I.O.Ulashev, Sh.A. Atamuradov

KORXONA IQTISODIYOTI VA MENEJMENTI

Toshkent – 2013

O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIY VA O‘RTA MAXSUS TA’LIM VAZIRLIGI

I.O.ULASHEV, SH.A.ATAMURADOV

KORXONA IQTISODIYOTI VA MENEJMENTI

O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta’lim vazirligi tomonidan 5311600 “konchilik ishi”, 5310300 “metallurgiya” yo‘nalishlari talabalari uchun o‘quv qo‘llanma sifatida tavsiya etilgan.

«Tafakkur Bo‘stoni»
Toshkent – 2013

UO'K: 658(075)
65.290-2
U-33
Taqrizchilar: NDKI "Iqtisodiyot va menejment" kafedrasi dotsenti, i.f.n., dots. **Mamadaliyeva N.A.**
NDPI "Iqtisodiyot" kafedrasi dotsenti, i.f.n., dots. **Murodova N.Q.**

Ulashev I.O.
Korxona iqtisodiyoti va menejmenti: darslik / I.O.Ulashev, Sh.A.Atamuradov ; O'zbekiston Respublikasi Oliy va o'rta maxsus ta'lim vazirligi. - T: Tafakkur Bo'stoni, 2013–232 b.

ISBN 978-9943-362-97-0 **KBK 65.290-2ya73**

O'quv qo'llanma korxona iqtisodiyoti va menejmentining barcha dolzarb masalalarini qamrab olgan b'lib, unda o'tiladigan ma'ruza va amaliy mashg'ulotlarda foydalanish uchun har bir mavzuga oid nazariy ma'lumotlar, mashqlar, mulohaza uchun savollar, testlar, tayanch atamalar hamda ko'rgazmali-amaliy materiallar keltirilgan.

Qo'llanma bakalavriatning noiqtisodiy yo'nalishlari bo'yicha tahsil olayotgan talabalarga "Iqtisodiyot va menejment" fanidan ma'ruza va amaliy mashg'ulotlar o'tish uchun mo'ljallangan.

UO'K: 658(075)
KBK 65.290-2ya73

ISBN 978-9943-362-97-0

© «Tafakkur Bo'stoni», 2013
© I.O.Ulashev, Sh.A.Atamuradov, 2013

Kirish

Har qanday davlat iqtisodiy muhitni tashkil etuvchi ma'lum bir institutlar doirasida faoliyat yuritadi va o'zgarib boradi.

O'zbekistonda bosqichma-bosqich amalga oshirilgan islohotlar jarayonida iqtisodiyotning yangi xo'jalik yurituvchi sub'yektlari yirik aksiyadorlik jamiyatlari, holding kompaniyalar, xususiy mulkchilikning turli shakllari vujudga keldi. Shu bilan bir vaqtda ular faoliyat yuritishini va zamonaviy boshqaruvini belgilovchi qonunchilik hujjatlari norasmiy cheklovlarni o'z ichiga oluvchi institutsional muhit yaratildi. Ana shu muhit jamiyatda mulkchilik, ishlab chiqarish va taqsimot munosabatlarini takomillashuviga, moddiy, tabiiy va mehnat resurslaridan samarali foydalanishga kuchli ta'sir ko'rsatadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimovning asarlarida keltirilgan ma'lumotlar, qoidalar va xulosalarni puxta o'zlashtirishlari, kelgusi faoliyatida samarali foydalanishlari hamda ijodiy yondashishlarini ta'minlash fanni o'rganish oldida turgan asosiy vazifalaridan biridir[1].

Shu bois iqtisodiy muhitni faollashtirish, faoliyat ko'rsatayotgan iqtisodiyotni bilish va uni rivojlantirish, uni maqbul boshqarish qonuniyatlarini belgilashning samarali vositasi zarur. Ana shunday vosita bo'lib korxonalar iqtisodiyotini tashkil etish va ularni boshqarish hisoblanadi.

Ushbu o'quv qo'llanma bakalavriatning noiqtisodiy yo'nalishlari bo'yi-cha tahsil olayotgan talabalarga "Korxona iqtisodiyoti va menejmenti" fani-dan ma'ruza va amaliy mashlulotlarga tayyorlanish uchun ko'maklashadi.

Qo'llanmaga oid fikr-mulohazalarni mualliflar minnatdorchilik bilan qabul qiladi.

