serzardalik, ishtahaning yo'qolishi, depressiya, shaxsiy va jinsiy munosabatlarga maylning susayishi kiradi.

Stresslar ish natijalarida aks etadi va insonning o'ziga ham, ishbilarmonlarga ham qimmatga tushadi. Stressning sabablari xilma-xildir: haddan tashqari ko'p ish yuklash yoki etarlicha ish yuklamaslik, xodimga ziddiyatli talablar qo'yilishi, rahbarlar tomonidan har xil topshiriqlar berilishi, xodim undan nima kutayotganliklarini bilmasligi va h.k.

Stresslarni boshqarish mumkin va kerak. Rahbar stressga qarshi qalqon bo'lishi lozim. Yaxshi rahbar doim qo'l ostidagi xodimlari haqida qayg'uradi, ularning stressiz ishlashlari uchun sharoitlar yaratib beradi.

Yaxshi rahbar o'z xodimlarini keraksiz muammolardan himoya qiladi.



## **Xulosa**

Bozor iqtisodiyotining yakuniy maqsadi aholini ijtimoiy himoya qilish, inson uchun munosib mehnat va turmush sharoitlarini yaratishdan iborat.

Ijtimoiy boshqaruvni tashkil etish deganda mehnat jamoasidagi ijtimoiy munosabatlarni tashkil qilish va tartibga solish tushuniladi.

Har qanday rahbar jamoadagi ijtimoiy munosabatlarni yaxshilash haqida muntazam qayg'urishi lozim.

Ijtimoiy boshqaruvni tashkil etish xodimlarning mehnat va turmush sharoitlarini yaxshilash, ularni turar joy, tibbiy xizmat, dam olish uylari bilan ta'minlash va h.k. nazarda tutadi.

Inson er yuzidagi eng nozik, ta'sirchan jonzot, shuning uchun ham uni boshqarish juda mushkul ish.

## **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

- 1.Menejer mehnat jamoasini muvaffaqiyatli boshqarish uchun nima qilishi kerak?
- 2.Ijtimoiy boshqaruvni tashkil etish deganda nima tushuniladi?
- 3.Nizolar va stresslarni boshqarish mumkinmi?
- 4.Mehnat jamoasini ijtimoiy rivojlantirish rejasining mazmuni haqida gapirib bering.
5. Nizolarni hal qilishning besh usulini sanang.
6. Ijtimoiy boshqaruv deganda nimani tushinasiz.
- 7.Xuquqiy boshqaruv deganda nimani tushinasiz.
8. Nizo va stresslarni boshqarish.

## **Adabiyotlar**

- 1.O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T.,2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.

3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi.T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari.T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliiev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son.10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
- 15.Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
- 18.Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## **11-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTINI TAKOMILLASHTIRISH LOYIHASINI ISHLAB CHIQRISHGA JORIY QILISH**

- 11.1. Loyihani joriy qilishning asosiy bosqichlari.
- 11.2. Loyihani joriy qilishni tashki etish.
- 11.3. Loyihaning joriy etilishini nazorat qilish.

***Mavzuning maqsadi*** - boshqaruv tashkilotini takomillashtirish loyahasini joriy qilishning asosiy bosqichlarini o'zlashtirish, loyihani joriy qilishning tashkiloti va joriy qilish ustidan nazorat borasida amaliy ko'nikmalar hosil qilishdan iborat.

### **11.1. Loyihani joriy qilishning asosiy bosqichlari.**

Boshqaruvni takomillashtirish loyahasini joriy qilishning asosiy bosqichlari quyidagilardir:

1. Yangi loyihani ijobiy qabul qilishga xodimlarni ijtimoiy-psixologik tayyorlash.
2. Boshqaruv apparati xodimlarini yangi sharoitlarda ishlash shakllari, usullari va ishni tashkil qilishga o'qitib o'rgatish.
3. Joriy qilinayotgan loyihaning moddiy-texnik ta'minoti.
4. Kadrlar joylashuvini o'zgartirish – xodimlarni xizmatlar, bo'limlar, byurolar o'rtasida qayta taqsimlash.
5. Tajriba-eksperiment ishlari – loyihani keng joriy qilishdan oldin alohida ob'ektlarda sinab ko'rish.
6. Ish rejasini ishlab chiqish - keng joriy qilishdan oldin alohida ob'ektlarda sinab ko'rish.
7. Loyihani joriy qilishni rag'batlantirish.
8. Loyihani joriy qilish bilan mashg'ul barcha xodimlar ishini muntazam nazorat qilish.

Xodimlar jamoasining ijtimoiy - ruhiy tayyorgarligi ularning loyiha ishlab chiqish va joriy qilish jarayonida ishtiroki, loyihalashtirilayotgan boshqaruvni afzalliklari: ish madaniyati, unumdorligi va samaradorligini oshirishi, takroriylik, axborotga ishlov berishda uzilishlarni bartaraf etishi, qabul qilinadigan qarorlarning sifatini oshirishini tushuntirishga yo'naltiriladi. Boshqaruvning loyihasini joriy qilishning ijtimoiy va iqtisodiy samaradorligini odamlarga tushuntirib berish muhim ahamiyatga ega.

Yangi ishni joriy qilish xodimlarni qo'shimcha ravishda o'qitib o'rgatishni talab etadi. Masalan, vazifalarni hal qilishning iqtisodiy-matematik usullarini o'zlashtirish, bozor munosabatlari qonun va tamoyillari, marketingni o'rganish zarur.

Boshqaruv apparatini o'qitib o'rgatish jarayoni boshqaruvni mazmunini o'rganish, umumiy tayyorgarlik, boshqaruvning asoslari va asosiy rivojlanish tendentsiyalari mohiyati, boshqaruvning ilmiy o'rnini o'rganishdan iborat bo'ladi.

Loyiha moddiy-texnik ta'minoti hisoblash texnikasini sotib olish, zarur xonalarni ajratish, boshqaruvning turli bo'linmalarini o'zaro va ishlab chiqarish bilan bog'laydigan kommunikatsiya tarmoqlari bilan ta'minlashni nazarda tutadi. Boshqaruv xodimlarning mehnat sharoitlarini o'zgartirishga yo'naltirilishi ham mumkin. Bu xonalarni qayta jihozlash, mebel joyini o'zgartirish, xodimlar va ayrim bo'linmalarni qayta taqsimlashni nazarda tutadi. Masalan, yangi marketing bo'limi yoki boshqaruvni takomillashtirish bo'limi tashkil qilinishi mumkin.

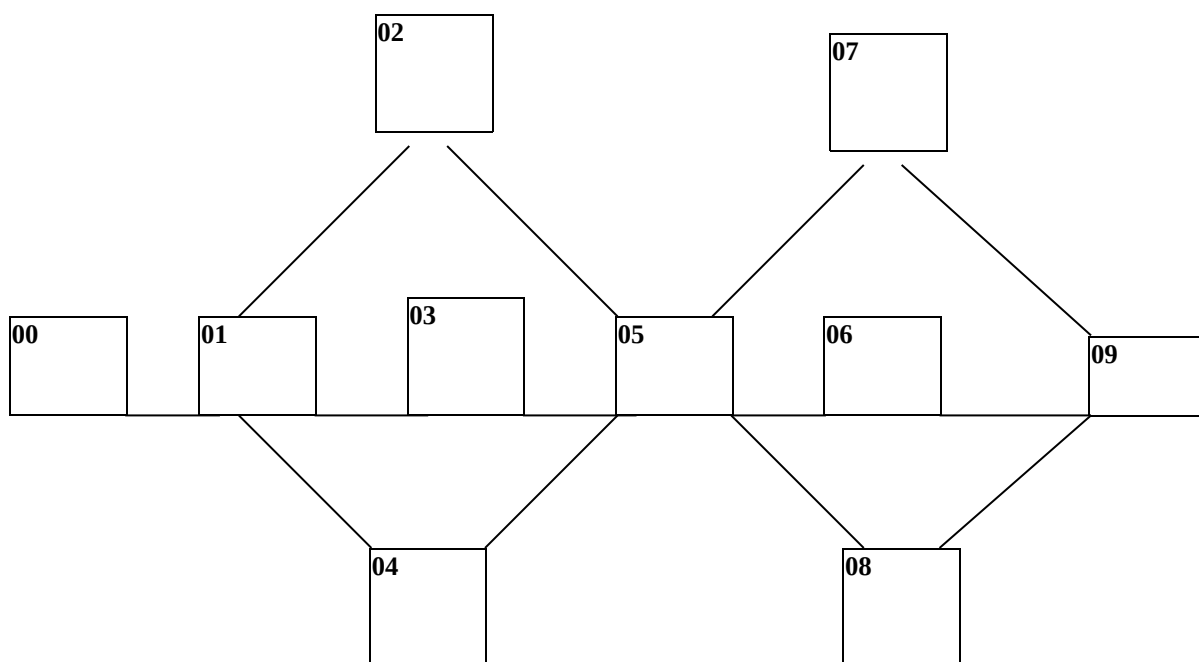
Tajriba - eksperimental tekshiruv tizimining asosiy bloklari ishini tekshirish, loyiha kamchilik va nuqsonlarini aniqlashni nazarda tutadi. Bunday tekshiruvni yuqori malakali xodimlar loyiha joriy qilinayotgan boshqaruv apparatining xodimlari ishtirokida o'tkazadilar. Ish rejalarida loyiha joriy qilish muddatlari, buning uchun mas'ul bo'lgan bo'linma va shaxslar ko'rsatiladi.

Loyihani sifatli ishlab chiqqanlik uchun rag'batlantirish erishilgan iqtisodiy va ijtimoiy samara, joriy qilish muddatlarining qisqartirilishidan kelib chiqib amalga oshiriladi.

### 11.2. Loyihani joriy qilishni tashkil etish.

Loyihani joriy qilish vaqtini qisqartirish maqsadida ishni parallel va izchil bajarishga qaratilgan tizimli grafiklarni tuzish tavsiya etiladi. Tizimli grafiklar loyihaning asosiy elementlarini bir-biri bilan bog'lash, loyihaning qismlari o'rtasidagi o'zaro bog'lanishlarni hisobga olish, xodimlarni ish bilan to'liq yuklash va loyihani joriy qilish jarayonini tezlashtirish imkonini beradi.

Boshqaruvni takomillashtirish loyihasini joriy qilish ishlari tizimli grafikda ko'rsatilgan.



1-rasm. Tizimli grafik.

00 – boshqaruv tashkiloti loyihasining ish hujjatlari ishlab chiqilgan va tasdiqlangan;

01 - loyihani joriy qilish haqida buyruq berilgan;

02 – xodimlarni ijtimoiy-psixologik tayyorlash va o'qitib-o'rgatish ishlari olib borilmoqda;

03 – moddiy-texnik tayyorgarlik tugallandi;

04 – kadrlar joyini o'zgartirish amalga oshirildi;

05 – tajriba-eksperiment ishlari o'tkazildi;

06 – joriy qilish rejasi ishlab chiqildi, joriy qilish muddatlari va ijrochilar belgilandi;

07 – rag'batlantirish haqida nizom ishlab chiqildi;

08 – nazorat va ijro tizimi ishlab chiqildi;

09 – joriy qilish ishlari tugallandi;

010 – loyihani ishlab chiqarishda tekshirish tamomlandi, loiyhani joriy qilish dalolatnomasi olindi.

Boshqaruvni takomillashtirish loyihasi qanday mazmunli bo'lmasin, agar loyihani amalga oshirish tizimi puxta o'ylab chiqilmasa, u amalga oshmay qolishi mumkin. SHuning uchun loyihani joriy qilish-boshqaruvni takomillashtirish ishining eng mas'uliyatli bosqichidir.

Loyihani joriy qilishda korxonaning barcha funktsional xizmatlari va bo'linmalari hamda jamoat tashkilotlari ishtirok etishlari lozim.

Bu ishga korxonada direktori yoki bosh muhandisi boshchilik qiladi.

Joriy qilingan tadbirlarning samaradorligi va erishilgan natijalarni aniqlash joriy qilish jarayonining muhim bosqichi hisoblanadi.

Samaradorlikning hisob-kitobi boshqaruvni takomillashtirishning alohida tadbiri yoki tadbirlar majmui bo'yicha bajarilishi mumkin.

### **11.3. Loyihaning joriy etilishini nazorat qilish.**

Loyihaning joriy qilinishi ustidan nazorat loyihani ishlab chiqish va joriy qilishning umumiy tizimli grafigi asosida amalga oshiriladi.

Joriy qilish jarayoni yanada mufassal nazorat qilinadi. Bunda nazoratning turli usullari: tayyorlik darajasini nazorat qilish, operatsiyalararo nazorat, tizimli nazorat usullari qo'llanadi.

Tayyorlikning rejadagi va amaldagi darajasi farqlanadi. Amaldagi tayyorlik loyiha ijrochisi tomonidan aniqlanadi va ish natijalari haqidagi hisobot yoki dalolatnomada ko'rsatiladi. Amaldagi tayyorlikni rejadagi tayyorlikka taqqoslash ijrochining ishini baholash imkonini beradi.

Loyihaning joriy qilinishi ustidan nazorat tadbirlarni bajarish jarayonida muntazam amalga oshirilishi lozim. Bunday nazorat loyihani bajarish jarayoniga operativ aralashish, alohida tadbirlarni joriy qilishda tizimli grafikdan chekinish hollarining oldini olish choralarini ko'rish imkonini beradi.

Boshqaruvni takomillashtirish loyihasini joriy qilish ustidan joriy nazoratni odatda bosh muhandis yoki bosh iqtisodchining xizmatlari amalga oshiradi. Boshqaruvni takomillashtirish xizmatining shtatlari ochilgan joylarda nazorat shu xizmatlar tomonidan amalga oshiriladi. Bunday xizmatlar bo'lmagan korxonalarda esa nazoratni boshqaruvni takomillashtirish tadbirlari joriy qilinayotgan funktsional bo'limlar yoki tsexlarning boshliqlari amalga oshiradilar.

Nazorat shakllaridan biri boshqaruv tashkilotini takomillashtirish rejasining bajarilishini har chorakda tekshirish hisoblanadi. U oraliq ish natijalarini aniqlash, boshqaruv apparati bo'limlari va ijrochilarning ishini baholash, rejaga boshqaruv vazifalari bilan belgilangan zarur tuzatishlarni kiritish imkonini beradi.

Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish loyihasini muvaffaqiyatli joriy etish bunda butun korxonaga jamoasining ishtirokini talab qiladi. Rahbarlar va mutaxassislar ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish samaradorligining ahamiyatini tushunib etishlari muhim. Tashkilot loyihasi unga ishlab chiqarish menejmenti sohasidagi barcha fan va amaliyot yutuqlari joriy qilinsagina samarali bo'ladi.

## **Xulosa**

Hayot abadiy yangilanish jarayonidir. Ishlab chiqarish haqida ham shunday deyish mumkin. Texnika, mehnat sharoitlari tinimsiz o'zgarib, boshqaruv va rahbarlik usullari esa takomillashib boradi.

Yangilikni joriy etish xodimlarni o'qitib o'rgatish, texnika va texnologiyalar, xom ashyo va materiallar sotib olishga qo'shimcha sarf-xarajatlar qilish, mehnatni rag'batlantirish usullarini qo'llashni talab etadi.

Loyihani joriy qilishda korxonaning barcha funksional xizmatlari va bo'linmalari ishtirok etishlari kerak. Bu ishga direktor yoki bosh muhandis boshchilik qiladi.

Loyihani joriy qilish ustidan nazorat loiyhani amalga oshirish jarayonida muntazam amalga oshirilishi lozim.

Loyihani joriy qilish tugallanganidan keyin amaldagi iqtisodiy samaradorlik hisoblanadi va rejadagi samaradorlikka taqqoslanadi.

### **O'zini – o'zi tekishirish uchun savollar**

- 1.Menejmentni takomillashtirish loyihasini joriy qilishning asosiy bosqichlarini sanab bering.
- 2.Loyihaning moddiy-texnik ta'minoti nimalardan iborat bo'ladi?
- 3.Korxonada yangi uskunani joriy qilishning tizimli grafigini tuzing.
- 4.Menejment tashkiloti loyihasini joriy qilishni kim boshqaradi va joriy qilishda kim ishtirok etadi?
- 5.Loyihaning amaldagi iqtisodiy samaradorligi nima uchun hisob-kitob qilinadi?
- 6.Loyihani joriy qilishning asosiy bosqichlarning taxlili.
- 7.Loyihani joriy qilish yo'llari.
- 8.Loyixaning joriy qilinishini nazorat qilish.



## Adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T., 2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi. T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliiev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebrik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
15. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
18. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## **IV BO'LIM. INNOVATSION MENEJMENT ISHLAB CHIQRISH TIZIMIDA.**

### **1 bob. Innovatsion texnologik faoliyat innovatsion menejment ob'ekti sifatida.**

- 1.1. Innovatsion menejment ob'ekti.
- 1.2. Innovatsion menejment tushunchasi, maqsadi va vazifalar tizimi.
- 1.3. Milliy tizim, innovatsion faoliyatni xalqaro boshqarilishi.
- 1.4. Innovatsion faoliyatda davlat mehanizmini boshkarish.
- 1.5. Innovatsion menejmentning asosiy funktsiyalari.
- 1.6. Innovatsion faoliyatni ichki rejalashtirishning mundarijasi va vazifalari.

#### **1.1. Innovatsion menejment ob'ekti**

Hamma kelajakdagi o'zgarishlar, iqtisodiy ta'minlash va aholining turmush tarzini o'sishi innovatsion faoliyat bilan bog'liq - insoniyatni siljish omili hisoblanadi. Bu asosan yangi industriya va innovatsion kapitalni siljishdan keyin informatsion davr yaraladi.

Innovatsion tadbirkorlikni 2 ta asosiy guruhga ajratiladi:

- Iqtisodiy aylanmada yangiliklar yaratish va foydalanish (inn-on tad.)
- Ishlab chiqarish marketingi (bozor tadbirkorligi).

Yuqoridan kelib chiqqan holda innovatsion faoliyat yuqori iqtisodiy potentsial, yakka innovatsiya, yuqori darajadagi tavakkalchilikga tayanib ushbu faoliyatni o'rganishga olib keladi. Shuning uchun ham yangi inovatika degan fan yaraldi. Iqtisodirivojlanish boshqaruvidagi kabi bunda ham asosiy rol innovatsion menejment o'ynaydi lekin boshqarish ob'ekti innovatsiya bo'lib qoladi.

Jamiyatning ishlab chiqarishni o'sishi bilan inovatika fani yaralgan. Innovatsiya nazariyasini 1925 yil prof. N.D. ondrat'ev yaratdai va fanga kiritdi, jamiyat ishlab chiqarishdagi to'lqinli o'zgarish nazariyasi, ya'ni uzun, o'rta va

qisqa yoki katta, o'rta, kichik to'lqin konyuktura to'lqinli aylanmasidir. Uzoq ishlab chiqarish doimiyliги passiv kapital qismi hisoblanadi. (bino, kommunikatsiya va boshqalar). Bularni davomiyliги 40-60 yil, o'rta aktiv kapitalni almashinishiga (transport vositalari, jihozlar va boshqalar) bularni davomiyliги bozor konyukturasining o'zgarish ma'lum bir mahsulot turi bilan harakterlaydi va 3-3,5 yil davom etadi.

Kondratyevning to'lqin nazariyasini Avstraliyalik iqtisodchi I.I. Shumnerjer rivojlantirdi. To'lqin o'zgarishini kichik doimiyliğini, qiymat o'rniga raqobatni o'sishiga undan tashqari monopoliyani o'sishi qontseptsiyasini ishlab chiqdi.

Bugungi davr ketma-ketliги jamiyat ishlab chiqarishda texnologik almashinish bilan bog'landi. Texnologiya faqatgina ishlab chiqarishni qamrab olmasdan balki jamiyatni iqtisodiyotini (tabiatni) harakatini qamrab oladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida texnologiyasiz kapitalni o'sishini, bozor funktsiyalarini va jamiyat iqtisodiyotini rivojlantirib bo'lmaydi. Hamma xo'jalik ishlab chiqarish tashkilotlarini rivojlantirish darajasi va raqobatbardoshliги uning texnologik bazasini holatiga qarab aniqlanadi. Ishlab chiqaruvchilar bor texnologiyalardan foydalanib texnologik xodimlarni tayyorlaydi.

Ishlab chiqarishni rivojlantirishda tashkilot resurslari, mehnatni sifati va harakatga bog'liq bo'ladi. SHuning uchun ko'pchilik zamonaviy va ilmiy texnikaviy ishlab chiqarishda, iqtisodiy, ijtimoiy va ekologik muammolarni texnologiyalarni rivojlantirishsiz bajarib bo'lmaydi-yaratilgan o'suvchi texnologiyalardan keng miqdorda foydalanish, texnologiya jixatdan bo'lish, ilmiy texnologiyagiya jihozlarini barcha turdagi ommaviy faoliyatga keng tarqatildi.

S. YU. Glazev texnologiyani 5 ta yo'lini ajratadi, ularni har biri o'zining asosiy omiliga ega, tashkilotni yangi ishlab chiqargan mahsulotga va yangi yaratilgan texnologiya ta'sir etadi, yangi xom ashyoni paydo bo'lishini va bozorni mustaxkamlaydi. SHundan kelib chiqib yagona texnologiya ishlab chiqarish darajasini tushinishda o'zaro vertikal bog'langan va gorizontal bir

turdagi resurslar oqimi va umumiy ilmiy texnika potentsiallari va umumiy ishchi kuchi resurslar bazasiga ajratiladi. Agar mavjud texnologiyada o'sish bo'lmasa. Yangi tashkilotda ishlab chiqarishga ehtiyoj tug'lsa, ilmiy texnika potentsiali hisobiga erishiladi. Dunyoviy rivojlanish yangiliklarini ishlab chiqarish bilan bog'lagan. Innovatsion kapital bo'lib harakatlantiruvchi kuch xizmat qiladi.

“Innovatsiya” va “Innovatsion jarayon” bir-biriga yaqin bo'lsa ham bir – biridan farq qiladi.

“Innovatsiya” (yangilik kiritish)–innovatsion faoliyatning oxirgi natijasi bo'ladi, mahsulotni yangi va to'liq ko'rinishda sotish, bundan tashqari yangi texnologiya jarayonining ko'rinishida ommaviy texnologiya jarayonining ko'rinishida amaliy faoliyatda qo'llashdir. Innovatsiya ijodiy faoliyatda yangi ishlab chiqarish narxlarida ilmiy izlanishlarda va qayta ishlarda ishlab chiqarish faoliyatiga qaratilgan jarayonda ijtimoiy, iqtisodiy va xaquqiy aloqalar jamiyat xar xil javxalarida ko'rish mumkin. Innovatsiyaning asosiy belgilari ilmiy texnikaviy yangilik, ishlab chiqarish va tijorat savdosidir. Vaqt o'tishi bilan yangiliklarni yaratish va innovatsiyaga tadbiiq qilishiga tashqi innovatsiya deyiladi.

Innovatsion jarayonni yaratish puxta bajarilgan va keng tarqalgan yangi qarashlar, bozorga yangilik kiritish, tijorat jarayonlari bilan bog'liq. Innovatsion faoliyat bu tijorat, ilmiy izlanish va foydalanishga qaratilgan yangi kuch va chiqarilgan mahsulotlar nomenklaturasini kengaytirish, ish va xizmat, ularning sifatini oshirish va ichki va tashqi bozorda sotishdir.