1. *Karimov I.A. Asosiy vazifamiz - Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. –T.: O'zbekiston. 2010. – 80 b.*

AXB
№ 21217

1-bob. "Korxona iqtisodiyoti va menejmenti" fanining mohiyati va vazifalari

Darsning maqsadi:

Talabalarda "Korxona iqtisodiyoti va menejmenti" fanining mohiyati va vazifalari, tadqiq etish usullarini tayanch so'z va birikmalar hamda masalalar, muammoli savollar, ko'rgazmali materiallar va testlar orqali bilim va ko'nikmani shakllantirishga ko'maklashishdan iborat.

Asosiy ma'lumotlar

1.1. "Korxona iqtisodiyoti va menejmenti" fanining mohiyati va vazifalari

Menejmentni jamiyatning iqtisodiy negizi bilan bog'lab, shu bilan birga boshqaruvning ikki - tashkiliy-texnikaviy va ijtimoiy-iqtisodiy tomonlarini hisobga olgan holda o'rganish lozim.

Tashkiliy-texnikaviy boshqaruv aniq iste'mol qiymatini olish uchun mahsulot tayyorlashda mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi bilan ajralib turadi. Ijtimoiy-iqtisodiy boshqaruv mavjud ishlab chiqarish munosabatlari bilan bog'liq bo'lib, menejment maqsadlarini belgilaydi. Tashkiliy-texnikaviy boshqaruv mehnat unumdorligi va ishlab chiqarish samaradorligining oshishi uchun sharoit yaratishga imkon beruvchi faoliyat turidan iboratdir. Ijtimoiy-iqtisodiy boshqaruvning maqsadi ishlovchilar samarali mehnat qilishi uchun sharoit yaratish, ularni ijtimoiy himoya qilishning ishonchli umumdavlat tizimini shakllantirish, bandlikni ta'minlash va aholining kam ta'minlangan qatlamlarini qo'llab-quvvatlashdan iboratdir.

Mamlakatimiz Prezidenti I.Karimov o'zining "O'zbekiston iqtisodiy islohatlarni chuqurlashtirish yo'lida" asarida "Kuchli ijtimoiy siyosat, avvalo sermahsul mehnat qilish uchun yaxshiroq rag'bat va imkoniyatlar yaratishdan, iqtisodiy yo'l tanlash va faoliyat ko'rsatish erkinligiga bo'lgan kafolatli huquqni qaror topdirishdan, aholining mehnat va ijtimoiy faolligini oshirishdan ham iboratdir", - deb ta'kidlagan edi.

Menejment mohiyati ishlab chiqarish usuli, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlari rivojlanishiga bog'liq holda o'zgaradi. Ishlab chiqarish rivojlanishi va iqtisodiy aloqalar murakkablashuvi bilan boshqaruv ham murakkablashadi va mustaqil fan sifatda ajralib chiqadi. Ishlab chiqarish vositalariga mulkchilikning turli shakllari mavjud bo'lgan sharoitda tovar ishlab chiqaruvchilar o'rtasida raqobat vujudga kelib, ishlab chiqarishni boshqarish, foydani ko'paytirishga yo'naltiriladi.

Menejmentning asosini ob'yektiv iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa qonunlarga asoslanuvchi huquqiy ilmiylik tashkil etadi. Bu qonunlarni o'rganish va ularning aniq vaziyatlarda namoyon bo'lishini hisobga olgan holda xo'jalik rahbarlari respublika xalq xo'jaligini boshqarishning strategiya va taktikasini belgilaydilar.

Bozor munosabatlariga o'tish ishlab chiqarish va bozorning samarali o'zaro ta'sirini, davlat boshqaruvi va korxonalarning o'z-o'zini boshqarishning mutanosib nisbatda bo'lishini ta'minlovchi takomillashgan xo'jalik mexanizmini yaratishga yo'naltirilgandir. Davlat menejmentining asl maqsadi barqaror ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotini kuchli demokratik huquqiy davlat va fuqarolik jamiyatini qurishdan iboratdir.

Qadimiy Sharqda eramizdan 3000 yillar oldin narsalarni ijaraga berish, undan foiz olish kabi faoliyati bilan shug'ullangan. Qadimiy misrliklar, greklar oldi-sotdi, pul, narx-navo, savdo, foyda, kredit kabi iqtisodiy kategoriyalarni ishlatganlar. O'zbek tilidagi "iqtisod" so'zi grekcha "Oykonomika" (ekonomika), ya'ni "Oykos" - uy, xo'jalik va "nomos" - qoida, tartib, qonun mazmunini bildiruvchi so'zlar birlashmasidan olingan bo'lib, "uy xo'jaligini yuritish qonuni" mazmunini bildirishligi bejiz emas. Shuning uchun iqtisodiy fanlar o'rganadigan kategoriyalar qadimgi sharq olimlari (Suqrot, Kesnofont, Aflotun, Arastu, Epikur) qalamiga mansub bo'lgan asarlarda uchraydi.

Qur'onning "Yusuf" surasida berilgan ma'lumotlar bo'yicha miloddan 3000 yillar oldin Yusuf payg'ambar Misr shohiga: "Meni shu yerning xazinalari ustiga qo'ying. Chunki men (ularni) to'la to'kis saqlaydigan va to'g'ri tasarruf qilishni biladigan kishiman", - deb ayt-

gan. Bundan kelib chiqadiki, qadimda xazinalarni saqlash, sarf qilishni iqtisodiy tayanchlarini bilganlar, shu narsani aytish joyizki, Qur'onda "Alloh barcha narsa uchun miqdor-o'lchov qilib qo'ygandir", - deb "Taloq" surasida yozilgan. Qur'onda meros, sudxo'rlik, sadaqa, omonat, zakot, fitr kabi iqtisodiy kategoriyalar ham bayon etilgan.

Markaziy Osiyo allomalarining asarlarida iqtisodiyotga taalluqli g'oyalar, xo'jalik yuritish bo'yicha fikrlar ko'pdan ko'p uchraydi. Ularning qatoriga Farobiy, Ibn Sino, Beruniy, Yusuf Xos Hojib, Amir Temur, Ulug'bek, Bobur kabi mutafakkirlarni ijodlari kiradi. Misol uchun, Amir Temur "Tuzuklari"ni keltirish mumkin. "Temur tuzuklari"da iqtisodiyotga, davlatni boshqarishga oid va hozirgi zamonda ham o'z faoliyatini yo'qotmagan iqtisodiy muammolarni hal qilish yo'l-yo'riqlari, qoidalarini topish mumkin. Unda davlatni tarkibiy tuzilishidan tortib, davlat byudjeti daromadlari va xarajatlarini shakllantirish, mehnatni taqdirlash, maosh to'lash, soliq undirish, jarimalar, inomu-ehsonlar to'g'risida ma'lumotlar keltirilgan.

Insoniyat tarixiga ko'z tashlasak, jamiyatni tashkil topishidagi siyosiy va iqtisodiy jihatlardagi farqlar aniqlanadi.

Siyosiy hayotda tarixan ongli (fahm orqali) tartibga solish orqali jamiyatni boshqarish boshlangan. Davlat boshqaruvi g'oyasi o'sha davrlardanoq dohiy (qabila boshlig'i), qariyalar kengashi, xalq majlisi kabilarda o'z aksini topgan.

Ijtimoiy-madaniy taraqqiyot rivojlanishi bilan davlat boshqaruvi mustahkamlanib va turg'unlanib borgan. Iqtisodiy hayotda bunday emas. Ibtidoiy jamoa davridan to kapitalistik tizimgacha bir biri bilan ongli ravishda birlashmagan yakka ongli xo'jaliklarni kuzatamiz. Har bir xo'jalik sub'yektlari o'z tashabbusi, o'z ixtiyoricha, tavakkalchiligiga asosan ish yuritgan. Ularning birligi, jamiyatning va xalq xo'jaligining iqtisodiy jihatdan birligi yakka xo'jalik yurituvchilarning o'zaro iqtisodiy munosabatlari orqali amalga oshirilgan.

Ijtimoiy mehnat taqsimoti chuqurlashishi, bozor munosabatlari shakllanishi bilan xo'jalik yuritishni ongli ravishda tartibga solish g'oyasi tug'ila boshlaydi. Chunki boshqarilmaydigan iqtisodiy faoliyatni (minglab xo'jalik sub'yektlarini) ongli ravishda tartibga solmaslik ijtimoiy halokatlarga olib kelishi mumkin.

Hozirgi zamon korxonalari iqtisodiyotning (xalq xo'jaligining) uyushtirilgan, davlat tomonidan tartibga solinadigan xo'jalik sub'-yekti bo'lib hisoblanadi.