Innovatsion jarayonni 3 ta firmasi ajratiladi: oddiy ichki tashkilot (tabiiy), oddiy xalqaro tashkilot (tovarbob) va kengaytirilgan. Oddiy ichki tashkilot innovatsion jarayonda joy egallaydi, qachonki yaratilgan mahsulot, yangiliklar va tovarga xos bo'lgan xususiyat ishlatilsa ichki tashkilotda qabul qilinmaydi. Oddiy xalqaro tashkilotda yangi oldi-sotdi uning ehtiyojidan kelib chiqqan xolda innovatsion jarayon yaraladi. Kengaytirilgan innovatsion jarayonda ishlab chiqarish texnologiyasi buzilishiga olib keladi va yangi ishlab chiqarish

dunyoqarashini vujudga keltiradi, ishlab chiqarilgan maxsulotga raqobatni keltirib chiqaradi.

Oddiy innovatsion jarayonga o'tishning 2 xil usuli bor:

- yaratilgan va tarqatilgan yangiliklar.
- difuzion dunyoqarash.

Birinchi fazaga ilmiy izlanishlar, muxandislik tajriba ishlari, tajribali tashkil tijorat ishlab chiqararuvchilarni o'z ichiga oladi.

Ikkinchi fazada ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilar orasida hammabob kerakli o'sishni ta'minlaydi. Bunday rol birinchi fazada muxim o'suvchi dunyoqarashlarni sotilishi uchun imkoniyat yaratilish va ikkinchi fazada sotiladi.

Innovatsion infrastukturani yaratilishiga kerakli elementlar-innovatsion texnologiya markazlari (I.T.M.). Shartli ishlab chiqarishda innovatsion yangiliklarni tez tushirib yuboradi. Katta korxonalarilmiy texnik yangiliklarga va yuqori texnologiyalarga, kichik va o'rta korxonalarni ko'tarilishi, va kichik xarajatlarda mahsulotni ishlab chiqarish va bu korxonalarda tashkili qilishda o'lchab bo'lmas va tavakkalchilik baholarida yangi texnologiyalar asosida tashkil etilgan.

## **1.2. Innovatsion menejment tushunchasi, maqsadi va vazifalar tizimi.**

Menejment iqtisodiy ilmiy va ishbilarmonlik faoliyatiga chuqur kirib boradi.

Menejment tushunchasi har xil korxonaning ijtimoiy iqtisodiy jarayonlarida ishlatiladi. Umumiy menejment qatorida usullar, usullar va funktsiyalar, barcha korxonalariga butinligicha qabul qilinadigan va ishlatiladigan maxsus shakillarni va usullarni boshqarishni, menejment sifati, tavakkalchilik menejmenti va boshqa tushunchalar mavjud.

Innovatsion menejment innovatsion jarayon bo'ladigan menejment vazifasi bo'lib hisoblanadi.

Innovatsion menejment faoliyat va jarayon echimini qabul qilish zarurdir – umumiy texnologik vazifa va masala ish tarkibi innovatsion tizimda aniqlanadigan innovatsiya bilan boshlanadigan boshqaruv faoliyatini o'z ichiga qamrab olgan. Har bir yo'nalish alohida bosqichdan iborat. Innovatsion tizimni vazifa va masalalarni aniqlaydi va yig'adi vazifalarni engilashtiradi.

Sovet intseklpediyasida ko'rsatilishiga tizim ko'plab unsurlar, aloqada bo'lgan va bir-biri bilan mujassamlashtirilgan birlikni tashkil etadi. Bu boshqarish tizimining aniqlashga olib keladi va shu tizimni tashkiliy texnologiya turini quyidagi unsurlar tashkil etadi:

- aniq shakillantirilgan maqsad;
- iqtisoslashgan boshqaruv idoralari yig'indisi;
- idoralar orasida to'g'ri va teskari aloqalar;
- aniq ta'sir chegarasini ta'sir qilishi chiqarilayotgan mahsulot -tizimini shu jumladan uning sifatini, butun umr davomiyligini aloxida uning bosqichidan yoki birikmasi.

Shu jumladan menejmentning innovatsion tizimida uning tizimini tushuntirish echimini tayyorlash va qabul qilish qo'llab-quvvatlashga qaratilgan va rivojlantirilgan Rossiya innovatsion potentsiallarini xal qilingan omillari va uning o'qi o'sishini echish (I.M.T.)

Innovatsion menejment tizimi tashkiliy murakkab tizimni ko'rsatib beradi, ishlayotgan va aniqlanayotgan ishlab chiqarishning javxasida aniqlangan iqtisodiy va xuquqiy ko'magidadir. Aniqlangan ma'lumotlardan ko'rinib turibdiki innovatsion texnologiya faoliyati ta'sirida ta'riflanadi, har xil boshqaruv darajalari joylashgan, yaratilgan innovatsion mahsulotlarni vaqtida ishlatish bozor tijoratida qo'l keladi.

Ilmiy va amaliy tushunchalarini xayotiy maxsulotlar va aniq faoliyatining boshqaruv darajasi quyidagi 4 ta tizimni ko'rib chiqishga olib keladi:

- innovatsion menejment tizimning vazifasi;
- innovatsion mahsulotni siljishi uning ishlab chiqarishdan iste'molchiga foydalanadi;

- innovatsion texnologiya faoliyatida innovatsion menejment -tizimining har xil darajada boshqarishga o'zgarish kiritadi;
- boshqaruv masalalari ro'yxati innovatsion texnologiyalar faoliyatida iqtisodligini aniqlovchi alohida tizim innovatsion menejment tizimi.

I.M.T.ning umumiy modelini tuzilishining uni alohida elementlarini ko'rib chiqamiz:

- funktsiyalash va yaratish maqsadi;
- milliy innovatsionning asosiy vazifalari;
- innovatsion menejment tizimi asosiy funktsiyalarni birikmasi;
- innovatsion menejment tizimi vazifalarini ro'yhatga olgan va qabul qilingan texnologiyalarni vazifalarini innovatsion texnologiya faoliyatini boshqarish uchun zarur.

Innovaion menejmentning maqsad yo'nalishi – shakillantirish, milliy va innovatsion tizimini qo'llash va rivojlantirish. SHu jumladan:

- a) tashkiliy iqtisodiy mexanizmlarini yaratilishi uchun turtki berish, kichik va o'rta innovatsion tashkilotlarni rivojlantirishga yo'naltirilishi;
- b) innovatsion texnologiya markazini rivojlantirish va qo'llash, milliy innlvatsion tizim sifatli element bazasida ko'rinishi;
- v) iqtisodiy maqsadlarini olinishi, ilmiy texnik natijalarni yaxshilash va tarqatishda yangi texnologiyalarni qo'llanilishi.

Milliy innovatsion tizimining asosiy vazifalari quyidagilar:

- yaratilgan komplekslar meyorini o'lchash innovatsion tizim -elementlar bazasini rivojlantirish bilan bog'lanish;
- innovatsion texnologiyalar markazi, bundan tashqari infrastrukturani ta'minlanishi, me'yor xuquqni kiritilishi, axborotlashtirish, kadrlashtirish va innovatsionlashtirish tashkil etadi;
- innovatsion tizimni rivojlantirish uchun moliyaviy resurslarni jalb qilish kerak, shaxar va viloyatlarni byudjet va nobyudjetni ta'minlanishi;

- birlashgan va innovatsion menejment tizimini barcha elementlarini o'sishi, milliy innovatsion tizimni rivojlantirishga xalqaro xamkorlikni ishlatilishi;

Ilmiy innovatsion tizimning rivojlanishi uchun quyidagi ko'rgazmalar kerak bo'ladi:

- viloyatlarda ishlash va izlanishlar olib borish, inson uchun kerakli bo'lgan zarur narsalardan foydalanish, jamiyat, davlat, Rossiyaning rivojlanishi uchun ilmiy texnik, maqsadlaridan foydalanish, uning milliy xavfsizligi, tijorat texnologiyalarini o'sishida natijalarni o'rganish, tovarlarni raqobatbardoshligini namuna qilish va ko'rsatish;

- muvofiqlashtirish va yaratish jahon darajasiga ilmiy izlanishlarni va ularni ishlatishni boshqarish, kerakli tashkiliy ishlarni shakillantirish, iqtisodiy, xuquqiy va meyoriy va boshqa ilmiy texnik innovatsion faoliyat bilan ta'minlash;

- ilmiy kadrlarni tayyorlash uchun eski tizimlarni yangilash, ishlab chiqish sig'imi va aqliy faoliyatini boshqa turlari, intensiv rivojlanish uchun Rossiya iqtisodiyotining asosiy kadrlarini texnik jixozlash.

Yuqoridagi ishlarni amalga oshirish uchun birinchi navbatda quyidagi masalalarni echish lozim:

a) amaliyotda ishlangan va rivojlantirilgan ishlarni dasturlashtirilgan tizimda izlanish olib borish va qayta ishlash, asosiy texnologiyalar milliy havsizligini ta'minlashda qayta ishlangan va izlangan kontseptsiyani ko'rib chiqish;

b) ilmiy tashkilotlar maqsadlarini shakillantirish va qayta ishlashda asosiy resurslarni chegaralashtirilganligi;

v) ilmiy texnik va ilmiy faoliyati natijalarini yaratish, tayyorlov tizimini rivojlantirish, ilmiy kadrlarni tayyorlash va etkazib berishni ta'minlash;

g) ilmiy ishlarni ko'tarishni ta'minlash, ilmiy ishlar va ilmiy g'oyalarni yaratish, yoshlarni shu ishga qaratishni ta'minlash, mutaxassislar va ishchilarni hammasini yaratish;



- d) muvofiqlashtirish, malaka oshirish, tashkiliy asosni yaratish, iqtisodiy me'yoriy huquqiy, axborot va boshqa izlanishlarni ta'minlash va yaratish va yuqori texnologiyalar maxsulotlarni yaratish va himoyasini ta'minlash;
- e) saqlangan o'lchovlarni qayta ishlash va sotish, Rossiya infrastrukturasi yaratish va rivojlantirish ta'minlangan xalqaro miqiyosida ilmiy tekshirilgan natijalarni amalga oshirish.

Ilmiy innovatsion tizim quyidagi rolni ko'rish mumkin:

- innovatsion texnologiya faoliyatini vazifasi;
- innovatsion texnologiya faoliyatini boshqarish resurslarini ta'minlash vazifalari;
- innovatsion texnologiya faoliyatining tayyorlangan va qabul qilingan echim vazifasi.

### **1.3. Milliy tizim, innovatsion faoliyat xalqaro boshqarilishi.**

Innovatsion faoliyatini kuchaytirish talablari bir tamondan, davlatlararo boshqarish, va barcha sub'ektlarini xarakatlarini boshqarish, ikkinchi tomondan barcha qiziqtirilgan yangilik tuzilishlarining sotish, investitsiyalarga qiziqish, imkoniyatlar yaratish, innovatsion jarayonlarga yordam berish.

Innovatsion faoliyatning davlat boshqarishida maqsadi – ajratilgan imkoniyatlarni yaratish, ta'minlangan oddiy funktsiyalarni iqtisodiyotga butunligicha va stabil qatnashuvchi mamlakatni xalqaro ishlarini bo'linishi va ulardan ko'plab foyda olish.

Innovatsion siyosatda mamlakat shakillarini taqdim etadi, mamlakat ishlab chiqarishni yangi usul va yo'nalishlar, yangi usul va yo'nalishlar, yangi turdagi maxsulot texnologiya asosida undan tashqari eski tovarlarni kengaytirilgan xolda bozorga chiqaradi.

Menejment tizimining faoliyatini asosiy boshqarish usullariga quyidagilar kiradi:

- huquqiy ta'minlanganlik;
- me'yoriy - usulik ta'minlanganlik;

- moliyaviy va iqtisodiy ta'minlanganlik;
- material ta'minlanganligi;

Informatsion ta'minlanganlik va innovatsiya statistikasi.

Innovatsion texnologik tizimi xuquqiy ta'minlashga, qayta ishlashda har ximl me'yoriy aktivlar kiradi. Boshqarish tizimlari federal darajada qabul qilingan. Bu aktlarga federal qonunlar ta'sir qiladi. Federal organi joriy qilingan davlat standart asosida o'rnatilgan.

Huquqiy ta'minlanishning yo'nalishlari quyidagilar:

- a) mamlakatni iqtisodiy huquqiy savollari
- b) me'yoriy aktlarni va qonunlari:
  - standartlash;
  - o'lchamlar;
  - xizmat ko'rsatish va tovarlarni sertifikatlash;
  - iste'molchilar huquqini ximoya qilish;
  - monopoliya teskari siyosat;
  - tovarni sifatini boshqarish;
  - mehnat havsizligi va muxofazasi va boshqalar.
- v) Tovar aylanmasini havsizligini, akt qonunlari, ishlab chiqarishni resurs aylanmasi, kollektiv ijtimoiy o'sishi, atrof muxitni muxofazasi;
- g) Firmaning vazifalashtirish va shakillantirilganligining 1 chi huquqiy boshqaruvi.

Davlatlararo xujjatlarda, dunyo, ekologiya tovarlarining va xizmat ko'rsatishning xavsizligi, inson xuquqlari, standartlashtirishning tanlangan bo'limi kerak. Bunda past tabaqadagi xujjatlar bilan aloqa qilmasligi lozim.

Innovatsion menejmentning resurs kalit savoli – innovatsion faoliyatni moliyalashtiradi. Informatsion ta'minot informatsiya sifatiga quyidagi asosida qoniqtirish kerak:

- o'z vaqtidaligi;
- shonchlilik;
- etarlilik;

- manzil;
- axborotni haqiqiy aniqligi;
- axborotning aktualligi.

Milliy innovatsiya texnologiyalari federal organlariga shakillantirishni ta'minlash, axborot fanlari, bozorlari va banklarini tashkiliy asosida ilm va texnikaga quyidagilar qaratilgan:

- butun Rossiya ilmiy texnika axborot markazi;
- iqtisodiyot vazirligi qoshidagi butun Rossiya axborot markazi;
- ilmiy texnologiya vazirligi qoshidagi Rossiya axborot resurslari va ilmiy texnika rivojlanishi tashkiloti va boshqalar.

Innovatsiya va fan statistikasi 1989 yil xalqaro standartlar asosida qayta ishlangan. 1991 y. 24 oktyabr komitening 56 chi ilmiy texnikaviy siyosati Oslo boshqaruvida qabul qilingan.

Innovatsiya va fan statistikasi xalqaro standartlari – bu xalqaro tashkilotlarni fan yangiliklariga, usullar bilan ta'minlanishi ularning tizimini bozor iqtisodiyoti va xalqaro standart va statistika asosida tan olingan.

Statistik tizimlar ko'rsatmasi innovatsion faoliyatni sanoat korxonalarini bilan xarakterlanadi.

Ular quyidagicha bo'limlardan tashkil topadi:

- korxonaning innovatsion oktivligi;
- innovatsiya xaqida yangi axborotlar;
- innovatsion faoliyat maqsadlari;
- texnik innovatsiyada xarakatlar;
- qayta ishlash va izlanishlar;
- xamkorlikda loyihalarni qayta ishlash va bajarish;
- texnologik almashinuv;
- innovatsiya jarayonida raqobatbardoshlikni talab qilish va kuchaytirish usullari;
- innovatsion faoliyatning natijalari;
- innovatsiyaga ta'sir qiluvchi omillar.

Davlatning innovatsion siyosatining yo'nalishlarini o'rnatish quyidagilar kiradi:

Innovatsion faoliyatning me'yoriy xuquqiy ta'minotini qayta ishlab chiqish va amalga oshirish, kuchaytirish mehanizmi, tashkiliy institutlar tizimi, intellektual mulkni, innovatsion muxitni va xo'jalik oborotiga kiritishni ximoyalash.

Innovatsion faoliyatni qo'llab quvvatlash tizimini tashkil qilish, maxsulot eksport darajasi va raqobatbardoshlikni oshirish, innovatsion faoliyatining faollashtirish jarayonida nafaqat davlat boshqaruv organlari, tijorat tuzimlari, moliyaviy idoralar balki jamoat tashkilotlari region va federalliklar darajasi sifatida;

Innovatsion jarayon strukturasi rivojlantirish, shu jumladan axborot ta'minoti tizimini, moliya-iqtisodiyot tizimini, tekshirish tizimini, ishlab chiqarish texnologiyasini himoyalash, qayta ishlashni oldiga surish va sertifikatlash tizimi, kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash tizimi. Amaliyot shuni ko'rsatadiki kichik salohiyatdagi bo'lgan tovarlar va ishlar xizmat ko'rsatish uchun sabab, kuchsiz innovatsion faoliyatining tuzilishi, raqobat yangi usuli sifatida tovarlarni ishlab chiqarish va sotish motivatsiyasi yo'qligi, eski ilm fan texnika salohiyatiga talab bo'lmaydi.

Kichik innovatsion tadbirkorlikni rivojlanishi yo'llarni foydali shakillantirish uchun kichik va katta texnologiyalarni tashkil etish, faoliyatining boshlang'ich bosqichidir.

Innovatsion dasturlarni loyihasini amalga oshirishda sistemali tizim asosida olib boriladi. Iqtisodiyotda kam miqdorda va xaridorgir innovatsion loyihalarni xususiy investorlar, davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanmoqda, bu oqimga xususiy investorlar amal kilmokda.

Texnologiyani jalb qilish, maksadga yunaltirish, mamlakatdagi viloyatlarni texnologiyalar rivojiga yunaltirish. Kiska vakt ichida innovatsion siyosatda muxim ba'zaviy texnologiyani yaratish, jamiyatni ta'minlash uchun yangi texnologiya jamgarmalariga rakobatlashishi va ishlab chiqarishni usishi kiradi.

Yangi ikkiyoqlamachi texnologiyani ishlatishni o'rganish. Bunday texnologiyalar ishlab chiqarish, qurolli, harbiy texnologiyalar, shu jumladan fuqorolik mahsuloti ham kiradi.

Innovatsion siyosatda davlatimizda asosiy usullar ishtirok etib kelmoqda. Institutsiyani tizimi va qonuniy shartlar uchun ijobiy o'zgarishlar innovatsiyada yuz beradi. Ma'lumotlarning texnologiyalari va ishlab chiqarish mahsulotlarining turlari, shu davlatdagi iqtisodiyot tizimiga juda katta ta'sir o'tkazilmoqda. Qonuniy reja bo'yicha o'z faoliyatini qayta ishlab chiqishga qaratilganlarining aktlarini, avvalo shu mahsulotni davlatga kerakligini ko'rib chiqishdi. Xozirgi kunda shu muammo bo'yicha Rossiya Federatsiyasi birinchi bo'lib o'tgan tashladi. Ya'ni shu jumladan shu masalada turli xil rivojlanishga oid bir qator texnikaviy faoliyat va boshqalarni o'rganib chiqmoqda.

Davlatning ximoyasi asts-sekinlik bilan o'tishga yuqori texnikaviy ishlab chiqarishga va shu qatorda tashkilotlarga yo'l ochib bermoqda, hattoki bu ximoya orqali shu muxtojlariga zayom, ya'ni qarz kredit berilmoqda.

Takomillashgan soliq tizimi o'zining maqsadi bilan xech kimdan qarori bo'lmagan xaqida o'z faoliyatini yurityapti.

Tashqi iqtisodiyot ximoyasi o'zining qolgan maqsadini qayta ishlab chiqarishni ya'ni boshqa siyosiy ishlar bilan loyixalarni tizimini informatsiya almashishini bilan bog'liq.

Xorjiy kreditni ta'minlash uchun innovatsion va infrstrukturaviy yo'lni kengaytirish maqsadida asosiy ishlab chiqish mahsulotlarini ya'ni usullar bilan boyitish;

Xususiy investorlar bilan davlat xukmi boshka a'zolar ES, SNG boshqa davlatlardir.

Ilmiy ta'limning rivojlantirish.

Innovatsion aktivlarni tashkilotlarda qatnashishi.

Asosiy o'sish davlat investitsiyasi va yangi loyihalarga qaratilgan.

#### **1.4. Innovatsion faoliyatda davlat mexanizmini boshqarish.**

Innovatsion faoliyatni davlat tomonidan tekshirib turish alohida o'ringa egadir. Asosiy boshqarish tizimini alohida o'ringa egadir. Asosiy boshqarish tizimini rejalashtirish, moliyaviy, iqtisodiy axvolni nazorat qilishdir. Bu nazoratdan so'ng ba'zan hozirgi siyosatimizni aniqlanishi mumkin. Shu yillar davomida o'zgarishlarni 1998 - 2000 yilda ko'rib o'tildi, yaqin kundagisi esa 2001-2005 Rossiyaning axvoli tang axvolda edi. Rossiya federatsiyasi darhol uning iqtisodiy siyosatini tiklash yangi rejalardan foydalandi.

Innovatsion faoliyatni va innovatsion loyihalarni davlat tomonidan himoyalanaadi. Bularni bir qancha davlat mexanizmlarida ko'rish mumkin.

Pulni ifodalanishini yangi asosiy xarajat qilingan fondlar asosidir. Ikki yoklama aylanma mahsulotlar o'zining muddatiga ko'ra (1 yilgacha) va uni narxi (100 mrot)dir.

Masalan, uskunalar ishlatishiga ko'ra 1 yilgacha narxi esa eng kam oylikni (100), asosiy aylanma fondlarga ta'sir ko'rsatmaydi.

Ishlab chiqarish jarayonida asosiy fondlar qiymatini ishlab chiqaruvchi mahsulot qismlariga o'tkaziladi. Bunda asosiy fondlar materiallar natijasida qiymatini yo'qotadi. Bu iznoslar qiymati amortizatsion fondga akumulirlanadi. Amortizatsiya chiqarish o'lchovlarida davlat organlari tomonidan o'rnatiladi, balans qiymati fondlarda asosiy jixozlar va yuqoridagilarni amortizatsiya chiqarish normalari deyiladi. Ayrim xollarda bu normalar asosiy fondlarni xizmat muddatiga qarab hisoblanadi.

Ba'zan chiqarish amortizatsiya fondi korxonaga ichki yangilanish. Yangi texnika va boshqa jixozlashlarni innovatsion faoliyatda yaratadi.

Bir tomondan davlat organlari, korxonaga amortizatsiyalarini chiqarish qattiq nazorat qiladi, o'zini qiymatlarini ko'tarmaslik, korxonani moliyaviy kirishini pasaytirmaslik. Boshqa tomondan xar xil soxalarda innovatsion iqlimni yaxshilash uchun ko'p mamlakatlarda amortizatsiyani tezlashtirishni ishlab chiqishga tatbiq etmoqdalar. Bu korxonalariga amortizatsiya fondlarini

shakillantirishni tezlashtirish, o'zining asosiy fondlarini modernizatsiya qilish, innovatsion jarayon qoidasi yuklaydi.

Ishlab chiqarish fondini rivojlantirish boshqa fondlar kabi, korxonaga hisobiga shakillanadi.

Ishlab chiqarish rivojlanishi fondlarni yo'nalishlari va maqsadlarini ishlatilishi korxonaga innovatsion siyosati aniqlaydi, innovatsion faoliyat loyihalari paketida (I.I.T.K.R.) ni ko'p korxonalarda yangi jixozlar moliyaviy xarajati ishlab chiqarish va ob'ektlar qurilishida fond rivojlanishi xisobiga qilinadi. Xom ashyo bazasini ishlarini moliyalashtirish innovatsion xarakter xarajati ularni bajarish undan tashqari innovatsiya bilan bog'liq ilmiy izlanish ishlarini patentlar yaratish, litsenziya va nou-xau, mahsulot qiymatiga bog'liq emas.

Innovatsion faoliyatni moliyalashtirish kredit vistsitsiya shaklida investorlar hisobida sotiladi, qimmatbaho qog'ozlardagi investitsiya to'g'ridan-to'g'ri kup qo'yish shaklida, qimmatbaho ko'rinishida asosiy fondlar va intellektual xususiylik va xamjixatlik aloqalari va intellektual xususiylik va xamjixatlik aloqalari innovatsion faoliyatni kiritiladi. Innovatsion korxonalarining faoliyatini kreditlashning zamonaviy tizimini belgisi uni shartnomasidir.

Keyingi yillarda lizing asosida ishlab chiqaruvchi va iste'molchi orasidagi aloqalarni o'sishini, jixozlar va asosiy fondlarning boshqa fondlari keng miqiyosida rivojlandi. Hozirgi vaqtda lizing xizmat ko'rsatish bozori ko'p mamlakatlarda eng tez rivojlanayotgan soxa hisoblanadi. AQSH da mashina va jixozlarning moliyaviy qo'yilmalari 4 qismdan ko'prog'i lizing asosida keladi. Davlat 1998 yil 11 sentyabrdagi lizing haqidagi qonuniy asosga ko'ra 14 oktyabr 1988 yil sovet federatsiyasida qabul qilindi, lizing—bu investitsion faoliyatning lizing shartnomasi jismoniy va yuridik shaxslar aniq to'lovi, aniq muddat va aniq miqdorlar asosida bog'langan.

### **1.5. Innovatsion menejment asosiy funktsiyalari.**

Menejmentning asosiy tartibda uni funktsiyasi yuzaga chiqadi. Tajribada shunday umumiy funktsiya ajratiladi, har qanday boshqarish faoliyati va asosiy tashkilotlar bilan bog'liq.

Innovatsion menejment ixtisosligi bo'yicha quyidagi asosiy vazifalarga bo'linadi: bashorat, rejalashtirish, tashkilot, motivatsiya, nazorat, analiz, baho va koordinatsiya. Yuqoridagilardan kelib chiqqan xolda boshqaruv tsikli IMT tashkil topadi. Ajratilgan vazifalar innovatsion menejment vazifa masalalarini tizimlashtirish va strukturalash vazifalarini bajaradi.

1. Bashorat. Kelajakda ob'ektni xolati haqida bashorat orqali ilmiy fikrni tushinish mumkin, uning borligini vaqt va alternativ orqali bilish mumkin. Bashorat tizimi boshqaruv ob'ektini rivojlanishini ko'p variantli modellarini rejalashtirish va qayta ishlashdan kelib chiqadi. Vaqt, ish xajmi, ob'ektlar harakat sifatini va boshqa ko'rinishdagi bashorat xarakati ko'rsatkichlarini aniqligi va albatta aniqlik kiritish ustidan nazorat qilish mumkin.

Bashoratning maqsad sifat ko'rsatkichlari, rivojlanish tendentsiyalari umumlashgan variantlarni olish, boshqa ko'rsatkichlar va elementlarni sarflash, qayta ishlashda ishlatilgan strategik rejalar va ilmiy izlanishda va tajribalik konstruktorlik ishlari (I.I.T.K.I.), bundan tashqari barcha menejment tizimlarini rivojlanishi. Menejment tizimida eng qiyin sifatni va sarfni bashorat qilish.

Boshqarishning asosiy masalasiga quyidagilarga bog'liq:

\*boshqarishning vaqt davri va bashoratni usulini tanlash, bashoratni qayta ishlangan bozor extiyoji marketing natijalarini izlanish javobgarligi bilan iste'molchini xar doimgi aniq turdagi qiymati;

\*asosiy iqtisodiy, ijtimoiy va ilmiy texnikaviy tendentsiyalarning extiyojidagi u yoki bu foydali tomonlarga ta'siri;

\*omillar ta'sirida yangi maxsulot sifatini ko'rsatkichlarini bashorat qilish;

\*bor resurslardan kelib chiqqan xolda ishlab chiqarilayotgan maxsulot va uning yuqori sifatlilik yoki yangi sifatlar qayta ishlovining iqtisodiy umumlashuvi;



Asosiy axborot samarasi uchun quyidagi bashoratlar xizmat qiladi:

- \* statistik, moliyaviy-buxgalteriyaviy va operativ korxonalar va tashkilotlarning xisoboti;
- \* ilmiy izlanish xujjatlari natijasida (IITKI) ishlatishni ko'rib chiqish, axborotni ilmiy va texnikaviy rivojlanishi mamlakat ichida yoki tashkilotida axborotni rivojlanishi, prospekt, katalog va boshqa axborotni ko'rib chiqish;
- \* potentlangan litsenziyani xujjatlashtirish.

Bashorat ob'ekti uning aniqligi, axborot samarasi, bashoratni malakasi va boshqalar kabi omillar ta'sirida amaliyotda u yoki bu bashorat usulini aniqlandi.

Boshqarishning bashoratdan keyingi bosqichi rejalashtirishdir.

2. Rejalashtirish – bu boshqarish jarayoni bosqichda, qaysidir maqsadni aniqlashi va faoliyat masalasi. Buning uchun usullar va echimlarni ifodalash shart, natijaviy raqobatdosh xollarda.

Bashoratdan farq qilgan xolda rejalashtirilgan ob'ekt rejasi bir xil vaqtlardan tavsiflanadi. Rejani qayta ishlash uchun ratsional bashorat varianti ishlatiladi.

Xo'jalikning yangi belgilarida reja korxonalar faoliyatining xamma shakllari va o'lchamlari bo'lib, xizmat qiladi, busiz shu bo'limlarda kelishuvlarni ta'minlash, natijalari nazorat qilish, resurslardagi ehtiyojlarni aniqlash, korxonalar ishchilarini mehnat oktivligini boshqarish, innovatsion faoliyatning natijalarini nazorat qilish mumkin emas.

Innovatsion faoliyatning asosiy rejalashtirish tartibi:

- \* katta rejalashtirilgan xollatlar yangi innovatsiya bilan bog'liq, uzoq vaqt davomida ularni negizi va qayta xarakteri, ishtirokchilar qo'llash rejasining murakkab tizimi, ishchilar malakasi, ish mashtabi va boshqa omillari;
- \* innovatsiya qo'yishda nisbiy tavakkalchilik;
- \* personalning tayyormasligi, innovatsion menejment tizimi komponentlari;
- \* izlanishlarning domimiy predmetlari va ob'ektlari almashinishi;
- \* innovatsion menejmentning standartlash va birlashtirish komponentlari past darajalari;

\* innovatsion faoliyatnatijasida raqobatbardosh xossalarni olinishi.

Innovatsion faoliyatning asosiy masalalari rejalariga quyidagilar kiradi:

\* strategik marketing variantlari bashoratlar asosida strategik firmalar tanlash;

\* firmaning turg'unligini, vazifadoshligi va rivojlanishini ta'minlash;

\* innovatsiya va yangiliklarni optimal namenklatura bilan shakillantirish;

\* rejalarini bajarish asosida tashkiliy – texnik, ijtimoiy, iqtisodiy munosabatlarda shakillantirish.

Ob'ektni rejalashtirish ularning shart - sharoitlarini mavjud resurslarga bo'lish kerak. Masalan, ishlab chiqarilgan tovar raqobatbardoshligini oshirish, firma dasturlari asosida savdo qo'yilgan narx-navolar mahsulotni og'irligiga bog'liqdir. Rivojlanish rejasining maqsadi kamida 3 alternativ variantni qayta ishlanadi. Ular orasida optimal variantni tanlanib, rejalashtirilgan maqsad asosida qayta ishlash va sotish uchun eng kam chiqim bilan ta'minlanadi.

Rejaning kengligi ierarxiya ko'rsatmalari asosida balans mutanosibligi bilan ta'minlanadi, masalan ob'ektning funktsional qiymat modeli resurslar va resurs bo'linishlar balansi va boshqalar.

3. Organizatsiya – bu vazifaning asosiy shakillaridan innovatsion menejment tizimini shakillantirish va uni normal ishi uchun kerakli resurslar bilan ta'minlanishi, ya'ni rejalashtirilgan maqsadlar rivoji uchun mavjud imkoniyatlardan foydalanish.

Ba'zi ishlab chiqarish strukturasi va boshqarishni qayta qurish bozor iqtisodiyotining asosiy talabi xisoblanadi. Xozirgi vaqtda organizatsiyalar boshqarish strukturasi shakillantirish xususiy ehtiyojlar bilan birga boradi.

4. Motivatsiya – bu faoliyat asosan insonlarni otkivlashtirish, organizatsiyadagi ishchilar, ularni natijaviy mehnatlarini rivojlantirish rejalashtirilgan maqsadga qaratilgan. Buning uchun iqtisodiy salohiyatni kuchaytirish, mehnat unumdorligini oshirish uchun ishchilarning ijodiy faoliyatiga imkoniyat yaratish zarur. Bu funktsiya realizatsiya jarayonlarida menejerlar doimo mehnat kollektivlari a'zolariga, natijali ish olimplariga ta'sir o'tkazib turishi kerak.

5. Hisob - kitob vaqt o'tishi bilan qandaydir parametrlar resurslar xarajatni innovatsion menejment vazifasidir.

Hisob hamma rejalar asosida tashkillashtirilgan, dastur shunday parametrlar asosida binolar sifat kabi chiqimlari, bajaruvchilar va muddatlar. Resurslar xarakati xisobi hamma tur resurslar asosida tashkillashtirish ishlab chiqarilayotgan tovarlar, ularning xayotiy tsikl bosqichlari, bo'linmalari murakkab texnika asosida avtomatlashtirilgan hisob qayta tashkillashtirish, ekspluatatsiya uchun harajat, texnologik xizmatlardir.

Hisob uchun shartlar:

- \* to'liqlik ta'minoti;
- \* harakat ta'minoti, ya'ni xarakatda va xisoblar natijasini taxlil uchun ishlatishda ko'rsatuvchilar hisobida;
- \* tizimlar ta'minoti, ya'ni menejment tizimida va uni tashkiliy tizimi;
- \* kompyuter texnologiyalari asosida avtomatlashtirish;
- \* yaxshi tomonlarini ta'minlash;
- \* sifatli mahsulotlarni tartibga solishda natijalardan foydalanish.

6. Nazorat - menejmentning dastur bajarilishining, rejalarini, yozma yoki og'zaki topshiriqlarni, xujjatlarni yaratishni ta'minlash.

Nazoratni quyidagicha ta'riflash mumkin:

- \* yo'nalishning xayotiy rivojlanishi bosqichlarini marketing bosqichlariga nazorat, IITKR, ishlab yaiqarishni texnologik tayyorlov tashkiloti, ishlab chiqarish, ob'ektni funktsiyalashtirishga tayyorlash, ekspluatatsiyaga, texnologik xizmat ko'rsatish va ta'minlash;
- \* nazorat ob'ekti mehnat quroli, ishlab chiqarish xom – ashyosi, texnologiya, jarayonlarini tashkillashtirish, mehnat shartlari, tevarak – atrof, xududiy infrotuzilmaning parametrlari, xarajat axborot nazorat ob'ektidir;
- \* ishlab chiqarish jarayoning bosqichlari quyidagilardan iborat: kiruvchi, operativ nazorat, tayyor mahsulot nazorati, transportlashtirish va saqlash;

\* bajaruvchi: o'z-o'zini boshqarish, menejerlar, nazorat ustasi, texnologik bo'lim nazorati, inspektor nazorati, davlat va xalqaro nazorat, ob'ekt hajmi darajasi nazorati bilan bir tekis va ayrim nazorat va xakazo.

Nazorat doimiy tuzilmaviy jarayon xarakatlarini tekshirishga yo'naltirilgan xamda ta'mirlash ishlarini bajarish kabi aniq bo'lishi mumkin. Nazoratni maqsadi shandan iboratki loyihani bajarish xaqidagi aniq ma'lumotlarni rejani ko'rsatkichlar bilan solishtirib, kamchiliklarni topish, kelishish maqsadida xizmat qiladi.

Nazoratni 4 bosqichga bo'lishi mumkin:

- 1). Manitoring va natijalar taxlili;
- 2). Rejalashtirilgan va ko'rsatilgan kamchiliklar bilan erishilgan natijalarni solishtirish;
- 3). Qiyin axvoldagi vaziyatni oldindan ko'ra bilish;
- 4). Ta'sirni o'rniga qo'yish.

Talab etiladigan aniqlikka bog'liq xolda keyingi texnologiyalarning loyiha bajarilishini baholarini quyidagicha farqlaydilar:

- \* ish tomom bo'lgan ondanoq nazorat (uslub "0-100");
- \* 50 % ish tayyor bo'lgan ondanoq nazorat (uslub, 50-50);
- \* loyihani oldindan aniqlangan nuqtalarini nazorat qilish (vexlar bo'yicha nazorat uslubi);
- \* doimiy operativ nazorat (vaqtning texnik oraliqlar orqali);
- \* ish bajarishni va loyiha darajasini ekspert baholash.

Oldindan ko'rilgan asosiy innovatsion loyihaning 3 asosiy parametrlarida namoyon bo'ladi:

- \* vaqt (loyiha topshirilgan davrda bajarilishi kerak);
- \* sarf - xarajatlar (yubdjet nazoratda bo'lishi kerak);
- \* sifat (loyihaning talab etiladigan tavsifi nazoratda bo'lishi kerak).

Loyihaning bir muxim omili uning tarqalishi bo'yicha xamma ishlar bajarilishi sifatiga kiradi. Loyihaning sifatli bajarilishi mijozning qoniqarli kutilishini bildiradi. Bu masalaning echimi xorijda zamonaviy va keng tarqalgan

uslub umumiy sifat boshqarmasi (USB). USBning asosiy tamoyili hamma kuchlarni “eng past (rejalashtirilgan)” narxlarni erishuviga yo’naltirishdir.

Innovatsion loyihalarni boshqarishda USB uslubi 2 tasi bevosita sifat bilan bog’liq bo’lgan 5 ta asosiy tamoyillardan iborat:

- \* mahsulot sifati – yakuniy topshiriq;
- \* menejment uslublari shunday bo’lishi kerakki, loyiha realizatsiyasining barcha bosqichlarida mahsulot sifatini kafolatlash kerak;
- \* 2 boshqa tamoyili sifatga erishish uslubiga tegishli: sifat kafolati – loyiha ishtirokchilarini sifat tavsifnomalarini ta’minlash;
- \* sifat nazorati – texnologik va texnologik tadbirlarni tekshirish bo’yicha kompleks bo’lib, talab qilinayotgan standartlardan istalgan yo’nalishlarni reja parametrlarini chetlashtirish;
- \* barcha loyiha ishtirokchilarini ijodlari “kato kol” erishuviga yo’naltirilgan bo’lishi kerak.

7.Taxlil - butun funktsiyaini elementlariga va ularni o’rtasida o’zaro bog’liqlik o’tkazish taxlil qilish maqsadida ob’ektni shakillantirishda echimlarni rejalashtirish va tarqatish.

Taxlilni bir necha uslublari mavjud:

- \* tenglashtirish uslubi-firma ishini baholashni, og’irligini aniqlashni ularni odatlaridagicha joyiga qo’yishni talab qiladi.
- \* omil taxlili – ob’ektlarni (tizim) tekshirish, bosqich qarorlari asosida yotadigan yoki natijaviy belgilari (mashinalarning foydali samarasi, katta xarajatlar elementlari, mahsulotni tashkil etish va hokozolar).
- \* indeks uslubi – mukammal ko’rsatkichlarni alohida o’zgarmaydigan elementlarini o’rganishda qo’llaniladi. Indeksning tegishli ko’rsatkichlari rejalashtirilgan topshiriqlarni namoyon bo’lish dinamikasini aniqlash lozim.
- \* grafik uslubi-xo’jalikning jarayonlarini namunasi bo’lib xizmat qiladi va taxlil natijalari va ko’rsatmasi bo’lib xizmat qiladi.
- \* iqtisodiy matematik taxlil uslubi – eng yaxshi optimal variantlarni tanlashga qo’llaniladi, xo’jalikni rejalashtirilgan iqtisodiy shartlarni aniqlaydi.

8. Koordinatsiya – bu boshqarish jarayonini o'rtta funktsiyasi, uning uzluksizligini ta'minlaydi.

Koordinatsiyani asosiy vazifasi – tashkilotlar o'rtasida kommunikatsion aloqalarni o'rnatish va ishlarni zvenolar bo'yicha ishchilarga bo'lish ko'pincha xisobotlar, intervyular, majlislar, kompyuter, radio va televideniya aloqalari ishlatishadi. SHu aloqalar yordamida tizim o'rtasida o'zaro munosabatlar o'rnatiladi, barcha boshqarish jarayonlarini boshqarishni ta'minlash. Shuningdek boshqaruvchini ishlari ko'rib chiqiladi.

### **1.6. Innovatsion faoliyatning ichki firma rejalashtirishning mundarijasi va vazifalari.**

Ilmiy texnika rejalashtirilgan tizim innovatsion faoliyatda (IMT) innovatsion menejment tizimini o'z ichiga oladi.

(MTF) Milliy texnologiya faoliyati, qoida, tuzilmaviy organ, axborot va jarayonlar rejani bajarishga qaratilgan tayyorgarlik va ta'minlash.

Rejalashtirilgan innovatsiya tashkilotida odatiy usulida, umumiy loyiha taklash qoidasi va innovatsion menejmentda tizimning o'sish funktsiyalariga quyidagilar kiradi:

- \* yagona ilmiy texnik, ijtimoiy va iqtisodiy rivojlanish masalasi;
- \* ilmiy tartib va qulay echim;
- \* strategik usulini aspekti, yig'indisi, uzluksizligi, elastikligi;
- \* byudjet mutanosibligi.

Yuqoridagi tizimlar usulik asosining tizimining shakillantirishni innovatsiyani rejalashtirish ma'nosini anglatadi.

Rejalashtirilgan innovatsiya strategik va operativ maqsadni ko'zlab ajratiladi.

Strategik rejalashtirish milliy texnologiya faoliyati kabi strategik innovatsiyani boshqarish tashkilotlarda aniqlangan vazifalarida tugatiladi, innovatsiya bozorda tizim maqsadini rivojlantiradiva yuritiladi. Buning uchun marketing izlanishlar chuqur olib boriladi, qayta ishlangan, bashorat mashtablari

tashkilotni kuchi va kuchsiz taraflarining baholari, tavakkalchilik yutuqlari xisobga olinadi. Strategik rejalashtirish qoida singari besh va undan ortiq yilga mo'ljallanadi. U tashkilotga yangi potentsialni ta'minlashga qaratilgan.

Innovatsiyani operativ rejalashtirish o'zini masalasiga izlanish va kelishilgan yaxshi natijaviy yo'llari va tashkilot rivojlanishi uchun strategik solish qabul qilingan. U oziq-ovqat bazasini ko'rib chiqadi, qayta ishlangan kalendar rejalarni, ajralgan biznes rejalarni dasto'rni tuzib chiqadi, zarur resurslarni hisobini bajaradi va uni omilini ishlab chiqadi.

Innovatsiyani operativ rejasini tashkilot foydasini hisobga olgan holda potentsialni sotishga yo'naltirilgan, daromadi va realizatsiya yuqoriligicha e'tibor berilgan va boshqalar.

Oziq - ovqat mavzusidagi innovatsiya rejalashtirishlarida ilmiy izlanishlar va qayta ishlashlar olib borishga yo'naltirilgan, eski mahsulotlarni dasturlarini ko'rgazmaga tayyorlash, tashkiliy ishlab chiqarishlarni texnologiyasini paydo qilishni amalga oshiradi. Innovatsiya ishlab chiqarish darajisi jarayonida rejalashtirilgan qayta ishlashlarni ko'rib chiqadi va ishlab chiqarish tashkilot dasturlarini xayotga tadbiiq qiladi.

Texnika iqtisodiy rejalashtirishga material, mehnat va moliyaviy hisobotlarni o'z ichiga oladi, kerakli nomenklatura mavzusidagi vazifalarni bajarish. SHuningdek iqtisodiy natijalarga baho berish va innovatsion tashkilot faoliyatini natijasini ko'rib chiqadi. Hisob-kitobni butunlay moliyaviy rejalashtirishni, biznes rejalashtirishni tuzishini, byudjetni rejalashtirishni va boshqalarni ko'rib chiqadi.

Innovatsiyani xajmiy – kalendar grafiklari ishlarini dasturlarini olib berish va shu ishlarni alohida kalendar davrga bo'lishni yuklangan.

Jarayonni rejalashtirishni alohida fazalardan iborat, bosqichlari va pog'onalari aniqlangan, mantiqiy aloqada bo'lishi va qaytarishlarni doimiy bo'lishi, mutanosib rejalashtirilgan tsiklni tashkilotda shakillantirish innovatsiyani rejalashtirilgan tsiklliligi to'g'ri va teskari aloqadorlik bilan ta'minlanadi.

Rejalar ko'rinishiga bog'liq bo'lmagan xolda quyidag uchta shakl fazalariga ajraladi:

- \* rejalashgan masalalarni tashkil qilish;
- \* rejani mustaxkamlash;
- \* rejalashtirilgan fazani masalasini realizatsiyasi.

Rejalashtirilgan masalaning tashkil qilinishining rejalashtirilgan masalalarini aniqligini va shakllantirilgan masalalarni kiritadi va rejalarini muammo rejasini ko'rib chiqadi.

Rejani mustaxkamlash aniq muammolarni o'rganib chiqish, innovatsion qobiqni kuchaytirish, mustaxkamlash va etishish. Rejalashtirishni muammosini kelib chiqishi, agar kerakli maqsad parametrlari xossalari xaqiqatdan aniq ko'tarilgan yoki kutilayotgan tashkilot xolatiga axirgi vaqtda farqlanadi.

Alternativlar qidiruvchi o'zini masalasi deb rejalashtirishning muammosi echimli varianti shakllantiriladi, ya'ni rivojlanish uchun kerakli innovatsion maqsad parametrlari xossalari. Rejalashtirilgan har bir variantdan mo'ljallangan o'rnatish maqsadi va boshqa baholar bilan ajratiladi, kerakli resurs bilan ishlab chiqarishlar va ishlab chiqarish muddatlari bilan ta'minlashdir.

Alternativ jarayonni tayyorlanishi ijodiy xarakteriga ega, ba'zida maxsus usullarni ishlatishi namoyon qiladi, ularni sistemlashtirish va aniqlashtirish, taxlillarni o'zaro bog'liqligini etarlicha baholaydi.

Rejalashtirilgan masalani qabul qilinishi yaxshilangan reja variantlarini asosini baholaydi. Uning qabul qilinishiga ob'ektiv va sub'ektiv xarakterlar ko'p ta'sir qiladi, tashkilotlarda menejerlar yakka boshqarishni amalga oshirishi menejmentni strukturasi ega.