Xo'jalik korxonasi iqtisodiy fanlar nuqtai-nazaridan ishlab chiqarish unsurlarini (mehnat, kapital, tabiiy resurslar, tadbirkorlik) o'z manfaatlari, xo'jalik yuritish va foyda olish maqsadi orqali birlashtirgan, o'z resurslarini o'z ixtiyori bilan ishlatish huquqiga ega bo'lgan sub'yektiga tushuniladi.

Shunday qilib, tarixdan iqtisodiy nazariya shakllanib kelgan va iqtisodiyot atamasi qollanilib kelingan. Hozirgi kunda iqtisodiyot termini bir necha ma'noda ishlatiladi.

Birinchidan, iqtisodiyot deganda xo'jalik (xalq xo'jaligi, tarmoq, hudud, birlashmalar, korxonalar va firmalar) tushuniladi.

Ikkinchidan, iqtisodiyot bu ishlab chiqarish, taqsimot, muomala va iste'mol fazalarida vujudga kelgan insonlar, xo'jalik sub'yektlari o'rtasidagi moddiy va boshqa boyliklar bilan bog'liq munosabatlar tushuniladi.

Uchinchidan, iqtisod bu – siyosat, ya'ni davlat siyosati, davlatlararo aloqalar va hakozolardan iborat.

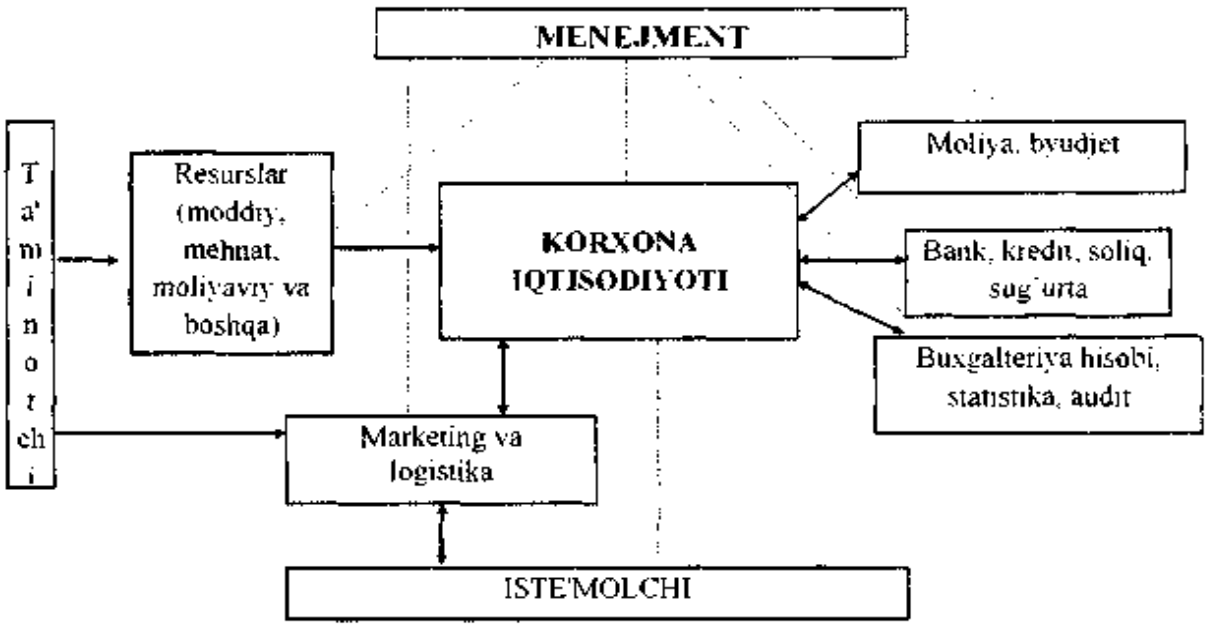
Va nihoyat, *to'rtinchidan*, iqtisod bu - fan.

Fan - tabiat, jamiyat va tafakkur, ijtimoiy taraqqiyotni tahlil qilish va umumlashtirish to'g'risidagi insoniyat tomonidan jamlashtirilgan bilimlar yig'indisi. Bu bilimlar orqali insoniyat tabiat sirlarini chuqur o'rganish imkoniyatiga ega bo'ladi, texnika va texnologiyani, tabiiy fanlarni rivojlantiradi hamda ijtimoiy taraqqiyotni muhim muammolarini hal qiladi.