Rejalashtirilgan masalani realizatsiyasi rejalashtirilgan masalalarni bajaruvchilarga va uni realizatsiyasini usullar yordamida paydi qiladi, tashkilotga qabul qiladi.

Tashkiloti asosiy vazifalaridan biri innovatsiya rejalarini va alohida rejalarini 1 ta kelishilgan kompleksga yig'adi. Rejalashtirishda bu vazifa koordinatsion reja nomini oladi. Koordinatsion rejani 3 ta turi mavjud:



- \* davrlararo;
- \* tartibga ko'ra;
- \* rejalashtirish darajasi bo'yicha.

Koordinatsion rejani davirlashtirishni amalga oshirishni 2 xil usuli bor:

- \* davrning oxirida yilning rejalarini o'sishini yoki pasayishini ko'rsatib beradi;
- \* rejalashtirilgan maqsadni shu davrni oxiriga kelib hisolash va ularni yo'llarga bo'lib yuborish.

Tartibga ko'ra koordinatsiya xususiy rejalarni amalga oshirishni ham ikki usuli bor:

- \* birinchidan alohida yo'nalishlarga xususiy rejalarni innovatsion rejani ishlab chiqadi;
- \* bor bo'lgan tashkilot rejalarini o'rganib chiqadi.

Rejalarning koordinatsiya darajasi tashkilotda qabul qilingan tizim bo'yicha aniq menejment demokratik shakillanish bilan boshlandi.

Innovatsion rejalashtirish uzoq, o'rta va qisqa muddatli rejalarni ko'rib chiqadi.

Rejalashtirish natijasida tashkilotni innovatsion faoliyati ta'sirida to'liq va hamma strukturasi bog'liq bo'ladi: dastur programmalarini farmoyalashtirish, ishlab chiqarish mahsulotlarini qayta ishlash, dastur va vazifalarni alohida bo'limlarga ajratish, ish va dastur asosida kalendar rejani tuzish, byudjet hisobidan ishlab chiqilgan resurslar asosida hisob-kitob qilishni amalga oshiradi.

### **Xulosa**

Innovatsion menejment ixtisosligi bo'yicha quyidagi asosiy vazifalarga bo'linadi: bashorat, rejalashtirish, tashkilot, motivatsiya, nazorat, analiz, baho va koordinatsiya. Yuqoridagilardan kelib chiqqan xolda boshqaruv tsikli IMT tashkil topadi. Ajratilgan vazifalar innovatsion menejment vazifa masalalarini tizimlashtirish va strukturalash vazifalarini bajaradi.

Innovatsiyani operativ rejalashtirish o'zini masalasiga izlanish va kelishilgan yaxshi natijaviy yo'llari va tashkilot rivojlanishi uchun strategik

solish qabul qilingan. U oziq-ovqat bazasini ko'rib chiqadi, qayta ishlangan kalendar rejalarni, ajralgan biznes rejalarni dasto'rni tuzib chiqadi, zarur resurslarni hisobini bajaradi va uni omilini ishlab chiqadi.

Rejalashtirish natijasida tashkilotni innovatsionfaoliyatita'sirida to'liq va hamma strukturasi bog'liq bo'ladi:dasturprogrammalarini farmoyalashtirish, ishlab chiqarish mahsulotlarini qayta ishlash, dastur va vazifalarni alohida bo'limlarga ajratish, ish va dastur asosida kalendar rejani tuzish, byudjet hisobidan ishlab chiqilgan resurslar asosida hisob-kitob qilishni amalga oshiradi

### **O'zini-o'zi tekshirish uchun savollar**

- 1.Innovatsion texnologik faoliyat deganda nimani tushunasiz?
- 2.Innovatsion menejment tushunchasi?
- 3.Innovatsion menejment maksadi va vazifalari tizimi nimalardan iborat?
- 4.Innovatsion faoliyatni halqaro boshkarilihi?
- 5.Innovatsion menejmentining asosiy funktsiyalari?
- 6.Innovatsion faoliyatni ichki rejalashtirishning mundariyasi nimalardan iborat?
- 7.Innovatsion faoliyatni ichki rejalashtirishning vazifalari nimalardan iborat?

### **Adabiyotlar**

- 1.O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T.,2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizasiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi.T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari.T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqrozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliiev. – T.:

Iqtisodiyot, 2009.-120 b.

6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son.10 fevral, 2004.
7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.
11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
15. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
18. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.
19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## **2-bob. RIVOJLANGAN CHET EL DAVLATLARINING BOZOR IQTISODIYOTIGA UTISH MODELLARI**

- 2.1. Amerika davlatlarining bozor iqtisodiyotiga utish modellari.
- 2.2. Evropa mamlakatlarining bozor iqtisodiyotiga utish modellari.
- 2.3. Osiyo mamlakatlarining bozor iqtisodiyotiga utish modellari.

### **2.1. Amerika davlatlarining bozor iqtisodiyotiga utish modellari.**

Amerika Kushma Shtatlari – dunyo mamlakatlari ichida eng etakchi bo'lib, u kudratli iqtisodiy va ilmiy-texnikaviy salohiyatga egadir. Kapitalistik tarakkiyotning karama- karshiliklar xech bir mamlakatda AKSh dagidek ochik va kuchli utmaydi, shuning uchun bu maalakatlarning ijtimoiy-iqtisodiy tarakkiyoti doimo bizning e'tiboroimizni uziga jalb kilib kelgan va keladi.

1990 yilning oxiriga kelib AKSh sanaotiga rivojlangan mamlaktlar ishlab chiqarishning 34 % i, eksportninn 16 % i va importning 22 % idan ortik kismi tugri kelgan. agar 1988 yilda AQSh ning yalpi milliy maxsuloti 4562 mlrd.dollarni tashkil kilgan bulsa, 19990 yilga kelib mamalkatning yalpi milliy maxsuloti 5400 mlrd.dollarni tashkil kilib, shu jumladan sanaotda 118.0 kishlok xujuligida 115, kurilishda 270, transport va alokada 335, savdo va umumiy ovkatlanish soxasida 900,xizmat kursatish soxasida 2600 mlrd. dollrani tashkil kilgan.

Sunggi yillarda AQSh dunyo miqyosida uz mavkeining kuchsizlanishini, mamlakatning jaxon xujaligidagi rakobatdoshligining pasayishi mamlakt iqtisodiyotining qayta kurishni takozo kilib koldi.

AQSh da iqtisodiyotining muvaffakyatlarining asosiy sabablri kuyidagilardan iborat.

Birinchidan, mamlakat iqtisodiyotini resurslarining absalyut etishmasligi sharoitida rivojlanib keldi. Ammo shu bilan birga mamlakat turli, tabiiiy resurslarga, xom ashyoga juda boy edi. Bu ikkala omil mamlakt iqtisodiyotini

mexnat va tabiiy resurslardan samarali foydalanadigan texnologiyani ishlab chiqarishga yunaltirildi.

Ikkinchidan, AQSh ning iqtisodiy rivojlanishi ichki bozorning tez kengayib borishiga asoslangan edi, chunki jaxon immigratsion jarayonni ya'ni erlarni uzlashtirishni mamlakat xayotida kapitalixmniing chukurlashuviga va kengayishiga sabab buldi. Ichki bozorni katta sigimi mamlaktda yirik va ixtisoslashgan korxonalarini kurish, tovarlarni standartlashtirish imkonini berdi, ammo shu paytda boshka chet mamlakatlarda ishlab chiqarish xunarmandchilikka asoslangan kichik-kichik ishlab chiqarishlar tipida edi.

Bunday sharoit AQSh korxonalarida nisbatan xam xarajatlar bilan rakobatdosh maxsulot ishlab chiqarish imkonini berdi.

Uchinchidan, AQSh iqtisodiyoti insoniyat tarixida kurilmagan darajadagi okean ortiga kuchib utgan millionlab mamlakt mutaxassislaridan okilona foydalana oldi.

Turtinchidan, AQSh iqtisodiyotining tez sur'atlari bilan usishiga chet-el kapitalining katta mikdorda kirib kelishi sabab buldi. Ammo XX asr boshida AQSH da uncha kup bulmagan mikdorda chet-ellarda uz investitsiyasini juda kuchli saloxiyatga ega buldi.

Beshinchidan, AQSh xududida feodal tuzumi xukm surmagan va 130 yildan buyon bu mamlakat xududida urushlar bulmagan, ammo AQSh birinchi va ikkinchi jaxon urushidan golib chikkan. Bu omil mamlaktdagi ishlab chiqarish jarayoniga katta ta'sir kursatdi.

Bugungi kunda Amerika fani va texnikasi eng yukori darajada rivojlangan bo'lib, Amerika xalkining texnik daxoligi uz imkoniyatidan xali xam tulik foydalangani yuk. Bu xujalik mexagnizmini uziga xos tipi va ilmiy xarajatlarning yukorida darajadali bilan aniklanadi.

AQSh da xususiy tadbirkorlik xar doim uzining keng mikyosda rivojlanishi uchun imkoniyatlarga ega bo'lgan va xozirgi kunda xam shunday bo'lib kolmokda. Bu mamlakatda davlatning xujalik faoliyatga aralashuvi, fakatgina bozor mnosabatlari xar tomonlama amal kila olmaydigan soxalar va

tarmoklardagina ruy berishi mumkin. Real xayotda AQSh davlati quyidagi asosiy printsiplarga amal qiladi: xususiy tadbirkorlik bilan rakobat qilmaslik, xususiy sektor faoliyatini uzgartirmasdan, bilki tuldurish, uni tez va tulik rivojlanishiga xar tomonlama yordamlashish. Butun bir tarmoklar bir yokda tursin, xatto biror kompanriyani milliylashtirish AQSh da xech kachon keng miqyosda amalga oshirilmagan. Xuddi ana shu xususiyat AQSh davlati tadbirkorligining kulami, xususiyatlari va maksadidir va bu jixatidan boshka mamlakatlardan fark qiladi.

AQSh iqtisodiyotining rivojlanishiga kuchli ta'sir kursatgan omillardan biri ilmiy-texnika revolyutsiyasidir.

Ilmiy - texnika yutuklari asosida ilgor texnologiyalar bilan kurollangan yangi tarmoklar va ishlab chikraishlar paydo buldi, bularga mikroelektronika, lazer texnikasi, biotexnologiya, yangi ishlab chiqarish texnikalari bo'lgan robotlar, rakamli boshkariladigan stanoklar va xokazolar kiradi.

1990 yilda kishlok xujaligi tarmogi mamlakat milily yalpi maxsulotga kushgan xissasi 19 mlrd. dollarni tashkil etgan va kishlok xujaligida mamlakt ishchi kuchlarining 2 % band bo'lgan AQSh tashki savdosida kishlok xujuligi maxsulotlarining eksport maxsulot kiymati 46 mlrd.dollarni tashkil etadi, yoki eksport kilinadigan maxsulotlarning 10 % ini fermerlari xar yili 100 ming dollradan ortik maxsulotni sotadi. 1930-yildan 1990 yilga kadar kishlok xujaligida band bo'lgan bitta ishchiga nisbatan kapital kuyilmalarning tugri kelishi 20 martaga oshgan.

Kishlok xujaligin prandachilk, guht. sut, bugdoy etishtirish kabi tarmoklari sanaot negiziga kuchirilib, kishlok xujaligini sanoatlashtirish, ishlab chiqarish kuchlarini sanoat jarajasiga kutarilishi, shunga olib keldiki, kishlok xujaligi endilikda uz mustakilligini yukotdi va tarmoklar kompleksini ajralmas tarkibiy kismi bo'lib, agrobiznes, agrosanoat kompleksi nomini oldi. AKSH kishlok xujaligida fermer bosh figuradir. Fermerlar mashinalar bilan kurollangan bo'lib, yollanma mexnatdan keng foydalanadigan kapitalistik xujalikdir.

Texnik ekinlar orasida paxta maxsuloti sezilarli urin egallaydi. Jaxonda 1991 yilda – 18,8 mln. tonna paxta tolasi etishtirilib, shundan – 4,137 mln.t AQSh da 2.700 mln.t, sobik SSSRda 2,199 mln.t, Xindistonad 1,502 mln.T Pokistonda 749 ming tonna Braziliyada 628 ming tonnasi esa Turkiyada etishtiriladi.

Bozor iqtisodiyotiga utishda paxta etishtirish va undan foydalanishga oid jaxondagi axvolni bilish mamlakat ichkarisida xam , uningt tashkarisida xam paxta etishtirshi va iste'molchilar bilan xamkorlik kilish maksadi turadi. AQSh da paxta zavodlari katta emas, paxta tozalash mashinalari 2-3-, unumdorligi soatiga 10-15 toy yoki 2-3 tonna. Zavod koshida 11 ming toydan iborat tayyor maxsulot saklanadigan uchta katta ombor, umumiy sigimi 6-7 ming tonna yoki 600 fermerga xizmat kila oladi.

## **2.2. Evropa mamlakatlarning bozor iqtisodiyotiga utish modellari**

### **Shvetsiya iqtisodiy tarakkiyot modeli.**

Shvetsiya bozor iqtisodiyoti axolining turmush darajasi va inson xukuklari ximoyalanishi yukori darajada rivojlangan garb mamlakatlardan biridir.Bu erda ijtiomiy uzgariglar va iqtisodiy isloxatlar utkazishning muvaffakiyatli va talofatsiz amalga oshirishning katta tajribasi tuplangan.

Shved modelningasoslari 50 - yillarda vujudga keldi. Keyinalik davlat iqtisodiy siyosatining asosi bo'lib koldi. Bu siyosatning asosiy printsiplari kuyidagilar.

1. Ishlab chiqarish vositalarini sotsializatsiyalashtirishga asos yo'k.
- 2.Ishlab chiqarishning (vositalarini) samarali bozor sistemasidan voz kechishga xech qanday sabab yo'k.
3. Ishlab chiqarishning markazlashmagan bozor sistemasi samarali.
4. Davlat firmalar va kompaniyalarning ishlab chiqarish faoliyatiga aralashmaydi.
5. Mexnat bozoridagi faol siyosat esa bozor iqtisodiyotidagi xarajatlarni minimumga olib kelishi kerak.

Shvetsiya mana shular asosida xususiy sektorini iloji boricha maksimal rivojlantirish, ishlab chiqarish asoslariga ta'sir kilmadan, xalkning turmush darajasini yana kutarish maksadida solik sistemasi va davlat tomonidan foydaning katta kismini qayta taksimlash yotadi. Bu esa SHvetsiyada milliy daromadning taksimlash, iste'mol kilish va qayta taksimlash borasida davlatning rolini oshirishga olib keldi. Isloxatlar mafkurasida bunday faoliyat funktsional sotsializm nomini oldi. "Funktsional sotsializm" doktrinasining bosh tezisi mulkchiliknig kup kirrali va bulinuvchanlik funktsiyalari (egalik kilish, foydalanish, taksimlash, idora etish) va mulkka egalik kilishga tallukli ma'lumotlarning nokonuniyligidir. Mulkka egalik kilmadan xam uni idora etish xukukini olish mumkin. Shvetsiya boshka Garb davlatlaridan ajralib turuvchi narsa bu erdagi sotsial belgilarning uziga xos yuzaga chiqishdir.

Shved davlatining yukori sotsial xarajatlari barcha axolini kafolatlangan sotsial sugurtadan foydalanish barcha turdagi tibbiy xizmatlarni va bilim olish mumkinligini ta'minlashga imkon beradi.

Shved modelinnig yana muxim va uziga jalb kiluvchi xususiyati "tulik bandlik". Shvetsiyadagi bugungi xakikat kaptoplizm davridagi ommaviy ishsizlik mukarrar degan tushuncha inkor etadi. Chunki keyingi uch turt un yilliklar davomida mamlakatda ishsizlik darajasi doimiy 2 % dan oshgani yuk. Bu kursatkich "tulik bandlik" tushunchasining sinonimi va barkaror iqtisodiyot tarakkiyotining asosi bo'lib xisoblanadi.

Kadrlarni umumta'lim va kasbga tayyorlashni kutarish orakali ta'minlanuvchi axolining yukori darajadagi ish bilan bandligi, fakat kishining moddiy turmush darajasini kutaruvchi vosita sifatida karalmasdan, balki shaxsning ijodiy mexnat kilishni va jamiyatda uzo'rnini topishga yordam kluvchi vosita sifatida kraladi.

Shvetsiyadagi iqtisodiy sistema aralash iqtisodiyot sfatida xarakterlanadi. Uning asosida bozor munosabatlai va rakobat asosida davlat tomonidan tartibga solishdan aktiv foydalanish yotadi. mana xuddi shu nrasa SHvetsiya kapitalistik bozor xujaligida xususiy, davlat va konoved modelining bazasi



xisoblanadi. Aralash iqtisodiyot deganda kooperativ mulk shakllarining uzaro xarakati tushuniladi. Bu formalardan xar biri iqtisodiy va ijtimoiy uzaro boglik sistemasida uz o'rnida ega va uz vazifasini bajaradi. Shved kompaniyalarining ishlab chiqarishda 50 dan ortik kishi band bo'lgan kompaniyalarning kupchilik kismi (85% ga yakin) xususiy kapitalga tegishlidir.

Shved modelining yana bir xususiyati undagi kooperativ xarakatining roli bo'lib xisoblanadi. Bu xarakat kishlok xujaligida, sanoatda, chakana savdoda uy-joy kurilishda va boshka faoliyat soxalarda muxim roly uynaydi. Keyingi yillarda shved modeli uzig axos bo'lgan ba'zi xususiyatlarni yukota boshladi. Uni muxim institutlarining ma'lum kislari uz vazifasini oldingidek vaktidagi kuchayishi bir kancha iqtisodiy kiyinchiliklarga olib kelmokda. Markaziy jamoa shartnomaviy tartibga solish sistemasi chukur krizisni boshidan kechirmokda. Yollanma ishchilarning ma'lum kismi uzlarining ximoyachilarini kuprok uz korxonalarida kura boshladilar. Bu sistema katta ijobiy meros koldirmokda. Shved modelining belgilari bulish "tulik bandlik" va uni kullab kuvvatlash sistemasi, grajdanlarning kuchli sotsial ximoyalanganligi va yukori darajadagi sotsial barkarorlik kabi belgilari uz kuchini saklab koldi. Shunday ekan bu meros, ijtimoiy rivojlanishning uzgaruvchan sistemali koordinatida uz o'rnini saklab koladi va xar tomonlama o'rganishihni talab kiladi. Endi mana shu sektorlarning rivojlanish omillariga aloxida tuxtalib utamiz.

Xususiy sektor. Shvetsiyada tovar va xizmatlar ishlab chiqarishda asosiy roly uynovchi sektordir. Uning doirasida eksport ixtisoslashuvini aniklovchi, avalo qayta ishlash sanoatida etakchilik kiluvchi yirik kapital aloxida kursatish mumkin. Xususiy sektorning kolgan kislmini urta va kichik firmalar tashkil kiladi. Shvetsiya iqtisodiyotining xususiyatlaridan biri ishlab chiqarishning yukori darajada monopolashganligidir. U ayniksa sharik-podshipnik ishlab chiqarishda (SKF), avtomobilsozlikda ("Volvo", "SAAB", "Skaniya"), kora metallurgiyada ("Svejka stal"), elektrotexnikada

(“Elektrolyuks”, “AAB”, “Erikson”) yogochni qayta ishlab chiqarish va kogoz-tsellyuloza sanoatida (“Stura”, “Muok Dushma”) samolyotsozlikda (“SAAB-Skaniya”) farmotsevtikada (“Astra Farmatsiya”) maxsus pulat ishlab chiqarish, (“Sandvik”, “Avesta”) ayniksa yukoridir.

Davlat sektori. Davlat sektorining xajmi ichki maxsulot ishlab chiqarishda davlat xarajatlari, iste'mol va soliklarning yalpi miqdori davlat sektorida bandlar kabi kursatkichlar bilan xarakterlanadi. 1999 yilda bu sektorda ishchilarning 31 % band buldi, davlat iste'moli 30 % ni, davlat kapital kuyilmalari 33 % ni tashkil kildi.

Shvetsiya iqtisodiyoti boshka mamlaktlar bilan uzviy boglangan va tashki savdoga boglikdir. Mamlakatda ishlab chikarilgan sanoat maxsulotlarining 50 % iga yaqin eksport kilinadi. Ba'zi bir kompaniyalar uz tovarlarinnig 80-90 % eksport kiladilar. Tovar va xizmatlar eksporti yalpi ichki maxsulotning 33 % tashkil kiladi.import esa 30 % ni tashkil etadi. SHvetsiya tajribasidan nimalarni olish mumkin. Kupchilik shved mdelini eksport klish va boshka mamlakatlarda undan foydalanish oson deb xisoblaydi. Xar qanday mamlakat uzining milliy an'analariga rivojlangan tarixiga ega .va boshqaruvi institutsion strukturalariga ega. Chunki shved modeli avvalo ana shularga asoslanadi. Shvetsiya axolisining etnik va diniy bir xilligi bilan, markaziy xukumatining uzok ana'anlariga egaligi bilan, mamlakatnig 75 yildan oshik biror bir urushlarga ishtirok etmaganligi bilan, 60 yildan ortik vakt mobaynida ishchilar xarakatinig etakchi rolga egaligi bilan, xususiy mulkchilikning kupchilik sektorlarida davlat aralashuvi bilan chambarchas boglanib ketganligi ajralib turadi. Bundan tashkari shvedlarga xos bo'lgan tulik bandlik va tenglik ana'nalariga xaddan tashkari sodikligidir.

Shved tajribasining moxiyati shundaki mexnat bozoridagi kuchli va yaxshi tashkil kilingan siyosat, solik tulovchilarning pullaridan foydalanishning yukori maxsuli va samarali yulidir.

### **2.3. Osiyo mamlakatlarining bozor iqtisodiyotiga utish modellari.**

Janubiy Koreyada bozor iqtisodiyotining shakllanishi va rivojlanishi. Urushdan keyingi yillarda janubiy Koreya iqtisodiyotida kishlok xujaligi va balikchilik xujaligi, tog-kon va oziq-ovkat sanoatining o'rnini yukori edi. Kolok iqtisodiy tuzilma, ishlab chiqarish kuchlari rivojining past darajasi va unig usish sur'atining sekinligi ichki siyosiy axvolining nomuvozanatligiga olib kelardi. Bu davrda , ayniksa, kishlokda sotsial karama-karshiliklar kuchayib chukur siyosiy krizislar darajasiga etib bordi. Mana shunday sharoitda chukur agrar isloxat utkazildi. Bu isloxat natijasida kishlog xujaligida kapitalizmga mavjud munosabatlar o'rniga. ya'ni yirik er egalari o'rniga ijarachlar mexnatiga asoslangan fermer xujaliklari vujudga keldi. Fermer xujaliklarini kullab-kuvvatlash Janubiy Koreya kishloklari kiyofasini tubdan uzgartirdi va shu bilan birga kolok iqtisodiy strukturalarga tayangan siyosiy kuchlar ta'sirini kamaytirdi.