Iqtisodiyot fanlari va amaliyot xo'jalikni oqilona va samarali boshqarish uchun unga mos xo'jalik yuritish mexanizmini ishlab chiqqan. Unga mos iqtisodiy dastaklar (narx, soliq, foyda, kredit, ish haqi kabilar), kategoriyalar, ko'rsatkichlar, usullarni (iqtisodiy yoki ma'muriy usullar, rejalar, me'yorlashtirish kabilar) xo'jalik yurituvchilar o'z maqsadlariga muvofiq boshqaruv jarayonlarida ishlatadilar.

Sof "korxona iqtisodiyoti" fanini o'rganish to'g'risida so'z yuritilganda, albatta, uning asosiy vazifalarini aniqlab olish kerak. Uning asosiy vazifalariga quyidagilarni kiritish mumkin:

- iqtisodiy hodisalar va jarayonlarni, o'lchov birliklari, ko'rsatkichlari va mezonlarini aniqlash usullarini o'rganish;
- korxonada xo'jalik yurutishning holatini o'rganish, baholash, kelajakga bashorat (prognoz) qilish;
- bo'lajak mutaxassislarni korxona faoliyatini tahlil qilish, rejalashtirish, kelajagini bashorat (prognoz) qilish usullari bilan qurollantirish;
- xo'jalik yuritishni yangi shakl va usullarini aniqlash;
- barcha turdagi korxonalarning rivojlanish tendensiyalari va qonuniyatlarini aniqlash, takliflar berish;
- korxonada birlashtirilgan omillardan (yer, kapital, mehnat, tadbirkorlik) samarali foydalanish yo'llarini belgilash, chunki ushbu omillar jamiyat, tarmoq va sohalar bo'yicha, ayniqsa alohida korxonalar bo'yicha olinganda, makon va zamon birligida, chegaralangan ekanligini hech kim inkor qilmaydi.



1.1-chizma. Iqtisodiyot va menejment o'rtasidagi o'zaro aloqadorlik.

Bozor iqtisodiyoti rahbarlarga va mutaxassislarga yangi iqtisodiy fikrlashni, yangicha ish yuritishni, minglarcha sub'yektlar va iste'molchilar bilan o'z faoliyatini muvofiqlashtirish, situatsiyalarni, jarayonlarni o'z manfaati va maqsadiga yo'naltirish, ularni chuqur tahlil qilish, kelajak uchun rejalashtirish kabi muammolarni hal qilish yo'llarini bilish talablarini qo'yadi. Bularsiz raqobatchilik sharoitida har qanday korxona, firma inqirozga uchrab qolishi ehtimoldan holi emas.

1.2. Menejment va iqtisodiyotning predmeti va izlanish usullari

Har qanday fan o'z predmeti, nazariyasi va usullariga egadir. Predmet bu fan nima bilan shug'ullanishi, uning qaysi sohaga tegishli ekanligini belgilaydi. Nazariya sohadagi ro'y beradigan jarayon va hodisalarning yuz berish qonuniyatlarini aniqlaydi.

Izlanish usullari nazariyadan kelib chiqqan holda kishilar ilmiy va amaliy faoliyati qanday amalga oshishini ko'rsatib berishi, fanning shu sohasida hodisalarni umumlashtirish va o'rganishning turli vositalari va usullari tizimini ishlab chiqish lozim.

"Menejment" fanining predmeti xo'jalik yuritishning barcha darajalarida boshqarishning qonunlari (qonuniyatlari), tamoyillari va munosabatlarini o'rganishdan iboratdir.

Boshqaruv munosabatlari ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarining ajralmas qismi bo'lib, turli iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, mehnat, ruhiy va boshqa ko'rinishlarda bo'ladi. Boshqaruv munosabatlari boshqaruv qo'l ostidagi xodimlar o'rtasidagi aloqa va o'zaro ta'sirning murakkab majmuini ifodalaydi, demak, menejment – bu, eng avvalo, kishilarni boshqarishdir.

Iqtisodiyotni boshqarishda bevosita boshqaruv ob'yekti mehnat jamoalari va alohida xodimlardan iboratdir. Faqat ularning mehnat faoliyati vositasida ishlab chiqarishning moddiy unsurlari, ya'ni mehnat qurollari va predmetlariga ta'sir etiladi.

Boshqaruvning eng asosiy bilish usuli - dialektik usul bo'lib, u menejmentga o'rganilayotgan ijtimiy hodisalarning mohiyatini ochishga yordam beradi.