Maxalliy ma'muriyat tomonidan kishlok xujaligini kapitalistik yulga utkazish isloxatini amalga oshirish bilan bir vaktida agrar sektordan ma'lum mikdordagi mablaglarni industriallashtirish maksadlariga yunaltirildi. Buning natijasida davlat dexkonlar etishtirgan maxsulotning ma'lum kismini bozordagi narxdan past baxolarda majburiy ravishda sotib oldi. Usha davrdagi oziq-ovkat maxsulotlari bilan tuldirildi.

Xukumatning ogir sanoatni rivojlantirish sura'tlariga katta e'tibor berishi natijasida 80- yillarning boshida ogir va kimyo sanoati tarmoklarida ancha yutuklarga erishildi. Ayniksa, metallurgiya, mashinasozlik, kimyo va elektronika sanoati gurkirab rivojlandi.

Lekin uzining maksadi tashki iqtisodiy alokalarni kuchaytirish bo'lgan siyosat, kishlok xujaligida etishtirilgan resurslarni sanoat foydasiga qayta taksimlashni mavjud bo'lgan sharoitda kup vakt iqtisodiy samara berishi mumkin emas edi. Bu siyosat natijasida kishlok axolisining ommaviy ravishda shaxarga kuchib ketishi kuchaydi. Bundan tashkari AKSH dan yordam sifatida keladigan oziq-ovkat maxsulotlarining mikdori oldin kamaydi va keyinchalik

butunlay tuxtab koldi. Bularning barchasi dexkonlarda norozilik tugdirdi. 60-yillarning oxiri va 70-yillarning boshlarida dexkonlarning norozilik chiqishlari Seul rejimining agrar siyosatiga bir kancha uzgarishlar kiritishga majbur kildi. 70-yillarda “yukori baxolar” siyosati amalga oshirila boshlandi. Kishlokdagi infrastrukturalariga yirik sarmoyalar ajratila boshlandi.

Janubiy Koreya xukumati tomonidan 60-70 yillarda utkazilgan siyosat natijasida fakatgina maxalliy kapitalning roli mustaxkamlanib kolmasdan, shu bilan birga iqtisodiy rivojlanish uchun zarur bo’lgan chet el kapitalining xam keng kirib kelishi ta’minlandi. 70-yillarnig boshidan chet el investitsiyasining kirib kelishi yanada kuchaydi. Bunga sabab soliklar va bojxondagi imtiyozlar, sanoat va eksport zonalarining tashkil kilinishi, ishchilar va kasaba uyushmalari xarakati ustidan nazoratning kuchaytirilganligi, yukori malakali, arzon Janubiy Koreya ishchi kuchiga xam mexnat xaki tulanishi natijasida olinadigan yukori foyda normasi va boshka omillar sabab buldi.

80 - yillardagi chet el investitsiyasining oshishini Janubiy Koreya xukumati tomonidan uni ragbatlantirishga karatilgan choralari ta’minlandi. Masalan: chet ellik ishbilarmonlar ishlab chikarilgan maxsulotlarni bir kismini eksportga chiqarishlari (sanoat zonalaridan tashkari) shart edi. mana shu shartlar bekor kilindi va chet el investitsiyasining yanada kengrok kirib kelishi ta’minlandi. Bundan tashkari chet el investitsiyasidan foydalanish mumkin bo’lgan tarmoklar ruyxati kengaytirildi va Koreya tomonidan xamkor tomon bulishi shartligi bekor kilindi. Bundan tashkari bitta ob’ektga kuyiladigan chet el investitsiyasining minimal mikdori 500 ming dollardan 100 ming dollragcha kamaytirildi. Chet el kapitali bilan xamkorlikdagi kompaniyalar uchun bir kancha daromad soligidan birinchi besh yilda ozod tkilish va keyingi uch yilda 50 foiz kiskartirish kabi solik imtiyozlari berildi.

Chet el investitsiyasining Janubiy Koreya iktisodidagi mikdori 0,8 mlrd. dollar bulsa ham. Lekin bu xissa eksport bozorini kengaytirigshda, yangi texnologiya va “Nou-xau” ni olshida va Koreya firmalarida boshkarishning ilgor usullarini qo’llash muxim axamiyatga ega buldi.

Janubiy Koreya iqtisodiyotining rivojlanishiga turtki – davlat tomondan anik maksadga karatilgan ichki siyosat yuritilganligidandir. Shu bilan birga bir tomondan mavjud tuzumga qarshi chiqishlar xar qanday vositalar bilan bostirildi. Avtoitar rejim 70 - yillarda belgilab kuyilgan xollardan tashkariga chikkan xar qanday ishchilar va kasab uyushmalari xarakatini kattik nazorat ostiga olgan edi. Masalan, ish tashlashlar rasmiy ravishda ta'kikilangan va ayniksa chet el kapitali kuyilgan va davlat axamiyatiga ega bo'lgan tarmoklarda umuman mumkin emas edi. Boshka tomondan xukmron doiralar ijtimoiy tizim tarakkiyotida iqtisodiy rivojlanish xukmron bulishi uchun turli ijtimoiy kuchlar va tabakalarning birgalikdagi xarkati zarurligini zur berib targib kilib, ishchilarning xar qanday aktivligini ragbatlantirar edilar. Bularning barchasiga karamay Janubiy Koreyadagi avtoritar rejim asosan siyosiy soxada xukmron bo'lib, boshka soxalarda ancha erkinliklar mavjud edi.

Koreya raxbariyatining kuchi xususiy ishbilarmonlarga yordam berish orkali uni gullab yashnashiga kartilgan edi. Masalan, xukumat turli ijtimoiy infratuzilmalarni barpo etish uchun, yullar, dambalar, portlar, temir yullari, sanoat zonalari va maktablar kurishga katta e'tibor berdi. Xukumat bundan tashkari xususiy ishbilarmonlikning rivojini osonlashtirish uchun yangi konunlar kabul kildi, mavjudlarini qayta kurib chikdi, uning oldidagi barcha tusiklarni yul kilish uchun eksportni oshirdi va chetdan investitsiya va yangi texnologiyalarni kirib kelishini ta'minladi. Bundan tashkari davlat boshqaruvi apparatining samaradorligini oshirish uchun xukumatning kupchilik yosh a'zolari doimiy raivshda chet elda ukish va stajirovkakaga yuborilib turildi.

Urushdan keyingi Janubiy Koreya iqtisodiyoti kichik, iqtisodiy rivojlanishining maksadi – oddiy bo'lib, xususiy tadbirkorlikka iqtisodiy rivojlanish jarayonini boshkarish uchun kerakli axborot va malaka etishmas edi. SHuning uchun xukumat bozor kuchlarini, ma'lum faoliyat turlari va sanoat ishlab chiqarishining ba'zi bir tarmoklarini ragbatlantirishga yunaltirilgan edi. Mana shu faol rol Janubiy Koreya iqtisodiyotining rivojlanishini ta'minlagan omillardan biri edi.

Lekin keyingi davrda iqtisodiyotning usishi va murakkablashuvi, dunyodagi iqtisodiy vaziyatning uzgarishi, siyosatchilarga iqtisodiyotga davlat tomonidan aralashuv: bozor mexanizmi va xususiy iqtisodiy faoliyatga salbiy ta'sir kilyotgan omillar ekanligini tan olishlarini majbur kildi. Ikkinchi neft inkirozi davridan keyin davlatni iqtisodiy boshkarish usuli kattik tankid kilina boshladi. Buningng natijasida ogir sanoatida ortikcha kuvvatlarning rivojlanishi, inflyatsiyaning yukori darajasi, daromadlarni taksimlashdagi kamchiliklar, tulov balansining buzilishi kabi salbiy vaziyatlarni keltirib chikargan edi. YAngi xukumat mamlakat ichkarisidagi iqtisodiy vaziyatlarni keltirib chikargan edi. YAngi xukumat mamlakat ichkarisidagi iqtisodiy vaziyatdan va jaxon kon'yukturasidagi keskin uzgarishlardan kelib chikib, 80-yillarning boshidan barkarorlashtirish. bozor kuchlarining erkin uyinini ta'minlash, xususiy ishbilarmonlik faoliyatini liberallashtirish kabi choralar kurish bilan yangi iqtisodiy siyosat yurita boshladi. Xukumat ilshgari kullanilib kelingan baxolarni tartibga solish, xususiy sarmoya, savdo va bank operatsiyalari ustidan nazorat kilish usullaridan voz kechdi. Bu "liberallashtirish" siyosati xamma vakt teks utmadi va xali xam uz yakuniga etgangi yuk. Lekin bugungi kunda rakobat sharoitida xarakat kilmokdalar. Xukumat tomonidan sarmoyalar bilan ta'minlash, ishlab chiqarish va eksportni ilgaridek ragbatlantirish faollik bugungi kunda yukori emas.

Sanoatchilar va biznesmenlar xam halqaro bozorda Janubiy Koreya tovarlari rakobat bardoshligini oshirish maksadidda keng mikyosda choralar kurmokdalar. Ilmiy-tadkikot ishlarini amaliy fanlarni rivojlantirish uchun, tovarlar sifatini takomillashtirish uchun katta-katta kapital mablaglar ajratilmokda. Masalan, "Samsung elektroniks" yarim utkazgichlarni sifati bo'yicha Yaponiyaga tenglashdi. Ilgari Yaponiyaning "Mitsubisi" kompaniyasining komponentlariga karam bo'lgan "Xyunday Motors" kompaniyasi uz avtomobillariga Janubiy Koreyada ishlab chikarilgan dvigatellar urnata boshladi.

Ekspori imkoniyatlarining pasayishi natijasida Janubiy Koreya yirik iqtisodiy Konglomeratlarda eng snggi zamonaviy texnologiyani rivojlantirish va chet el firmalari bilan strategik uyushmalar tashkil qilishga intilmokdalar.

Janubiy Koreyalik biznesmenlar yana bir kulay imkoniyatga ega buldilar. Iste'mol tovarlarinnig salmokli ichki bozoridan tashkari. ular yangi kengliklarga chikdilar. Bu – Sharkiy Evropa, Xitoy va Janubiy –Sharkiy Osiyo bozorlaridir. Natijada AQSh va Yaponiya bozorlarida kurilgan yukotishlar o'rnini bir muncha koplashga imkon berdi. Bu Janubiy Koreya 2-3 yil ichida yangi ekspori siyosatiga tayyorlanishiga imkon beradi.

### **Xindistonning ijtimoiy iqtisodiy rivojlanish modeli.**

Xindiston ijtimoiy - iqtisodiy rivojlanish bo'yicha rivojlanayotgan mamlakatlarda jumlasiga qiradi. Bu mamlakat ulkan tabiiy boylik va favoraga ega, hamda iqlim sharoiti turli xil bo'lgan mintaqada joylashgandir.

Xindiston tabiiy boyliklariga qelsak, yirik qazilma boyliklar va tabiiy resurslarga ega bo'lgan mamlakatdir, jumladan, ko'mir, neft, gaz hamda oltin zaxiralari mavjuddir. Bu mahsulotlarga bo'lgan talab mamlakat ichki bozori ehtiyojlarini qondirib qelmoqda. Xindistonning okeanga yaqin qismida axolini ko'pchilik qismi baliqchilik bilan shugullanadi. Milliy daromadning o'sishiga sabab mamlakatda xizmatlarni qorsatish soxasi bilan qishloq xo'jaligini yuqori sur'atlarni bilan rivojlanishi, ilmiy texnika taraqqiyoti yutuqlaridan qeng foydalanish bo'ldi. Qishloq xujaligidan yangi texniqadan, traktorlardan, asbob-uskunalardan unumli foydalanish milliy daromadning oshishiga sabab bo'ldi.

Shu bilan birgalikda yalpi milliy mahsuloltni aholi jon boshiga xissasi 300 AQSh dollaridan oshmaydi. Mustaqillikka erishgandan so'ng mamlakatda zamonaviy sanoatning hamda tarmoqlari vujudga qeltirildi. Lekin, yalpi ichki mahsulotda sanoatning xissasi 20,0 % dan oshmas edi.

Ohirgi yillarda asosiy e'tibor zamonaviy tarmoqlarni rivojlantirishga qaratilmoqda. Xindistonda zamonaviy sanoatning ximiya, farmastevtika, qog'oz - stellyuloza, to'qimachilik, oziq - ovqat, kasketika tarmoqlari sezilarli

dàràjàdà rivojlàngàn.

80 -yillàrdàn G'àrbning rivojlàngàn mamlakatlàri, àvvàlo ÀQSh, Buyuk Britàniya, Frànstiya, Germàniya, Yaponiya bilàn iqtisoidy àloqàlär sezilàrli dàràjàdà qengàydi. Shu vàqtning o'zidà, rivojlàngàn mamlakatlàr bilàn sàvdo-iqtisodiy àloqàlàrni yaxshilashgà e'tibor berdi. Mamlakatdà ishsizlikning màvjudligi iqtisodiy rivojlànishgà sezilàrsiz tà'sir ko'rsàtib qelmoqdà. lekin, bundày xolàtning màvjudligi korxonalar dà ish xàqini minimàl dàràjàdà sàqlànib qolishigà sàbàb bo'lmoqdà, hàmdà uning BMT tomonidàn belgilàb qo'yilgàn normàdàn kàm bo'lgànligi iqtisodiyotgà unchàlik ziyon etqàzmàydi.

Xindiston iqtisodiy modelining xususiyatlàridàn yanà biri rivojlànàyotgàn mamlakatlàr ichidà chet el moliyaviy yordàm dà ko'p foydàlànìlgànligidir. Mamlakatdàgi màvjud resurslàrning 90 % i qàrzlàr bo'lib, G'àrb mamlakatlàri v à Xàlqàro moliyaviy tàshkìlotlàr tomonidàn berilmoqdà.

Ko'pginà tàrmoqlàrdà chet el sàrmoyasi muhim o'rin tutib kelmoqdà. Xozir mamlakatdà Gàrb mamlakatlàri, àvvàlo ÀQSh, Germàniya, Yaponiya, Frànstiya, Buyuk Britàniya mamlakatlàri trànsmilliy korporàstiyalàrining 300 g à yaqin filiàllàri ishlàb turibdi, qàytà ishlov sànoàti màxsulotining 1/3 qismi chet el sàrmoyasi xissàsìgà tug/ri qelàdi.

Xindiston iqtisodiy modelining xususiyatlàridàn biri mamlakat iqtisodiyotini liberàlizàstiyalàshtirish. So'ngi yillàrdà Xukumàt iqtisodiyotdà liberàlizàstiya o'tqàzish yo'ligà, importni tàrtibgà solish orqàli mamlakat iqtisodiyotigà yangi texnologiya kirib kelishni tà'minlàsh màqsàdidà qàtor tàdbirlàr o'tqàzdi. Jumladàn, lisenziya v à "nou-xàu" xizmàtlàrini jàlb qilinishi, hàmdà injiniring xizmàtlàridàn foydàlànish Xindiston iqtisodini moddiy-texniqà bàzàsini tiklàshdà judà qo'l qelàdi.

Bu liberàlizàstiyadàn màqsàd màshinàsozlik sohàsìdà eksportni rivojlàntirish bo' ldi. 90- yillàr o'rtàlàrigà qàdàr Xindiston eksportini 80 % ini mineràl xom àshyo v à qishloq xujàligi mahsulotlari tàshqil qilàr edi. Màshinà-texniqà eksportining rivojlànishidà Xind xususiy kompàniyalàri v à chet el



kompaniyalari orasida tuzilgan qo'shma korxonalar roli kattadir.

Xindiston rivojlantirayotgan mamlakatlarda orasida qishloq xujaligi mahsulotlarining yirik eksporteri hisoblanadi. Shu bilan birgalikda Xindiston xosilsizlik va qo'rg'oqchilik yillari juda ko'p miqdori qishloq xujaligi mahsulotlarini chetdan olib qeladi.

Sanoati rivojlangan mamlakatlarda AQSh, Buyuk Britaniya, Fransiya, Germaniyadagi ochilgan qo'shma korxonalar ya'ni, texnika - texnologiya eksportini qengaytirishning yana bir kanali bular 2002 yili rivojlangan va rivojlantirayotgan mamlakatlarda 160 dan ortig'ini tashkil qiladi. Bu qo'shma korxonalar asosan mexmonxona, umumiy ovqatlanish, savdo tarmoqlarida tashkil etilgan. Rivojlantirayotgan mamlakatlardagi korxonalar esa Xind kompaniyalari ma'lum tajriba va yutuq qozongan soxalardagi qog'oz-stellyuloza, oziq-ovqat, to'qimachilik, kimyo, farmastevtika soxalarida tashkil etilgan.

Xindiston Respublikasi iqtisodiyotini yana bir muxim qo'rsatqichi, rivojlantirayotgan mamlakatlarda ichida tashqi savdo faoliyatini tutgan o'rni bo'ladi.

Xindiston Xukumatinin tashqi savdo siyosati va davlatni iqtisodiyotini tartibga solishning kompleks tadbiridan biri bo'lib, u nafaqat eksport va import strukturasi va dinamikasiga, balki umuman mamlakatdagi iqtisodiy kon'yukturaga samarali ta'sir etish vositasidir. Bu siyosat mamlakat ichida ishlab chiqaruvchilarni dunyo bozoridan ximoyalash bilan va o'z ishlab chiqarishining rivojlantirishga e'tibori bilan xarakterlanadi.

Keyingi paytlarda Xindiston Xukumati bilan Uzbekiston o'rtasida iqtisodiy, manaviy hamda turli xil ijtimoiy aloqalar kengayib bormoqda. Bu aloqalarni qengayib borishi, bu ikki davlat o'rtasida o'rnatilgan diplomatiq aloqalari qeyin yana ham rivojlandi. Xindiston ham uz navbatida yaqin qo'shnichilik aloqalarini turli javhalar bilan kengaytirishga xarakat qilib kelmoqda.

## **Xulosà**

Xar o'anday io'tisodiy tizimda bo'lganidek, bozor iqtisodiyotida ham mulk muammosi hal kiluvchi ahamiyat kasb etadi va harakatdagi mavjud mulk shakllarining bozor talabiga, uning xususiyatlariga mos kelishi talab etiladi. Yuo'orida qayd qilganimizdek, erkin iqtisodiy taraqqiyot, xo'jalik xillarining turliligi, iqtisodiy tashabbuskorlik, raqobat holati bozorning mohiyatini belgilovchi asoslardir. Bular avvalo mavjud mulk shakllariga bogliq bo'lib, ularning ifodasini tashkil etgan xolda asosan mulk mohiyatidan kelib chiqadi.

### **O'zini – o'zi nazorat kilish uchun savollar**

- 1.ÀQSh ninng iqtisodiy rivojlànishi bosqichlàri.
- 2.Shved modelining belgilàri,
- 3.Jànubiy Koreya iqtisodiyotidà qishloq xo'jàligi.
4. Jànubiy, Koreya modelining o'zigà xosligi.
5. Xindiston iqtisodiy modelining xususiyatlàri.
6. Xindiston modelining o'zigà xosligi.
- 7.Xindiston Respublikàsi bo'yichà sànoàt màxsulotlàrining turlàri.
- 8.Shvestiyadà xususiy sektor và dàvlàt sektorlàrining roli.

### **Adabiyotlar**

- 1.O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T.,2008.
2. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
3. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizasiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi.T., 2009, 22 b.
4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari.T., 2009, 56 b.
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "Jaxon moliyaviy –

iqtisodiy inqrozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo'llari va choralari" nomli asarini o'rganish bo'yicha o'quv qo'llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G'ofurov, B.K.To'xliev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.

6. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son.10 fevral, 2004.

7. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001

8. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.

9. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.

10. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2008.

11. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.

12. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.

13. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.

14. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.

15.Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.

16. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.

17. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.

18.Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.

19. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

**O'ZBEQISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM  
VAZIRLIGI**

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT UNIVERSITETI**

**KORPORATIV BOSHQARUV KAFETDRASI**

**ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTI FANIDAN  
O"QUV – USLUBIY MAJMUA**

**TOSHKENT – 2010**

**O'ZBEQISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA MAXSUS TA'LIM  
VAZIRLIGI**

**Ro'yxatga olindi**

**Tasdiqlandi O'zR O va O'MTV**

№ \_\_\_\_\_  
“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 200\_y

\_\_\_\_\_  
“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 200\_y

**“ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTI”**

fanidan

**NAMUNAVIY O'QUV DASTUR**

5340200 – “Menejment” (tarmoqlar bo'yicha)  
ta'lim yunalishi uchun

Toshkent – 2007

Namunaviy dastur Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti uslubiy qengashida ko'rib chiqilgan va tavsiya qilingan

**Tuzuvchi:** kat.o'qit. Ismailova T.S.

**Taqrizchilar:** i.f.d., Mamatxadjaeva T.N.  
i.f.d., prof. Tursunxodjaev M.L.

## **I. Kirish**

Bozor iqtisodiyoti iqtisodiyotining chinakam xo'jalik yuritishni o'rganishni talab qiladigan shakli hisoblanadi.

Bozor ishlab chiqarishdan moslashuvchanlikni, fan-texnika taraqqiyoti yutug'lariga hozirjavoblikni, ishlab chiqarish menejmentini tashkil qilishda ilmiy tadqiqot va ishlovlarni rivojlantirishni talab qiladi. Bozor iqtisodiyotida katta va kichik biznesni to'g'ri boshqara bilish ichki va tashqi bozorda raqobatbardosh bo'lish, demak yashab qolishni anglatadi. Bunga qanday erishish esa, bu boshqaruvni san'ati, ya'ni samarali menejment masalasidir.

“Ishlab chiqarish menejmenti” fani bu ishlab chiqarish boshqaruvini takomillashtirish sohasidagi ilmiy tadqiqotlar va ishlovlar demakdir.

Korxonaning xo'jalik yuritish erkinligi doirasining kengayishi, ularga boshqaruvning tashkiliy shakl va tuzilmalarini erkin tanlash huquqining berilishi rahbarlarga boshqaruvning nisbatan tejamkor va mahsuldor tuzilmalari, moslashuvchan jarayon va metodlarini izlash imkoniyatini beradi. Bu izlanishlarda ularga “Ishlab chiqarish menejmenti” (tashkiliy loyihalashtirish) fani yordam ko'rsatadi.

### **Fanni o'qitish maqsadi va vazifalari.**

“Ishlab chiqarish menejmenti” fanining maqsadi bozor munosabatlariga o'tish sharoitida ishlab chiqarish menejmenti mazmuni va vazifalarini o'zlashtirish, boshqaruvning barcha funktsiyalari o'zaro kelishibi faoliyat ko'rsatishni ta'minlash, talabalarga ishlab chiqarish menejmentini tashkil qilish va loyihalashtirish borasida ma'lum bilimlar berishdan iboratdir. “Ishlab chiqarish menejmenti” fani ishlab chiqarish boshqaruvini takomillashtirish sohasidagi ilmiy tadqiqotlar va ishlovlar. U menejment asoslarini bilishga asoslanadi va bozor iqtisodiyoti sharoitlarida menejmentning metodologik asoslarini o'rganadi.

Ushbu dastur barcha iqtisodiyot mutaxassisligi talabalari uchun mo'ljallangan. Unda bozor munosabatlari kishilarning ehtiyojlarini qondirish, noz - ne'matlarni adolatli ravishda taqsimlash, mexnatkashlarning ijtimoiy huquq va kafolatlarini ta'minlash, erkinlik va demokratiyani qaror toptirishga qaratilgandir.