Menejmentga quyidagi boshqa usullar ham xos: voqe'lik hodisalarini o'rganishga aniq tarixiy yondashuv; xo'jalik mexanizmi barcha unsurlarini bir vaqtning o'zida tahlil qilish va to'liq boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish imkonini beruvchi tarkibiy yondashuv, tarkibiy tahlil, iqtisodiy tajriba va boshqalar.

Menejment mahorati uning barcha usullarini egallash, ularni to'g'ri bog'lab qo'llash, har bir aniq vaziyatda eng maqbuli, samaralisini topish qobiliyatiga ega bo'lishidan iboratdir (1-chizma).

"Korxona iqtisodiyoti va menejmenti" fani yuqorida keltirilganlarni mazmuni va mohiyatini ochib beradi, ularni xo'jalikni boshqarish uchun ishlatish shakl va usullarini o'rgatadi.

"Korxona iqtisodiyoti va menejmenti" fanining predmeti - korxonada ro'y berayotgan iqtisodiy reallikni shakllantiradigan, tartibga soladigan tashkiliy, iqtisodiy shakl va usullar yig'indisi, ya'ni *korxonaning yaxlit xo'jalik mexanizmidir.*

Korxona xo'jalik mexanizmi quyidagi unsurlardan tashkil topadi.

Birinchidan, ishlab chiqarishni tashkil qilish shakllari, korxona va tadbirkorlikning shakl va turlari, ularni ixtisoslashi, tezkorlashishi, konsentratsiyalanishi va hokazolar.

Ikkinchidan, korxonani boshqarish tarkibi, usul va shakllari. Bu unsur iqtisodiy munosabatlarni boshqaruv jihatiga tuzilishini, ishlab chiqarishga ta'sir qilish uchun ishlatiladigan ma'muriy va iqtisodiy usullarni o'z ichiga oladi.

Uchinchidan, korxonaning davlat idoralari va iqtisodiyot boshqa sub'yektlari bilan moliyaviy-kredit munosabatlari, xo'jalik aloqalari.

To'rtinchidan, korxona faoliyatida ishlatiladigan iqtisodiy rag'batlantirish shakllari, usullari, iqtisodiy dastaklar (narx, ish haqi, foydalar kabi).

Beshinchidan, korxona faoliyatini ishlab chiqarishni tartibga solishni huquqiy shakl va usullari. Yuridik qonunlar, davlat organlarining me'yoriy hujjat hujjatlari, ko'rsatmalari, korxonaning nizomi, ustavi va hokazolar.

Oltinchidan, ishlab chiqarishga ta'sir qiluvchi ijtimoiy-ruhiy omillar.

Yettinchidan, davlatning iqtisodiy siyosati. Bozor iqtisodiyotiga o'tish davrida O'zbekiston Respublikasi davlatining iqtisodiy siyosatining asosiy negizini Respublikamiz Prezidenti I.Karimov tomonidan nazariy asoslangan quyidagi beshta ustuvor yo'nalishlari tashkil qiladi:

- iqtisodiyotni siyosatdan ustunligi;
- davlat - bosh islohotchi;
- qonun ustuvorligi;
- kuchli ijtimoiy siyosat;
- bozor iqtisodiyotiga bosqichma-bosqich o'tish.

Bu tartib va qoidalar korxona iqtisodiyotida o'z ifodalarini topadi va korxonaning faoliyatini yo'naltiradi.

Sakkizinchidan, raqobat, jur'at, xavfsizlik, tijorat sirlarining shakl va usullari.

Korxonaning xo'jalik mexanizmi murakkab va ko'p qirrali tushunchadir. Xo'jalik mexnizmini o'rganish orqali korxona faoliyatida ro'y berayotgan iqtisodiy hodisalar va jarayonlarga baho berish, ularni rejalashtirish yo'llarini aniqlash imkoniyatiga ega bo'lamiz.

Barcha iqtisodiy fanlarning usullarini falsafiy asosi va umumiy bilish quroli sifatida *dialektika usuli* ishlatiladi. Shu bilan birga bilish jarayonining rivojlanishi asosida ilmiy fikr yuritishning umumiy usullari ham topilgan. Ular qatoriga induksiya, deduksiya, analiz (tahlil) va sintez kabilar kiradi.

Dialektika grekcha "dialektike" so'zidan kelib chiqib, tabiat, jamiyat va tafakkurning umumiy qonunlarini o'rganish usuli sifatida vujudga kelgan, ya'ni falsafaning tabiat, jamiyat va tafakkurni o'rganish usuliga dialektika deyiladi.

Induksiya lotincha "induction" so'zidan olingan bo'lib, xabar olish mazmunini bildiradi. U fikr yuritishning bir turi va tadqiq qilish usulidir. Umuman, induksiya tadqiqot qilishda, xulosalarni asoslashda xususiylikdan, ayrim voqelikdan umumiylikka o'tish usulidir. Iqtisodiy jarayonlarni tahlil qilishda umumiy nazariy bilimga ega bo'lish uchun uning alohida tomonlari, emperik asoslari o'rganilib, xulosa qilinadi.

Deduksiya lotincha "deduction" so'zidan olinib, so'zma-so'z "chiqarish" ma'nosini bildiradi. Deduksiya ham induksiya kabi fikr yuritishni bir xili va tadqiq qilish usuli bo'lib, induksiya usulining teskarisini ifodalaydi. Deduksiya usuli ishlatilganda umumiylikdan xususiylikka qarab fikr yuritiladi va tadqiqot olib boriladi.

Analiz (tahlil) va sintez grekcha "anajysis" va "synthesis" so'zlaridan olingan bo'lib, analiz - bo'lish, ajratish va sintez - muvofiqlik, munosiblik ma'nolarini bildiradi. Analiz va sintez tadqiqot usullari bo'lib, umumiy mazmunni yaxlitlikni alohida tarkibiy bo'limlarga (xususiylikga) ajratish va yaxlitlikni alohida tarkibiy bo'limlardan yaratish jarayoniga tushuniladi. Bular ham tadqiqotni logik usullaridandir. Iqtisodiy amaliyotda bu usullardan keng foydalaniladi. "Iqtisodiy tahlil", "Moliyaviy tahlil", "Audit" va b.

Korxona iqtisodiyoti ilmiy fan sifatida yuqorida keltirilgan falsafaning usullaridan va boshqa fanlarda ishlatiladigan ko'plab usul va usullarni ham o'z mohiyatini o'rganishda ishlatadi. Tabiiy yo'naltirilishi bo'yicha bu usullar va usullar iqtisodiy jarayon va hodisalarni tahlil qilish, ilmiy tadqiqot o'tkazish, prognozlash, rejalashtirish qurollari sifatida ishlatiladi. Bir qator alomatlari bo'yicha bu usullar son va sifat tahlili, solishtirish, kuzatish, tajriba-sinov o'tkazish, tizimli tahlil, modellashtirish, ekstropolyatsiya, interpolyatsiya kabilarga bo'linadi. Bular bilan bir qatorda statistik, matematik gipoteza usullari ham keng ishlatiladi.

1.3. Kursning mazmuni va vazifalari

Menejmentning mazmunini iqtisodiyotni boshqarishning, boshqarish tizimlari va uni tuzishning tashkiliy shakllari, xo'jalik mexanizmi va boshqaruv usullari, boshqaruv texnika va texnologiyasining nazariy-usuliy asoslarini o'rganish tashkil etadi. Menejment boshqaruv faoliyatining umumiy qonuniyatlari va tamoyillari, boshqaruv tizimiga ta'sir usullarini shakllantiradi, boshqaruv apparatining aniq vaziyatlardagi harakatlari va o'zini tutish hollarini umumlashtiradi, iqtisodiyotni boshqarishning nazariy va amaliy tomonlarini o'rganadi.

Boshqaruv nazariyasi boshqaruv faoliyatining qirralarini butun bir majmua ko'rinishida, nazariy tahlil va mantiqiy usul asosida boshqarishning asosiy qonuniyatlari va usullarini ajratib o'rgansa, menejmentning amaliy tomonlari quyidagi aniq vazifalarni hal etishga: iqtisodiyotni bozor munosabatlariga o'tishiga, foyda olishga, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, aholi ijtimoiy himoyasini kuchaytirishga, kishilar ma'naviy darajalarini o'stirish va boshqalarga qaratilgandir.

Menejmentning ushbu amaliy jihati boshqaruv tamoyillarini o'zini emas, balki ularni boshqaruv amaliyotida qo'llash qobiliyati, ya'ni ulardan aniq ko'rinishlaridan aniq vaziyatda, foydalana olish qobiliyatini o'rganadi. Uning boshqarish nazariyasidan farqi iqtisodiyotni boshqarish amaliyotida qonuniyatlar, tamoyillari va usullaridan foydalanish namunalarini ishlab chiqarishdadir.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish respublikamizda iqtisodiyotning tarkibini tubdan o'zgartirilishiga olib keldi. Mulk shakllari, iqtisodiyotni tarkibi tubdan o'zgardi. Eski ma'muriy-buyruqbozlik tizimiga asoslangan "xalq xo'jaligi balansi" hisobot va statistika ko'rsatkichlar tizimi talabga javob bermay qoldi. Shu sababli, 1993 yil 28 sentyabrda O'zbekiston Respublikasi Oliy Kengashining XIII sessiyasida "Davlat statistikasi to'g'risida"gi qonun qabul qilinib, bu qonunda respublika statistika organlarining huquqlari, vazifalari, mas'uliyatlari belgilangan.