Fanning o'qitishning vazifalari quyidagilardan iborat:

- ishlab chiqarishning iqtisodiy asoslari
- ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilish
- ishlab chiqarishning boshqaruv jarayonlari
- ilm-fan yutuqlariga asoslangan samarali boshqaruv
- bozor munosabatlari sharoitida muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatish
- mexnatkashlarning ijtimoiy xuquq va kafolatlarini ta'minlash

- ishlab chiqarish menejmentini loyixalashtirish

### **Fanning o'quv rejasidagi boshqa fanlar bilan bog'liqligi**

“Ishlab chiqarish menejmenti” fani iqtisodiy nazariya, marketing, personalni boshqarish, bozor nazariyasi, mikro - makroekonomika, statistika, ekonometrika, tarmoq fanlari bilan aloqadordir.

### **Fanni qitishdagi ilg'or pedogogiq va axborot texnologiyalari (IAT).**

“Ishlab chiqarish menejmenti” fanini o'qitish doimo yangilikka asoslanadi, ayniqsa yangi pedagogik texnologiyalardan foydalanish fanini o'qitishda yuqori samara keltiradi, fanni o'qitishda kompyuter, hisoblash texnikasi, ishbilarmonlik o'yinlari va amaliy o'yinlar qo'llaniladi, boshqaruvchilarga oid iqtisodiy, texnologik, huquqiy hujjatlar o'rganiladi.

### **Asosiy qism.**

## **2. O'quv materialining mazmuni**

### **2.1. Fan bo'yicha ma'ruza mavzulari va ularning mazmuni.**

#### **1-mavzu: “Ishlab chiqarish menejmenti” fanining mohiyati va mazmuni**

Bozor munosabatlariga o'tish sharoitida “Ishlab chiqarish menejmenti” kursining mazmuni va vazifalarini o'zlashtirish. Ishlab chiqarish jarayoni texnologiyasini ishlab chiqish, sarf - xarajatlar normalarini belgilash, kadrlarni joy - joyiga qo'yish. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarish menejmentining metodologik asoslari. Ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilish. Ishlab chiqarish menejmentini loyixalashtirish.

Boshqaruv funksiyalari. Ishlab chiqarish menejmenti ilm-fan yutuqlariga asoslanishi. Boshqaruvchi – menejer ishining muvaffaqiyati va samaradorligi.

Raxbar va mexnatkashlarning ongini boshliqqa emas, iste'molchiga, isrofgarchilikka emas, foyda olishga, byurokratga emas, tadbirkorga, muloxazasiz ijrochiga emas, navatorga qaratish.

#### **2-Mavzu: Ishlab chiqarish menejmentning paydo bo'lishi va rivojlanishi.**

Ishlab chiqarish menejmentini o'rganishga tarixiy yondashuv. Boshqaruv tafakkurini kapitalizmning ilk davrigacha va o'sha davridagi rivojlanishi. Ishlab chiqarish menejmenti paydo bulish evolyutsiyasi.

Boshqaruvning zamonaviy muammolari. Ishlab chiqarish menejmentini o'rganishda tarixiy yondashuv va rivojlanish. Ishlab chiqarish menejmenti paydo bo'lishi evolyutsiyasi va zamonaviy muammolari.



### **3-Mavzu: “Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida ishlab chiqarish boshqaruv ob’ekti sifatida”.**

Sanoat ishlab chiqarishning maqsadi. Sanoat ishlab chiqarishining asosiy elementlari. Ishlab chiqaruvchi kuchlar va ishlab chiqarish munosabatlari. Ishlab chiqarish tushunchasini o’zlashtirish. Ishlab chiqarish Korxonalarining asosiy turlari. Ishlab chiqarish texnologiyasi.

Bozor munosabatlariga o’tish strategiyasi. Tovarni sotish, bozor xaqidagi ma’lumotlarni tushirib berish. Bozorning potentsal sigimi.

Zamonaviy texnologiyalar sotib olish. Qo’shma Korxonalar tashkil etish. Kichik biznesni rivojlantirish. Maxsulotlar yaratish. Tovarni iste’molchiga etqazib berish muvaffaqiyati. Maqsimal foyda olish.

Respublikada yangi ishlab chiqarish soxalarini yaratish, yangi texnologiyalarni joriy qilish. Sanoat va agrosanoat kompleksining tovar ishlab chiqaruvchi tarmoqlarini rivojlantirish.

### **4-Mavzu: “Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish usullari.”**

Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishga tizimli-situatsion yondashuv. Bozor munosabatlariga o’tilishi, iste’molchi uchun zarur bo’lgan yangi maxsulotning o’zlashtirilishi, maxsulot sifatini oshirilishi. Ishlab chiqarish menejmentiga yagona tizim sifatida yondashish. Muammolarni samarali xal qilish, ma’soadlarni aniq shakllantirish, Boshqaruvning funksiyalari, usullari va jarayonlarini o’o’yilgan ma’soadlarga erishishga bo’ysundirish. Ishlab chiqarishning iqtisodiy tizimi.

Rivojlangan mamlakatlar tajribasidan foydalanish. Mutaxassislar tajribasiga asoslanish.

### **5-Mavzu: “Ishlab chiqarish menejmentining samaradorligini baholash”**

Ishlab chiqarish samaradorligining ko’rsatqichlari. Samaradorlikka kompleksli yondashuv. Biznes-reja va samaradorlik. Boshqaruvni tashkil etish va samaradorlik. Bozor iqtisodiyotida katta va kichik biznesni boshqarish.

Boshqaruv ishlarining barcha turlari, Boshqaruv ob’ektining butun faoliyatini ilmiy asosda tashkil qilish.

Ishlab chiqarish menejmentining ilm-fan yutuqlariga asoslangan samarali boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni o’z vaqtida bajarish. Bozor munosabatlari sharoitida muvaffaqiyatli faoliyat ko’rsatish.

### **6-Mavzu: “Korxonalar integratsiyalanishining zamonaviy shakllari”**

Moliyaviy-sanoat guruxi (MSG) tizimi. Moliyaviy-sanoat guruxining hozirgi sharoitdagi rivoji va uning istiqboli. Zamonaviy moliyaviy-sanoat guruxi uchun moliyaviy resurslarni va uning tarmoqlari o’rtasidagi munosabatlarni muvofiqlashtirish. Moliyaviy-sanoat guruxi tizimida maxsus taxlil etish bo’linmalari mavjudligi.

Taraqqiy etgan bozor iqtisodiyotiga asoslangan mamlakatlarda yirik ishlab chiqarishni boshqarishda korporatsiya va transmilliy korporatsiya faoliyatini axamiyati.

### **7-Mavzu: “Ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilishning mohiyati va usullari”**

Ishlab chiqarish menejmentining tadqiq qilishning mazmuni va maqsadlari. Ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilishning asosiy usullari va mohiyati. Boshqaruvni takomillashtirish tadbirlarini ishlab chiqish. Boshqaruv tizimlari va ularning uyg'unligi. Boshqaruv funktsiyalari, usullari va jarayonlari. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishning asosiy yo'nalishlari. Rivojlangan mamlakatlar tajribasidan foydalanish.

### **8-Mavzu: “Ishlab chiqarish menejmentida marketing tadqiqotlari tizimi”**

Marketing tadqiqotlari tizimi bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarishning asosiy elementi sifatida.

Ishlab chiqarish menejmenti marketing tadqiqotlari murakkab qo'p bo'g'inli tizim. Korxonalarda ishlab chiqarishda marketing Boshqaruvini tashkil qilish. Ishlab chiqarish menejmentida marketing tado'io'otlari tizimini rivojlantirish yo'llari.

### **9-Mavzu: “Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini tadqiq qilish”**

Ishlab chiqarish murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizim.

Menejmentning tashkiliy tuzilmasini yaratish. mulqchilik shakllarini xilma xilligi. Tashkiliy tuzilmalar turlari. Boshqaruv bo'g'inlari va bosqichlari miqdori.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini tadqiq qilish metodlari.

Boshqaruvning mavjud tashkiliy tuzilmasi taxlili.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalariga ta'sir ko'rsatadigan omillar. Boshqaruvchi ob'ektlarning faoliyatini taxlil qilish va baxolash.

### **10-Mavzu: “Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishning asosiy yo'nalishlari”.**

Respublika Iqtisodiyotini bozor munosabatlariga o'tqazish strategiyasi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.Karimovning “O'zbekiston: bozor munosabatlariga o'tishning o'ziga xos yo'li” asari.

Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishning asosiy yo'nalishlari. Boshqaruvning axborot ta'minotini o'zgartirish, ilmiy-Texnika ma'lumotlarining ahamiyati. Qarorlarni tayyorlash, qabul qilish. kadrlar malaqasini oshirish. Boshqaruvning tashkiliy tizimi. Talab va taklifni pragnoz qilish.

### **11-Mavzu: “Ishlab chiqarish menejmentida kadrlar ta'minotini tahlili”.**

Ishlab chiqarish menejmenti kadrlar ta'minotining mazmuni va vazifalari. Kadrlar ta'minotini tashkil qilish. Boshqaruvda boshqaruv funktsiyalarining ahamiyati. Mexnat taqsimoti va kooperativlar.

Boshqaruv tizimida kadrlar ta'minotining taxlili. Mutaxassislariga bo'lgan talabni aniqlash metodi. Ishlab chiqarishning kadrlar ta'minoti tizimi, kadrlarga bo'lgan extiyojni prognoz qilish, bozor munosabatlari sharoitida kadrlar bilan ishlashni rejalashtirish. Menejrlarni qayta tayyorlash, malaqasini oshirish, raxbar va mutaxassislar mexnatini tashkil qilish, attestatsiya o'tqazish.

### **12-Mavzu: "Ishlab chiqarish menejmentida reklama va axborot ta'minoti tahlili".**

Ishlab chiqarish menejmentida reklamaning o'rni. Reklama vositalari va uning turlari.

Komuniqatsiyalarning mavjud shakllari. Reklama va axborot ta'minoti taxlili.

Reklama va axborot bilan ishlash borasida qo'niqmalar xosil qilish.

Korxonada reklama va axborot bilan ishlashni boshqarishni amalga oshirish.

Ishlab chiqarish menejmentida reklama va axbarot ta'minoti samaradorligini oshirish yo'llari.

### **13-Mavzu: "Axborot tuzilishining samarali tuzilishini izlash".**

Samarali kommunikatsiyaning printsiplari: aniqliq, yaxlitliq, kommunikatsiya qanallari ishi, axborotni nazorat qilish.

Ichki axborot "bozori". Axborotlarni xisobga olish va baxolash tizimlari.

Axborotdan tugri foydalanishni ta'minlash va uning xajmini qamaytirish, personal qomp'yuterlar tizimini ta'minlash, foydali ma'lumotlar ishlab chiqarish. Ichki axborot bozorini tashkil qilish zarurati.

Samarali axborot zaxiralari. Axborot kuchli rivojlanish vositasi.

### **14-Mavzu: "Hujjatlar va hujjatlar aylanishining tahlili".**

Xujjatlarni o'rganish metodlari. Xujjatlar taxlilining maqsadi. Xujjat aylanishning qisqartirish yo'llari. Xujjatlarni ro'yxatga olish, xujjatlarning ustida nazorat qilish usullari.

Ish yuritish bo'yicha yo'riqnomalar va normativ xujjatlar turlari. Xujjatlarning shakli va mazmuning taxlili. Xujjatlarning tuzilish davriyligi (xaftaliq, oyliq, choraq, yarim yilliq, yilliq).

Xujjat aylanishi taxlili. Texnika, rejaga oid, buxgalteriya, normativ xujjatlar aylanishi.

Ish yuritishni o'rganish. Qog'oz oqimlarini tartibga solish, ortiqcha xujjatlarni chiqarib tashlash. Xujjatlarni saqlashni tashkil etish.

### **15-Mavzu: "Boshqaruv qarorlarini asoslash, qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etish jarayonlarining tahlili".**

Boshqaruv qarorlari tarkibi, moxiyati va turlarining taxlili. Qarorlarni asoslash, qabul qilish va bajarilishini tashkil etish.

Boshqaruv qarorlarining qabul qilinishi va bajarilishi jarayoning taxlili. "Maqsadlar daraxti" metodini qo'llash.

Boshqaruv qarorlarining ilmiy asoslanganligi va ob'ektiv bo'lishi.  
Boshqaruv qarorlarini asoslash va qabul qilish metodlarini taxlili. Dasturiy-maqсадli, optimallashtirish, taxliliy, xisob-qitob, tizimli va tajribali metodlar. Maqsadga erishish dasturi ishlab chiqilishi. Eqspertlarning fiqrlashi va tajribasi. Qollegial muxoqama.  
Qaror qabul qilish bosqichlari va bajarilishini nazorat qilish taxlili.

#### **16-Mavzu: “Ishlab chiqarishni ilmiy-texnika boshqarish tahlili”.**

Ilmiy-texnika boshqaruv bo'limlari vazifalarining taxlili. Ilmiy-texnika boshqaruv organlari. Korxonada muxandislik xizmatining bo'linmalari, jamoat qo'sturuqchilik va texnologiy byurolari. Ilmiy-Texnika boshqaruvining umumiy funktsiyalari.

Boshqaruv tizimini texnikaviy ta'minotning taxlili. Boshqaruv jarayonlarini mexanizatsiyalashtirish va avtomatizatsiyalashtirish. Boshqaruvning samaradorligi va mexnat unumdorligini oshirish.

Maxsulot sifatini boshqarishning taxlili. Ishlab chiqarish Korxonalari va maxsulot xaridorlari o'rtasidagi munosabatlar. Sifat boshqaruvining kompleks tizimlari.

#### **17-Mavzu: “Ishlab chiqarish menejmentining ijtimoiy masalalari tahlili”.**

Ijtimoiy boshqaruv vazifalari bajarilishining taxlili. Mexnat jamoasidagi ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish. Korxonada xodimlarining mexnat va turmush sharoitdari.

Boshqaruvda qo'llanilayotgan ijtimoiy-psixologiy metodlari taxlili. Mexnat jamoasida barqaror muxitni yaratish, xodimlarning faolligini oshirish, boshqaruvni demokratlashtirish.

Mexnat jamoalarida ishning yaxshi borishi, baxs va nizolar chiqishi sabablarining taxlili. Yaxshi ishlashga rag'batlantirish.

#### **18-Mavzu: “Ishlab chiqarish menejmenti loyihasining mazmuni va uni ishlab chiqish tartibi”.**

Ishlab chiqarish menejmentining tashkiliy-iqtisodiy modelini ishlab chiqish. Yangi ishlab chiqarish tashkiloti uchun loyixalar ishlab chiqish. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish bo'yicha tadbirlar ishlab chiqish. Boshqaruvning tashkiliy-iqtisodiy asoslari. Korxonalarni davlat tasarrufidan chiqarish va xususiyashtirish jarayonlari.

Resurslardan foydalanishni tavsiflaydigan o'lchamlar. Asosiy fondlar, mexnat va moliya resurslari.

Ishlab chiqarish menejmentining loyihasining mazmuni. Ishlab chiqarish menejmentini loyixalashtirishning asosiy bosqichlari. Tashkilot loyihasini tuzishning ijodiy qismi. Tashkilot loyihasini joriy qilish. Moddiy-Texnika tayyorgarlik. Boshqaruv apparatining ijtimoiy-psixologiy tayyorgarligi. Boshqaruv xodimlarining qasbiy tayyorgarligi.

### **19-Mavzu: “Ishlab chiqarish menejmenti loyihasining tamoyillari”.**

Tashkiliy loyixalashning axamiyati va vazifalari. Boshqaruv tizimlarini loyixalash printsiplari va metodiqasini ishlab chiqish axamiyati.

Boshqaruv tashkiliy tizimining muxim elementlari: kommunikatsiyalar, axborot oqimlari va tashkilotda xujjat aylanishi.

Tashkilotni shakllantirishga tizimli yondashuv. Maqsadlar tizimini aniqlash va muqammal taxlil qilish, tashkiliy bo'linmalar va ularni muvofiqlashtirish shakllarini puxta o'ylab ajratish.

Tashkilotni loyixalash printsiplari. Tashkiliy tuzilishlarni taxlil qilish bosqichlari.

### **20-Mavzu: “Boshqaruvni tashkiliy tuzilmasini loyihalashtirish”.**

Tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirishning asoiy tamoillari va usullari. Tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirishga maqsadli yondashuv. O'xshatish va taqqoslash metodi. Ilm fan va amaliyot yutuqlari. Samarali boshqaruvni joriy qilish. Maqsad va vazifalarni belgilash metodi. Vazifalar aniqligi. Raxbar va xodimlar xuquq va majburiyatlarini ishlab chiqish.

Boshqaruv pog'onalarining soni, tarmoq va funktsional boshqaruvning marqazlashtirilish darajasi. Bo'limlar tarkibi, bitta raxbarga bo'ysinuvchi xodimlar soni.

Tarkibiy bo'limlar xaqidagi nizomlar va lavozim yo'riqnomalarini ishlab chiqish.

### **21-Mavzu: “Ishlab chiqarish menejmenti kadrlari ta'minotini loyihalashtirish”.**

Boshqaruv apparatini kadrlar bilan ta'minlash tizimi. Ishlab chiqarish menejmentini barcha pogona raxbarlar va mutaxassislarining mexnatini tashkil qilish. Ishlab chiqarishning kadrlar ta'minoti tizimi. Bozor munosabatlari sharoitida kadrlar bilan ishlashni rejalashtirish. Kadrlar ta'minoti tizimini loyihalashtirish. Mutaxassislarga bo'lgan talabni aniqlash metodlari: ma'lumoti va malaqasiga qo'ra baxolash; normativ xisob qitob; ta'minlanganliq normativlari.

Raxbar xodimlar va mutaxassislar faoliyatini baxolash va ularni attetatsiyadan o'tqazishni tashkil qilish.

### **22-Mavzu: “Ishlab chiqarish menejmentining reklama va axborot ta'minotini loyihalashtirish”.**

Reklama agentligi ishini tashkil qilish. E'lonlarni ishlab chiqish va ifoda etish. Reklama vositalarini tanlash va e'lonlarni joylashtirish. Axolining xususiyatlari va extiyojlarini o'rganuvchi tadqiqot bo'limii. Reklama tarqatishni asosiy vositalari. Reklama beruvchining vazifasi.

Axborot fondi va ma'lumotlar banqini tashkil qilish. Boshqaruvni axborot bilan ta'minlashning vazifasi. Axborot fond va axborotni qayta ishlash jarayonlari.

Axborotni qayta ishlash jarayonini loyixalashtirish va axborot ta'minotini tashkil etish.

**23-Mavzu: “Boshqaruv qarorlarini asoslash, qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etish jarayonini loyihalashtirish”.**

Boshqaruv qarorlarining tarkibini loyixalashtirish. Maqsadni tushunib etish va aniqlab olish. Qarorning strategiq rejasini ishlab chiqish.

Boshqaruv qarorlarni asoslash va qabul qilish jarayonlarini loyixalashtirish. Boshqaruv apparatining ishida qarorlarni asoslashning dasturiy-maqsadli, optimal, taxlilii xisob qitob, tizimli va tajriba metodlari. Strategiq va taqtiq qarorlarni asoslash. Qarorlarni asoslash va qabul qilishni loyixalashtirish.

Qaror qabul qilish jarayoni maqsadini belgilash, uni shakllantirish omillarini aniqlash, qarorni tashkiliy rasmiylashtirish.

Qabul qilingan boshqaruv qarorlarining bajarilishini loyixalashtirish.

**24-Mavzu: “Ishlab chiqarish menejmenti qarorlarning samaradorligi”.**

Tashkiliy qarorlarning samaradorligini baxolash. Boshqaruv tizimining samaradorligini belgilovchi mezonlar: rejalashtirilgan vazifalarning bajarilishi, tizimning faoliyat jarayonining uning mazmuni, tashkillashtirilishi va natijalariga bo'lgan ob'ektiv talablariga mosligi.

Boshqaruv apparati va uning tashkiliy tuzilishi samaradorligini baxolashda qo'llanuvchi ko'rsatqichlar: tashkilot faoliyatining yaquniy natijalari va boshqaruv xarajatlari orqali ifodalanuvchi, boshqaruv mexnatini bevosita natijalari va boshqaruv xarajatlarini xarakterlovchi, tashkiliy tuzilishning ratsionalligi va uning tashkiliy-texnika darajasini xarakterlovchi.

**25-Mavzu: “Tovarni bozorga yo'naltirish jarayonini loyihalashtirish”.**

Tovarni bozorda sotishni boshqarishni tashkil etish.

Savdo agentlarini jalb qilish va tanlab olish printsiplari. Savdo agentlari ishini nazorat qilish tizimini va ularning ish natijalarini baxolash. Amerikalik olimlar Makmarri, Meyer va Grinberg ta'minotining axamiyati.

Savdo agentlari ishining samaradorligini baholash. Savdo agentlarining ish ko'rsatkichlarini taqqoslash usullari.

**26-Mavzu: Ishlab chiqarishni ilmiy - texnika boshqarishni loyihalashtirish.**

Korxonada ilmiy texnika boshqaruvning maqsad va vazifalari. Ishlab chiqarishning samaradorligini oshirish, boshqaruv sarf xarajatlarini qisqartirish, boshqaruv apparati mexnatining unumdorligini oshirish. Korxonada ilmiy-texnika boshqaruv organlarining faoliyati.

Ilmiy-texnika boshqaruvning asosiy yo'nalishlari. Korxonaning ishlab chiqarish bazasini takomillashtirish. Ishlab chiqarishning Texnika darajasini oshirish yo'llari. Ishlab chiqarish boshqaruviini takomillashtirish, boshqaruv mexnatini

kompleks mexanizatsiyalashtirish va avtomatizatsiyalashtirish. Boshqaruvni ilg'or metodlarini joriy qilish.

**27-Mavzu: “Ishlab chiqarishda ijtimoiy boshqarishni loyihalashtirish”.**

Ijtimoiy boshqaruv. Axolini ijtimoiy xomiya qilish.

Korxonani muvafaqiyatli boshqarish. Mexnat jamoasida ijtimoiy munosabatlar tuzilmasini yaxshilash. Ijtimoiy boshqaruvni loyixalashtirish. Boshqaruvning xuquqiy munosabatlarini tartibga solish. Nizo va streslarni boshqarish.

Unumli mexnat uchun qulay shart-sharoitlar yaratish.

Boshqaruv xodimlariga ish sharoitlarini yaratib berish.

**28-Mavzu: “Menejmentni takomillashtirish loyixasini ishlab chiqarishga joriy qilish”.**

Strategik menejment usullarini joriy etish. Loyixani joriy qilishning asosiy bosqichlari. Yangi loyixani qabul qilish. Boshqaruv apparati xodimlarini yangi sharoitlarda ishlash usullari.

Ishni tashkil qilishni progressiv usllari.

Joriy qilinayotgan loyixaning moddiy Texnika ta'minoti.

Tajriba – e ksperiment ishlar. Loyixani joriy qilishni rag'batlantirish. Loyixani joriy etilishini nazorat qilish.

**29-Mavzu: Innovatsion texnologiq faoliyat innovatsion menejment ob'ekti sifatida.**

Innovatsion menejment ob'ekti. Innovatsion menejment tushunchasi, maqsadi va vazifalar tizimi. Milliy tizim, innovatsion faoliyatni xalqaro boshqarilishi. Innovatsion faoliyatda davlat mehanizmini boshqarish. Innovatsion menejmentning asosiy funksiyalari. Innovatsion faoliyatni ichki rejalashtirishning mundariyasi va vazifalari.

**30-Mavzu: Rivojlangan chet el davlatlarining bozor iqtisodiyotiga utish modellari.**

Amerika davlatlarining bozor iqtisodiyotiga utish modellari. Evropa mamlakatlarining bozor iqtisodiyotiga utish modellari. Osiyo mamlakatlarining bozor iqtisodiyotiga utish modellari.

**III. Amaliy, seminar, tajriba darslari va mustaqil ta'lim uchun ko'rsatmalar.**

**3.1. Amaliy (seminar) mashg'ulotlarning namunaviy mavzulari.**

**1-Mavzu:** “Ishlab chiqarish menejmenti” fanining predmeti va vazifalari.

**2-Mavzu:** “Ishlab chiqarish menejmentning paydo bo'lishi va rivojlanishi”.

**3-Mavzu:** “Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida tovar ishlab chiqarish boshqaruv ob'ekti sifatida”.

**4-Mavzu:** “Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishl metodlari”.

**5-Mavzu:** “Ishlab chiqarish menejmentining samaradorligini baholash”.

- 6-Mavzu:** “Korxonalar integratsiyalanishining zamonaviy shakllari”
- 7-Mavzu:** “Ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilishning mohiyati va metodlari”.
- 8-Mavzu:** “Ishlab chiqarish menejmentida merqeting tadqiqotlari tizimi”.
- 9-Mavzu:** “Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini tadqiq qilish”.
- 10-Mavzu:** “Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishning asosiy yo’nalishlari”.
- 11-Mavzu:** “Ishlab chiqarish menejmenti kadrlar ta’minotining tahlili”.
- 12-Mavzu:** “Ishlab chiqarish menejmenti reklama va axborot ta’minotining tahlili”.
- 13-Mavzu:** “Axborot tuzilishining samarali tuzilishini qidirish”.
- 14-Mavzu:** “Hujjatlar va hujjatlar aylanishining tahlili”.
- 15-Mavzu:** “Boshqaruv qarorlarini asoslash, qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etish jarayonlarining tahlili”.
- 16-Mavzu:** “Ishlab chiqarishni ilmiy-TEXnika boshqarishning tahlili”.
- 17-Mavzu:** “Ishlab chiqarish menejmenti ijtimoiy masalalarining tahlili”.
- 18-Mavzu:** “Ishlab chiqarish menejmenti loyihasining mazmuni va uni ishlab chiqish tartibi”.
- 19-Mavzu:** “Ishlab chiqarish menejmenti loyihasining tamoyillari”.
- 20-Mavzu:** “Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini loyihalashtirish”.
- 21-Mavzu:** “Ishlab chiqarish menejmenti kadrlar ta’minotini loyihalashtirish”.
- 22-Mavzu:** “Ishlab chiqarish menejmenti reklama va axborot ta’minotini loyihalashtirish”.
- 23-Mavzu:** “Boshqaruv qarorlarini asoslash, qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etish jarayonini loyihalashtirish”.
- 24-Mavzu:** “Ishlab chiqarish menejmenti qarorlarning samaradorligi”.
- 25-Mavzu:** “Tovarni bozorga yo’naltirish jarayoni tashkilotini loyihalashtirish”.
- 26-Mavzu:** “Ishlab chiqarishni ilmiy - texnika boshqarishni loyihalashtirish”.
- 27-Mavzu:** “Ishlab chiqarishda ijtimoiy boshqarishni loyihalashtirish”.
- 28-Mavzu:** “Menejmentni takomillashtirish loyihasini ishlab chiqarishga joriy qilish”.
- 29-Mavzu:** “Innovatsion texnologik faoliyat innovatsion menejment ob’ekti sifatida”.
- 30-Mavzu:** “Rivojlangan chet el davlatlarining bozor iqtisodiyotiga utish modellari”.

**3.2. Mustaqil ta’lim.** Mustaqil ta’lim talabalarining uqish jarayonidagi asosiy vazifalaridan biri xisoblanadi va u rejali xarakter qasb etadi.

Mustaqil ta’lim mavzusi talabalar mustaqil urganadigan ma’ruza va amaliy mashgulotlardan beriladi. Mustaqil ta’lim talabalarining nazariy bilimlarini mustaxqamlashga, mavzularni tushunish qobiliyatini maqsimal darajada rivojlantirishga va umumiy dunyoqarashni qengaytirishga yordam beradi.

Mustaqil ta’limda O’zbekiston Respublikasi Prezidentining iqtisodiy isloxoatlarni chuqurlashtirishga oid farmonlari, Vazirlar Maxkamasining



qarorlari, halqaro iqtisodiyotning xozirgi xolati, bozor mexanizmi, bozor iqtisodiyotini rivojlantirish qonun va qonuniyatlarini chuqur o'rganishi zarur.

#### **1V. Kurs ishining tuzilishi va bajarilishiga oid ko'rsatmalar**

Kurs ishi bajarilishi kafedra tavsiya etgan namunaviy mavzulardan birini tanlashdan boshlanadi. Talaba o'qituvchi bilan maslaxatlashib, ishlab chiqarich menejmentiga oid o'zi tuzgan mavzuni tavsiya etishi mumkin. Talaba mavzuni tanlangandan so'ng adabiyotlar ro'yxatini tuzib, ularni o'rganib chiqishi kerak. Bu qilinadigan ishning asosiy maqsadi, talabani mavzu bo'yicha kerakli adabiyotlarni tanlab olishni hamda ilmiy adabiyotlar bilan ishlashni o'rgatishdir.

Kurs ishini bajarishda talabalarga O'zbekiston Respublika Prezidenti asarlaridan, O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi, Iqtisodiyot vazirligi, qishloq va suv xo'jaligi vazirligi, Markaziy banki va boshqa qator vazirlik va idoralarning ma'lumotlaridan keng foydalanishlari zarur.

Kurs ishi talaba bitiruv oldi amaliyotini o'tayotgan korxonaga (tashkilot) ma'lumotlari asosida bajariladi. Ishni bajarish uchun talaba mustaqil ravishda kerakli ma'lumotlarni o'qishi, ularni taxlil etishi va ishlab chiqarish menejmenti bo'yicha ilg'or tajribalarni o'rganib chiqishi kerak. Kurs ishi uchinchi shaxs nomidan yoziladi.

Kurs ishini bajarishga quyidagi umumiy talablar qo'yiladi:

- \* dalillarning ishonchliligi
- \* tushuntirishlarning qisqa va aniqligi
- \* ish natijalari puxtaligi
- \* tavsiya va fikrlarning asoslanganligi
- \* yozish usuli aniq va ravshanligi.

“Ishlab chiqarish menejmenti” bo'yicha kurs ishi kirish, asosiy qism, xulosa, foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati va ilovalardan tashkil topadi.

Kurs ishining 1- 3 betli kirish qismida tadqiq etiladigan muammoning hozirgi axvoli, dolzarbligi hamda kurs ishining maqsad va vazifalarini belgilab berish bilan boshlanadi. Shuningdek, kirish qismida tadqiqot ob'ektining aniq nomlanishi ( korxonaga yoki tashkilot nomi), tadqiqot predmeti hamda kurs ishining uslubiy va nazariy asoslari ko'rsatilishi zarur. Asosiy qism uch yoki to'rt va undan ortiqroq savollardan iborat bo'lishi mumkin.

Xulosada umumiy fikr va muloxazalar shaylantiriladi, qo'yilgan vazifalarni echish to'laligi va tavsiyalarning ilmiy - amaliy ahamiyatliklari baholanadi. Shu erda tavsiya berishda qo'shimcha qayta ishlashni talab etuvchi savollar aniqlanadi.

Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxatiga faqat kurs ishini yozishda qo'llanilgan manbalar kiritiladi.

Kurs ishi xajmi 25 – 35 betdan iborat bo'lib, kompyuterda terilishi kerak ( 14 shrift Times New Roman, 1,5 interval).

#### **Tavsiya etiladigan adabiyotlar ruyxati**

## **1. O'zbekiston Respublikasi Qonunlari**

- 1.O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. "O'zbekiston", T.,2008.
- 2.O'zbekiston Respublikasining "Korxonalar to'g'risida"gi Qonuni.- T.: Qonunlar tuplami, Adolat, 2000.

## **2. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Farmonlari**

3. "Yirik sanoat Korxonalari bilan kasanachilikni rivojlantirish asosidagi ishlab chiqarish va xizmatlar o'rtasida kooperatsiyani kengaytirishni rag'batlantirish chora-tadbirlari to'g'risida" O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2006 yil 5 yanvardagi PF-3706-son Farmoni O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI QONUN HUUJATLARI TO'PLAMI 1-son (189) yanvarъ 2006.
- 4.O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Bozor isloxtalarini chuqurlashtirish va iqtisodiyotni yanada erkinlashtirish soxasidagi ustuvor yunalishlar amalga oshirilishini jadallashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" gi Farmoni, "Xalq so'zi", 2005 yil, 15-iyun, 1-bet
- 5.O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni "Bozor isloxtalarini chuqurlashtirish va iqtisodiyotni yanada erkinlashtirish soxasidagi ustuvor yo'nalishlar amalga oshiriliishni jadallashtirish chora tadbirlari to'g'risida" 2005 yil 14 iyun, PF - 3618 - son - O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI MOLIYAVIY QONUNLARI II-10 - Toshqent 2005.
- 6.O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni "Tadbirkorliq sub'ektlarini xuquqiy ximoya qilish tizimini yanada takomillashtirishl chora-tadbirlari to'g'risida" 2005 yil 14 iyun, PF-3619-son- O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI MOLIYAVIY QONUNLARI II-10 -Toshqent 2005
- 7.O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni "Mikrofirmalar va kichik korxonalarini rivojlantirishni rag'batlantirish borasidagi qo'shimcha chora-tadbirlar to'grisida" 2005 yil 20 iyun, PF-3620-son- O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI MOLIYAVIY QONUNLARI II-10 -Toshqent 2005
- 8.O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni "Tadbirkorlik sub'ektlarining xujalik soxasidagi xuquqbuzarliklari uchun moliyaviy javobgarligini erkinlashtirish to'grisida" 2005 yil 24 iyunъ, PF-3622-son- O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI MOLIYAVIY QONUNLARI II-10 -Toshqent 2000.

## **3. Vazirlar Maxkamasi Qarorlari**

- 9.O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligining 2005 yil 14 martdagi 33-sonli va Davlat mulqini boshqarish va tadbirqorliqni qullab-quvvatlash davlat qo'mitasining 2005 yil 14 martdagi 01/06-18/02-sonli "Xujalik jamiyatlari ustav jamgarmasidagi davlat aqtsiyalari paketlari (ulushlari)ni boshqarish bo'yicha faoliyatni amalga oshirish tartibi tug'risidagi Nizomni tasdiqlash xaqida "gi Qarori (Uzbeqistan Respublikasi Adliya vazirligi tomonidan 2005 yil 27 aprelda

1473-son bilan ruyxatga olingan)- O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI MOLIVAVIY QONUNLARI II-10 -Toshqent 2005.

#### **4. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari**

10. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Xalq so'zi, 30 yanvar, 2010.
11. Karimov I.A. Mamlakatimizni modernizasiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish - davr talabi.T., 2009, 22 b.
12. Karimov I.A. Jahon moliyaviy - iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari.T., 2009, 56 b.
13. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son.10 fevral, 2004.
14. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekisto, 2001
- 15.“Erishilgan yutuqlarni mustaxkamlab, yangi marralar sari izchil xarakat qilishimiz lozim” Uzbekiston Respublikasi Prezidentining 2005 yilda mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yaqunlari va 2006 yilda iqtisodiy isloxlarni eng muxim ustuvor yunalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Maxkamasi majlisidagi ma'ruzas. “Xalq so'zi”, 2006 11 fevral, № 29 son
- 16.Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxqamlab isloxlarni yulidan izchil borish – asosiy vazifamiz. Toshqent oqshomi, №24. 2004 yil 10 fevral
- 17.

#### **5. O'zbekiston Respublikasi vazirliklari me'yoriy-xuquqiy hujjatlari**

18. O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligining 2005 yil 2 avgustdagi 70-sonli, O'zbekiston Respublikasi Davlat soliq qo'mitasining 2005 yil 2 avgustdagi 2005-46-sonli va O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligining 2005 yil 2 avgustda 61-sonli “Yangi tashkil etilgan miqrofirma va kichik Korxonalariga yagona soliq to'lovini to'lash muddatini qechiqtirish xuquqini berish tartibi to'g'risidagi Nizomni tasdiqlash xaqida” gi qarori. O'zbekiston Respublikasi moliyaviy qonunlari II-15.T.: 2005
- Oliy ta'lim. Me'yoriy hujjatlar to'plami: S.S.Gulomov tahriri ostida;  
Tuzuvchilar: B.X.Raximov, SH.D.Jonboev va boshq.-T.:SHarq,2001,672-b.

#### **6. Darsliqlar (Uzb.Respublikasida, Rossiya va xorijda chop etilgan)**

19. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
20. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.

21. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya “V”, 2008.
22. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
23. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2008.
24. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2008.
25. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
26. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2008.
27. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2008.
28. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2008.
29. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2008.

### **7. O’quv qo’llanmalar (Uzb.Respublikasida, Rossiya va xorijda chop etilgan)**

30. O’zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning “Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqrozi, O’zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning asosiy yo’llari va choralari” nomli asarini o’rganish bo’yicha o’quv qo’llanma. Tuzuvchilar: B.YU.Xodiev, A.SH.Bekmurodov, U.V.G’ofurov, B.K.To’xliev. – T.: Iqtisodiyot, 2009.-120 b.
31. Menedjment organizatsii: sovremennie texnologii. Pod red. N. G. Kuznetsova, I. YU. Soldatovoy. Ucheb. posob. Rostov – na – Donu.: Feniks, 2007.
32. Golenihev E. P., Klimenqo I. V. Informatsionnoe obespechenie sistem upravleniya. Ucheb. posob. Rostov-na-Donu.: Feniks, 2008.
33. Lagosha B. A. Optimalnoe upravlenie v ekonomike. Ucheb. posob. M.: Finansi i statistika. 2008.
34. Gubarev V. G. Osnovi ekonomiki i predprinimatelstva. Ucheb. posob. Rostov – na –Donu.: Feniks, 2008.
35. Armetrong Maykl. Kak stat luchshim menedjrom. Dnepropetrovsk: Bolans-Klub, 2008. – 350 b.
36. Barns L.B. i dr. Prepodavanie i metod konkretnix situatsiy. – M., 2008. – 501b.
37. Bovikin V. Noviy menedjment: Ucheb. posob. – M., 2008. – 100 b.
38. Vesnin V.R. Osnovi Menedjmenta. izd. 4-e, dop. i ispr. - M:OOO “Izdatelstvo elit”, 2008. – 560 b.

- 39.Volgin V.V. Avtoservis. Proizvodstvo i menedjment: Ucheb. posob. M.: Dashkov i K. 2004. - 440 b.430.
- 40.Gerosimenko V.V. Osnovi menedjmenta. -M: TEIS, 2008.-144 b.
- 41.Gitelman L.D., Isaev A.P. Ambitsioznie menedjeri: Derzost i intellekt. - M.: Delo,2008. - 360 b.
- 42.Gladishev A.G., Gorodyanenko. Teoriya upravleniya: Ucheb. posob. – M., 2008. – 100 b.
- 43.Govrilenko V.M. Menedjment: Konspekt lektsiy. - M.: Prior - izdat, 2008. – 160b.
- 44.Egorova V.N., Uolt K. Klyuchevie pokazateli menedjmenta. 2-e izd.- M: Delo, 2007. - 100 s.
- 45.Kovalev V.V. Praktikum po finansovomu menedjmentu. Konspekt lektsiy s zadachami. - M: Finansov' i statistika, 2008. - 288 s.
- 46.Komandi menedjzerov: Sekreti uspeha i prichini neudach. Per. s angl.R. Meredit Belbin. - M.: HIPPI, 2008. - 315 s.
- 47.Kotler F. Marketing menedjment: Ucheb. posob. 11-izd. – M., 2008. –800 b

### **8. Doktorlik va nomzodlik dissertatsiyalari**

- 48.Sagdullaev J.T. “Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarishni boshqarish tizimlarini shakllantirish” mavzusidagi doktorlik dissertatsiyasi T., 2002
- 49.Yuldashev S.N. Aktsiyadorlik jamiyatlarida davlat mulkini boshqarish va shakllantirish samaradorligini oshirish yollari. 2010. 157 b.

### **9. Monografiya va ilmiy maqolalar.**

- 50.Zaynutdinov SH.N. Bozor sharoitida sifat menejmenti masalalari. Ilmiy maqolalar to'plami. T.:TDIU, 2006.
51. Yuldashev S.N. Aktsiyadorlik jamiyatlarida davlat mulkini boshqarish va shakllantirish samaradorligini oshirish yollari. 2010.

### **10. Ilmiy-amaliy anjumanlar ma'ruzalar tuplamlari**

- 52.“Axborot–kommuniqatsiyalar texnologiyalari asosida elektron o'quv adabiyotlarini yaratish: tajriba, muammo va istiqbollari” mavzuidagi Respublika ilmiy - amaliy anjumani ma'ruzalar to'plami.-T.,TDIU 2008.-161 b.
- 53.Zaynutdinov SH.N. “O'zbekistonda jamiyatni modernizatsiya qilishning dolzarb muammolari” mavzusida ilmiy-amaliy anjuman “Iqtisodiyotni erkinlashtirish mamlakat rivojlanishining asosiy mezonini” nomli tezis.T.: 2008.

54. "Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida O'zbekiston Respublikasi Korxonalari va tashkilotlarda marketing tadqiqotlarini tashkil etish masalalari." Ilmiy-anjuman "Osobennosti upravleniya proizvodstvom v aktsionernom obhestve" T.; 2009 mart.

### **11. Statistiq ma'lumotlar to'plami.**

55. O'zbekistonning ijtimoiy – iqtisodiy rivojlanishi. T.: 2004-2005 y.

56. O'zbekiston mintaqalari. T.: 2003-2005 y.

### **12. Gazeta va jurnallar**

57. "Ekonomicheskiy vestnik Uzbekistana" jurnali

58. "Uzbekiston iqtisodiy axborotnomasi" jurnali

59. "Ekonomicheskoe obozrenie Uzbekistana" jurnali

60. "Bozor, pul, kredit" jurnali

61. "Iqtisod va ta'lim" jurnali

62. "Delovoy partner", "Xamkor", "Xalq so'zi", "Narodnoe slovo", "Chastnaya sobstvennost" gazetasi

63. "Menejment v Rossii i za rubejom" jurnali

### **13. Internet saytlari**

64. [www.google.ru](http://www.google.ru).

65. [www.reviem.uz](http://www.reviem.uz)

66. [www.cer.uz](http://www.cer.uz)

67. [www.obo.ru](http://www.obo.ru)

68. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

### **14. Virtual kutubxona elektron darsliklar va o'quv qo'llanmalar**

69. Ismailova T.S. Ishlab chiqarish menejmenti. Darslik. T., TDIU, 2010.

70. Ismailova T.S. Amonboev M. Hududiy infratuzilma. Darslik, T., TDIU, 2010.

## ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI FANIDAN TEST

### TOPSHIRIQLARI

#### 1. “Ishlab chiqarish menejmenti” fani nimani o’rgatadi?

- A) bu - boshqaruvi tizimini o’rganishi;
- V) bu - menejment nazariyasi xaqidagi fan (ilm);
- S) bu - ishlab chiqarishni takomillashtirish;
- D) bu - boshqaruvini takomillashtirish soxasini qayta ishlab chiqish va ilmiy izlanish;
- E) javobga qiynalaman.

#### 2. Ishlab chiqarish menejmentining maqsadini aytib bering

- A) ishlab chiqarishni takomillashtirish;
- V) ishlab chiqarishni samaradorligini oshirish;
- S) menejment funksiyalarini anik taksimlash;
- D) boshqaruv samaradorligini oshirish;
- E) javobga qiynalaman.

#### 3. Ishlab chiqarish funksiyasi nimani anglatadi

- A) tashkilot - bu korxonona, muassasa, magazin;
- B) tashkilot - bu ishlab chiqarish jarayoni;
- S) tashkilot - bu biror narsani tartibga keltirish, ishga solish, tuzilma, tizimlashtirish;
- D) ishlab chiqarish - bu ishchilar vazifasini anik belgilab berish;
- E) javobga qiynalaman

#### 4. Menejment asosiy vazifalarini ko’rsating

- A) Menejment texnika - texnologiyasini tuzilishi;
- V) Ishchi - xodimlarning mexnatini shunday kishi uz vazifasi bilan shug’ullanishi;
- S) ishlab chiqarish samaradorligini oshirish;
- D) menejmentning bozor tashkiliy strukturasi loyixalashtirish;
- E) javobga qiynalaman.

**5. Ishlab chiqarish deganda nimani tushunasiz**

- A) korxonalar;
- V) murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizim;
- S) insonlar va ishlab chiqarish;
- D) ishlab chiqarish munosabatlari;
- E) javobga qiynalaman.

**6. Ishlab chiqarishning bosh elementlarini aytib bering.**

- A) ijtimoiy- iqtisodiy munosabatlar;
- V) mehnat predmetlari metall va yogoch;
- S) mehnat ob'ektlari - bino, jixozlari;
- D) insonlar bilan munosabat;
- E) javobga qiynalaman.

**7. Marketing - ishlab chiqarishning asosiy elementi sifatida**

- A) marketing - xaridorlarga qanday tovar kerakligini bo'lishiga imkon yaratadi;
- V) marketing - xaridorlarga qanday tovar kerakligini bilishiga imkon yaratadi;
- S) marketing - bozor munosabatlarining keng me'yordagi va kompleks axborot oqimi orqali, ya'ni iste'molchilarni tovar ishlab chiqaruvchilar bilan bozor orqali bog'laydi;
- D) marketingdan bozor iqtisodiyoti sharoitida foydalanish imkoniyatiga ega bo'linadi, aks holda ishlab chiqaruvchi maxsulot strategiyasida yutqiza boshlaydi;
- E) javobga qiynalaman.

**8. Bozordagi strategiya uzilishining asosiy etaplarini ayting**

- A) kapitalning yig'ilish, jixoz va texnologiyani qo'llash, kadrlarni tayyorlash, maxsulotni yaratish va bozorga chiqish;
- V) xususiylashtirish va davlat tasarrufidan chiqarish;
- S) Ishlab chiqarishni inqirozdan olib chiqish va makroiqtisodiy muvozanat (barqarorlik) ni ta'minlash;
- D) iqtisodiyotni tuzilishi negizini o'zgartirish;
- E) javobga qiynalaman.



6. **Ishlab chiqarish menejmenti takomillashtirishning asosiy yunalishlarini ayting**

- A) Menejment tashkiliy strukturasi takomillashtirish;
- V) boshqaruvining axborot bazasini takomillashtirish;
- S) boshqaruvi mexnatini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish;
- D) boshqaruvi apparati kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash;
- E) kabul kilingan boshqaruv qarorlarini kabul qilish va bajarilishini takomillashtirish.

7. **Menejmentda ilmiy muammo.**

- A) ishlab chiqarishda iqtisodiy tadqiqot;
- V) ishlab chiqarishda ijtimoiy tadqiqot;
- S) masala yoki masalalar to'plami, boshqaruvi qarorlarini mazmunini oshirish;
- D) ijtimoiy fanlar yunalishidagi tadqiqot;
- E) javobga qiynalaman.

8. **Fan - texnika dasturi**

- A) bu - yagona maqsadga erishish orqali, ishlab chiqarishga ilmiy tadqiqot ishlari natijalarini qo'llash bo'yicha, ko'p qirrali ilmiy - texnikaviy muammo va tadbirlardir;
- V) bu - yagona maqsadga javob beradigan, keng kamrovli yonalishdagi yoki ishlab chiqarish turiga xos ilmiy - tadqiqot mavzui yig'indisidir;
- S) bu - yagona maqsadga javob beradigan bir ilmiy yonalishdagi ilmiy-tadqiqot ishlari yig'indisidir;
- D) bu - ilmiy-texnik maqsadlarni aniqlashga erishish bosqichlari yig'indisidir, qaysiki, natijalarning ko'p ilmiy-texnik topshiriqlar qarorlarida qo'llash orqali ko'rish mumkin bo'lgan;
- E) javobga qiynalaman.

9. **Menejmentda ilmiy tadqiqotlarni maqsadi**

- A) mexnat unumdorligini oshirish;
- V) ishlab chiqarish samaradorligini oshirish;

S) mehnat shartlarini takomillashtirishni qo'llash bo'yicha, ko'p qirrali ilmiy-texnikaviy muammo va tadbirlardir;

D) ishlab chiqarishni boshqarish samaradorligini oshirish.

E) javobga qiynalaman.

#### **10. Ilmiy-texnikaviy muammo**

A) bu -yagona maqsadga javob beradigan, keng qamrovli yunalishdagi yoki ishlab chiqarish turiga xos ilmiy tadqiqot mavzulari yigindisidir;

V) bu ilmiy Texnika maqsadlarni aniqlashga erishish bosqichlari yigindisidir, natijalarning ilmiy-texnik topshiriqlar qarorlarida qo'llash mumkin;

S) bu - yagona maqsadga javob beradigan, bir ilmiy yunalishdagi ilmiy-tadqiqot ishlari yigindisidir;

D) bu - yagona maqsadga erishish orqali ishlab chiqarishga ilmiy-tadqiqot ishlari natijalarini qo'llash bo'yicha, ko'p qirrali ilmiy-texnikaviy muammo va tadbirlardir;

E) javobga qiynalaman.

#### **11. Ilmiy-tadqiqot mavzusi**

A) bu - yagona maqsadga javob beradigan, bir ilmiy yoki texnika yunalishdagi ilmiy tadqiqot ishlari yig'indisidir;

V) bu - yagona maqsadga javob beradigan, qeng qamrovli yunalishdagi yoki ishlab chiqarish turiga xos ilmiy tadqiqot mavzulari yigindisidir;

S) bu - yagona maqsadga erishish orqali. Ishlab chiqarishga qo'llash bo'yicha, ko'p qirrali ilmiy-texnikaviy muammo va tadbirlardir;

D) bu - ilmiy-Texnika maqsadlarni aniqlashga erishish bosqichlari yigindisidir, qaysiqi natijalarining ko'p ilmiy-texnika topshiriqlar qarorlarida qo'llash mumqin bo'lgan;

E) javobga qiynalaman.

## **12. Ilmiy-tadqiqot ish**

A) bu - ilmiy maqsadlarni aniqlashga erishish bosqichlari yigindisidir, qaysiqi natijalarning ko'p ilmiy-texnika topshiriqlar qarorlarida qo'llash mumkin bo'lgan;

V) bu - yagona maqsadga javob beradigan, bir ilmiy yunalishdagi ilmiy-tadqiqot ishlari yigindisidir;

S) bu - yagona maqsadga erishish orqali ishlab chiqarish bo'yicha ko'p qirrali ilmiy-texnikaviy muammo va tadbirlardir;

D) bu - yagona maqsadga javob beradigan, qeng qamrovli yunalishdagi yoki ishlab chiqarish turiga xos ilmiy-tadqiqot mavzui yigindisidir;

E) javobga qiynalaman.

## **13. Menejmentda ilmiy- tadqiqot ishlari (ITI)ni bajarish bosqichlari**

A) muammolarni quyilishi (tugilishi), boshqaruvi tizimlarini tadqiq qilish, loyixa ishlab chiqish, yangiliklarni qo'llash, boshqaruvi tizimlarini funkstiyalashtirish;

V) muammolarni quyilishi, tashkiliy tuzilmalari tadqiq qilish, menejment tamoyil va uslublari, tadbirlar ishlab chiqish;

S) muammolarni quyilishi, boshqaruvi qarorlarini qabul qilishni tadqiq qilish, boshqaruvi apparati xodimlarini o'rganishi, iqtisodiy samaradorlikni xisoblash;

D) muammolarni quyilishi, ishlab chiqarish va boshqaruvini tadqiq qilish, tadbirlar ishlab chiqish.

E) javobga qiynalaman.

## **14. Reklama ta'minotini taxlil qilishga quyidagilardan qaysi biri kiradi:**

A) reklama oqimlarini, reklama xilma-xilligini, reklamadan foydalanishni o'rganishi;

V) reklama vazifalarni o'rganishi, sotish maqsadini aniqlash; reklama qiymatini aniqlash, tarqatish usullarini o'rganishi, reklama yaratilishi termini;

S) reklamani xaridorlarga ta'sir qilishini o'rganishi, boshqa reklamalardan ajralib turishi;

D) reklamani savdo samaradorligini aniq muddatda sotilgan maxsulotni xajmini reklamaga qilingan xarajat bilan taqqoslash orqali aniqlash;

E) javobga qiynalaman.

**15. Boshqaruv qarorini istiqboli qanday aniqlanadi**

A) qabul qilingan va amalga oshirilgan boshqaruvi qarorlarini nisbati bilan;

V) qabul qilingan boshqaruvi qarorining tarkibi, maqsadliligi bilan, asoslanishi bilan;

S) boshqaruv qarorini istiqboli aniqlash uchun “maqsadlar daraxti” qullaniladi;

D) ilmiy asoslanish, programmalashtirish, maqsad sari yunalishligi bilan;

E) javobga qiynalaman.

**16. Qabul qilinayotgan boshqaruv qarorlarini asosiy shartlari aytib bering**

A) boshqaruv qarorini ilmiy asoslanganligi bilan;

V) texnik, iqtisodiy, sotsial uzgarishlarni e'tibor olish darajasi bilan;

S) boshqaruv qarorlarini xuquqiy me'yorlash darajasi bilan;

D) boshqaruv qarorlarini resurslar bilan ta'minlanish darajasi bilan;

E) javobga qiynalaman.

**17. Boshqaruv qarorlarining iqtibollashtirish darajasini aniqlash usullarini aytib bering**

A) taxlil, sintez, deduqtsiya, induqtsiya;

V) matematik modellashtirish, xisob-qitob va analitik usullari;

S) programma-maqsadli, optimallashtirish;

D) tajriba, taqqoslash, programma-maqsadli usullar yordamida;

E) javobga qiynalaman.

**18. Korxonaning fan-texnika boshqaruvi organlarini aytib bering**

A) korxonaning asosiy va yordamchi tsexlari;

V) korxonaning direktori;

S) rejalashtirish bulimi, marketing bulimi;

D) bosh mexanik, bosh energetik, qonstruqtorliq byurosi;

E) javobga qiynalaman.

**19. Korxonaning boshqaruvi tizimini Texnika ta'minlanish darajasini aniqlash taxlilini utqazish maqsadi**

- A) asosiy tsexlarni usqunalar bilan ta'minlanish darajasini aniqlash;
- V) yordamchi tsexlarni usquna bilan ta'minlanish darajasini aniqlash;
- S) funktsional bulimlarni usqunalar bilan ta'minlanish darajasi;
- D) axborotlarni taxlil etish jarayonini avtomatlashtirish va mexanizatsiyalashtirish bilan;
- E) javobga qiynalaman.

**20. Maxsulotlar sifatini boshqaruviini taxlil etishda nimalarga e'tibor berish lozim**

- A) ishlab chiqarish texnologiyasiga;
- V) texnik sharoitlarga;
- S) sotib oluvchilarning real extiyojlariga;
- D) xom ashyo va materiallarning sifatiga;
- E) javobga qiynalaman.

**21. Korxonaning iqtisodiy boshqaruviini kim amalga oshiradi**

- A) korxonada direktsiyasi;
- V) bosh muxandis xizmati;
- S) sexlar boshliqlari;
- D) bosh iqtisodchi xizmati;
- E) javobga qiynalaman.

**22. Boshqaruvning qaysi usullariga bozor iqtisodiyoti sharoitida amal qilish lozim**

- A) tashkiliy-buyruqbozliq;
- V) sotsial-psixologiq;
- S) iqtisodiy;
- D) programma-maqсадli, sotib oluvchilarga muljallangan usullarga;
- E) javobga qiynalaman.

### **23. Bozorni segmentlash**

- A) bozorni xar birida aniq xaridorlar guruxlariga ajratish xaqida qaror;
- V) bir maxsulotni ommaviy tarzda tarqatish va unga barcha guruxdagi xaridorlarning e'tiborini jalb qilishga urinish xaqida qaror;
- S) bozorga xar xil, turli sifatdagi, turli xususiyatli, turlicha rasmiylashtirilgan va qadoqlangan maxsulotlarni taklif qilish xaqida qaror;
- D) tovar ishlab chiqaruvchining tovarni ishlab chiqarish va bozorga kerakli, aniq xaridor yoki xaridorlar guruxiga tovar bilan ta'sir etish xaqida qaror;
- E) javobga qiynalaman.

### **24. Ommaviy marketing.**

- A) bir maxsulotni tarqatish va unga xamma guruxdagi xaridorlarning e'tiborini jalb qilishga urinish xaqida qaror;
- V) bozorni xar biridan aloxida maxsulot talab qilinadigan aniq xaridorlar guruxiga ajratish xaqida qaror;
- S) bozorga xar xil, turli sifatdagi, turli xususiyatli, turlicha rasmiylashtirilgan va qadoqlangan maxsulotlarni taklif qilish xaqida qaror;
- D) novar ishlab chiqaruvchining tovarni ishlab chiqarish va bozorga kerakli, aniq xaridor yoki xaridorlar guruxiga tovar bilan ta'sir etish xaqida qaror;
- E) javobga qiynalaman.

### **25. Maqsadli marketing.**

- A) ayrim tovarlarni talab qilish (sotib olish) uchun xaridorlarni aniq gurularga bulish qarori;
- V) ishlab chiqaruvchining kerakli tovarlarni ishlab chiqarish va bozorga ular bilan ma'lum xaridorlar yoki xaridorlar guruxiga ta'sir qilish qarori;
- S) bir tovarni tarqatish va unga butun gurux xaridorlar diqqatini jalb qilish qarori;
- D) bozorga turli rasmiylashtirishda va qadoqlashda xar xil xususiyatli va sifatli tovarlarni taklif qilish qarori;
- E) javobga qiynalaman.

## **26. Menejment tadqiqotlariga asosiy talablar**

A) marketing tizimi va axborotni tadqiqot qilish;

V) tadqiqotning ob'ektivligi, maqsad sari yunalganliq, tizimlilik, uz vaqtida utqazish;

S) axborotlarni yigish, jarayoni tasvirlash kursatqichlarini qayta ishlash;

D) texnik - iqtisodiy ko'rsatqichlarni, maxsulot sifatini, mexnatni tashkil qilishni urganib chiqish va x.q.;

E) javobga qiynalaman.

## **27. Menejmentda qarorlar bilan ta'minlash tadqiqotlarining mazmuni**

A) ishlab chiqarish muxitida kadrlarga bo'lgan talabni tanlash va joylashtirish, mexnatni tashkil etish, kadrlar oqimi va mexnat shart-sharoitlariga bo'lgan talablarni asoslash;

V) kadrlarga bo'lgan talabni asoslash, moddiy va ma'naviy ragbatlantirish, qompleqlash, mexnat shart-sharoitlari va ITR i slujahix;

S) sexlarda va ishlab chiqarish uchastqalarida kadrlarga bo'lgan talabni asoslash, attestatsiya va baxolash, mexnatni tashkil qilish, mexnat shart-sharoitlari va moddiy ragbatlantirish;

D) korxonalarda ishlarni rejalashtirish, mexnat unumdorligi, ishlab chiqarish samaradorligi, mexnat shart-sharoitlari moddiy ragbatlantirishdagi tadqiqotlar;

E) javobga qiynalaman.

## **28/“Korxonona” deganda nimani tushunasiz**

A) korxonona - bu zavod yoki fabriqa;

V) korxonona - bu tarmoq qismi;

S) korxonona - bu maxsulot ishlab chiqarish ishlarni bajaradi va xizmat kursatadi;

D) jorxonona - bu ishlab chiqarish jamoasi, asbob-usqunalar,banolar va x.q.;

E) javobga qiynalaman.

## **ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI FANIDAN NAZORAT SAVOLLARI**

1. Boshqaruv tizimini axborot bilan ta'minlanganligini tahlili.
2. Ishlab chiqarishda menejmentning tutgan o'ri.
3. Ishlab chiqarishni boshqarishni tashkil qilishda qanday savollarga javob berish zarur.
4. Ishlab chiqarish menejmentining asosiy usullari.
5. Korxonaning butun ishlab chiqarish faoliyati nima deb ataladi.
6. Ishlab chiqarish menejmenti reqlaama va axborot ta'minotini loyihalashtirish.
7. Boshqaruv apparatining kadrlar bilan ta'minlash sistemasi.
8. Ishlab chiqarish menejmenti tashkil etish loyihasini tarkibi.
9. Boshqaruvni tashkiliy tuzilishini tarkibi.
10. Ilmiy-texnika boshqaruvning asosiy maqsadi.
11. Ishlab chiqarish menejmentida marketing tadqiqotlari
12. Mutaxassislar ehtiyojini aniqlash usullari.
13. "Ishlab chiqarish menejmenti" kursini o'rganishning asosiy ob'ektlari
14. Boshqaruv apparati xodimlarining ish sharoitlarini tahlili.
15. Marketing bozor ishlab chiqarishning asosiy elementi sifatida.
16. Tashkilot attestatsiyasi - rahbar va mutaxassislar faoliyatining bahosi
17. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishning mohiyati.
18. Ishlab chiqarish menejmenti kadrlar bilan ta'minlash vazifasi.
19. Reklamani asosiy vazifa nimadan iborat.
20. Huquqiy boshqaruv nimani ta'minlashi kerak .
21. Sanoat ishlab chiqarishning elementi sifatida.
22. Boshqarish qarorlarini asosiy mazmuni nimadan iborat .
23. Ilmiy-texnika boshqaruvning asosiy maqsadi.
24. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etish loyihasini tarkibi.
25. Boshqaruv appaarati xodimlarining ish sharoitlarini tahlili.
26. Marketing bozor ishlab chiqarishning asosiy elementi sifatida
27. Korxonaning butun ishlab chiqarish faoliyati nima deb ataladi.



28. Huquqiy boshqaruv nimani ta'minlashi kerak.
29. Mutaxassislar ehtiyojini aniqlash usullari.
30. "Ishlab chiqarish menejmenti" kursini o'rganishning asosiy ob'ektlari .
31. Ishlab chiqarish menejmenti takomillashtirishga tizimli yondashuv.
32. Boshqaruv apparatining kadrlar bilan ta'minlash sistemasi.
33. Tashkilot attestatsiyasi - rahbar va mutaxassislar faoliyatining bahosi
34. Ishlab chiqarish menejmenti kadrlar bilan ta'minlash vazifasi.
35. Reklamani asosiy vazifasi nimadan iborat
36. Ishlab chiqarish menejmentining takomillashtirishl yo'llari.
37. Boshqaruv tizimini axborot bilan ta'minlanganligini tahlili.
38. Hujjatlar va hujjatlar aylanishining tahlili.
39. Ishlab chiqarishni boshqarishni tashkil qilishda qanday savollarga javob berish zarur.
40. Ishlab chiqarish menejmenti ijtimoiy masalalarining tahlili.
41. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirish jarayoni.
42. Ishlab chiqarish menejmenti tadqiqotining asosiy usullari.
43. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishning mohiyati.
44. Marketing bozor ishlab chiqarishning asosiy elementi sifatida.
45. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini loyihalashtirish.
46. Hujjatlar va hujjatlar aylanishining tahlili.
47. Boshqaruv maqsadlari tavsifi.
48. Ishlab chiqarish menejmenti qanday bosqichlardan iborat.
49. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil qilishdagi takomillashtirishl ishlari.
50. Reklamani asosiy vazifasi nimadan iborat.
51. Boshqaruv tizimini kadrlar bilan ta'minlashni tashkil qilishni tahlil.
52. Ish vaqtidan foydalanishni tahlili.
53. Kadrlar mehnatini tahlilining maqsadi.
54. Boshqaruvning axborot bilan ta'minlash qanday tuziladi.
55. Baxs va nizolar chiqish sabablarining tahlili.
56. Ishlab chiqarish menejmenti tashkilotining mohiyati .

57. Ishlab chiqarish menejmenti qanday bosqichlardan iborat.
58. CHaqana va ulgurji savdoni o'rganish.
59. Axborotni o'ta xos xususiyatlari.
60. Bozor munosabatlariga o'tish strategiyasi masalalari.
61. Kadrlar mehnatini tahlilining maqsadi.
62. Reklamani asosiy vazifasi nimadan iborat .
64. Baxs va nizolarni qelib chiqish sabablari tahlili.
65. Boshqaruv tizimini kadrlar bilan ta'minlashni tashkil qilishni tahlili.
66. Ishlab chiqarish menejmentining ijtimoiy muammolarini tahlili (tahlil, ijtimoiy, munosabatlar, psixologiq, axloqiy).
67. Ishlab chiqarishda menejmentning tutgan o'rni .
68. Ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilishning asosiy usullari.
69. Ishlab chiqarish menejmenti tashkil etish loyihasini tarkibi .
70. Ilmiy-texnika boshqaruvning asosiy maqsadi.
71. Ishlab chiqarishni boshqarish ilmiy-texnika tashkil etilishini tahlili .
72. Ish vaqtidan foydalanishni tahlili.
74. Sanoat ishlab chiqarishning asosiy elementi sifatida.
75. Reklama ta'minoti tahlili .
76. Boshqaruv maqsadlari tavsifi.
77. Boshqaruvning mavjud tashkiliy tuzilmasi taxlili.
78. Reklamani asosiy vazifasi nimadan iborat.
79. Ishlab chiqarish menejmenti qanday bosqichlardan iborat.
80. Boshqaruv qarorlari tarkibi, mohiyati va turlari.
81. Kadrlar mehnatini tahlilining maqsadi.
82. Boshqaruv, tizimni kadrlar bilan ta'minlashni tashkil qilishni tahlili.
83. Baxs va nizolar qelib chiqish sabablarining tahlili.
84. Ish vaqtidan foydalanishni tahlili.
85. Boshqaruvning axborot bilan ta'minlash qanday tuziladi.
86. Ishlab chiqarish menejmenti tadqiqotining asosiy usullari.
87. Reklama agentligi ishini tashkil qilish

88. Boshqaruv tizimini axborot bilan ta'minlanganligini tahlili.
89. Boshqaruv apparatining kadrlar bilan ta'minlash tizim.
90. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etish loyihasini tarkibi.
91. Ilmiy-texnik boshqaruvning asosiy maqsadi.
92. Boshqaruvni tashkiliy tuzilishini tarkibi.
93. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etish loyihasini tarkibi.
94. Boshqaruv apparatining kadrlar bilan ta'minlash sistemasi.
95. Axborot fondi va ma'lumotlar bazasini tashkil qilish.
96. Mutaxassislariga bo'lgan talabni aniqlash usuli.
97. Ishlab chiqarishdagi menejmentning marketing izlanish sistemalari
98. Savdo agentlarini ishining saamradorligini baholash.
99. Boshqaruv apparati xodimlarining ish sharoitlarini tahlili
100. "Ishlab chiqarish menejmenti" kursini o'rganishning asosiy ob'ektlari.

## **TDIU axborot markazidagi “Ishlab chiqarish menejmenti” fanidan yangi adabiyotlar ro’yxati.**

1. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya “V”, 2008.
2. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2008.
3. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi i statistika, 2008.
4. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenniy menedjment -M, 2008.
5. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2008.
6. Paraxina V.N. Teoriya organizatsii -M, 2008.
7. Lafta Dj. K. Teoriya organizatsii -M, 2008.
8. Smirnov E.A. Teoriya organizatsii -M, 2008.
9. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizatsii -M, 2008.
10. Menedjment organizatsii: sovremenno’e texnologii. Pod red. N. G. Kuznetsova, I. YU. Soldatovoy. Ucheb. posob. Rostov – na – Donu.: Feniqs, 2007.
11. Golenihev E. P., Klimenqo I. V. Informatsionnoe obespechenie sistem upravleniya. Ucheb. posob. Rostov-na-Donu.: Feniqs, 2008.
12. Lajosha B. A. Optimalnoe upravlenie v ekonomike. Ucheb. posob. M.: Finanso’ i statistika. 2008.
13. Gubarev V. G. Osnovo’ ekonomiki i predprinimatelstva. Ucheb. posob. Rostov – na –Donu.: Feniqs, 2008.
14. Armetrong Mayql. Kak stat luchshim menedjerom. Dnepropetrovsk: Bolans-Klub, 2008. – 350 b.
15. Barns L.B. i dr. Prepodavanie i metod konqretnix situatsiy. – M., 2008. – 501b.
16. Bovo’qin V. Novo’y menedjment: Ucheb. posob. – M., 2008. – 100 b.
17. Vesnin V.R. Osnovi Menedjmenta. izd. 4-e, dop. i ispr. - M: OOO “Izdatelstvo elit”, 2008. – 560 b.

18. Volgin V.V. Avtoservis. Proizvodstvo i menedjment: Ucheb. posob. M.: Dashqov i Q, 2004. - 440 b. 430. Gerasimenko V.V. Osnovi menedjmenta. -M: TEIS, 2008. -144 b.
19. Gitelman L.D., Isaev A.P. Ambitsioznie menedjeri: Derzost i intelleqt. - M.: Delo, 2008. - 360 b.
20. Gladishev A.G., Gorodyanenko. Teoriya upravleniya: Ucheb. posob. – M., 2008. – 100 b.
21. Govrilenko V.M. Menedjment: Konspekt lektsiy. - M.: Prior - izdat, 2008. – 160b.
22. Egorova V.N., Uolt K. Klyuchevie pokazateli menedjmenta. 2-e izd.- M: Delo, 2007. - 100 s.
23. Kovalev V.V. Praktikum po finansovomu menedjmentu. Konspekt lektsiy s zadachami. - M: Finansi i statistika, 2008. - 288 s.
24. Komandi menedjerov: Sekret i uspexa i prichini neudach. Per. s angl. R. Meredit Belbin. - M.: HIPPI, 2008. - 315 s.
25. Kotler F. Marketing menedjment: Ucheb. posob. 11-izd. – M., 2008. –800 b