Ushbu qonunga binoan, O'zbekiston Respublikasi jahonning 150-dan ortiq mamlakatlarida ishlatilayotgan yagona "Milliy hisobot tizimi (MHT)"ga o'tdi. MHT - yaxlit jamlama iqtisodiy-statistik ko'rsatkichlar to'plami bo'lib, tayyor mahsulot ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish, yalpi milliy daromadni yaratish, taqsimlash va iste'mol jarayonlarini o'zida mujassamlashtirgan hisobot va statistika tizimidir. Bunda ishlab chiqarish bilan bir xil usulda xizmat ham milliy daromad yaratishda hisobga olinadi va o'lchanadi.

Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda, "Korxona iqtisodiyoti va menejmenti" kursining mazmun-mohiyati quyidagi mavzular orqali o'rganiladi:

- fanining mohiyati va vazifalari;
- korxona – mustaqil xo'jalik yurituvchi bozor sub'yekti;
- korxonaning asosiy fondlari va ishlab chiqarish quvvati;
- korxonaning aylanma mablag'lari va investitsion faoliyati;
- korxona mehnat resurslari va mehnat haqi tizimi;
- mahsulot (ish, xizmat) tannarxi, foydasi va samaradorligi;
- korxonaning biznes-rejasi;
- korxona xavfsizligi va tijorat siri;
- menejmentning tashkiliy tuzilmalari;
- menejment usullari, rahbarlik va uning madaniyati;
- boshqaruv qarorini ishlab chiqish va qabul qilish bosqichlari;
- strategik rejalashtirish va uni amalga oshirish;
- ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarish usullari;
- boshqaruvda vakolat, mas'uliyat, nazorat va samaradorlik.

1-bob bo'yicha xulosalar

Iqtisodiyot fanlari va xo'jalik amaliyoti faoliyatni oqilona va samarali boshqarishga mos bo'lgan xo'jalik yuritish mexanizmini ishlab chiqishni yoki qo'llashni taqozo etadi. Xo'jalik yurituvchilar esa boshqaruv jarayonlarida ana shu mexanizmga oid bo'lgan iqtisodiy dastaklar (narx-navo, soliq, foyda, kredit, ish haqi kabilar), kategoriyalar, ko'rsatkichlar, usullarni (iqtisodiy, ma'muriy yoki ruhiy usullar, rejalar, me'yorlashtirish kabilarni) o'z maqsadlariga muvofiq ravishda qo'llaydilar.

Menejment jamiyatning iqtisodiy negizi bilan bog'lanib, mohiyatan ishlab chiqarish usuli, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlari rivojlanishiga bog'liq holda o'zgaradi. Ishlab chiqarish rivojlanishi va iqtisodiy aloqalar murakkablashuvi bilan boshqaruv ham murakkablashadi va mustaqil fan sifatda ajralib chiqadi.

Menejmentning amaliy tomonlari quyidagi aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan: iqtisodiyotni bozor munosabatlariga o'tishi, foyda olish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, aholi ijtimoiy himoyasini kuchaytirish, kishilar ma'naviy darajalarini o'stirish va boshqalar.

Zamonaviy korxona milliy iqtisodiyotning uyushtirilgan, davlat tomonidan tartibga solinadigan xo'jalik sub'ekti bo'lib hisoblanadi.

Shunday qilib, "Korxona iqtisodiyoti va menejmenti" fani korxonada ro'y berayotgan iqtisodiy ahvolni shakllantiradigan, korxonaning xo'jalik boshqaruvini tartibga soladigan tashkiliy-iqtisodiy shakllar va usullarni o'rganish haqidagi fandir.

Tayanch so'z va birikmalar:

Menejment, menejer, biznes, konsepsiya, tashkilot, tadbirkor, rahbar, ishbilarmon, bozor munosabatlari, jamiyat, iqtisod, fan, moddiy borliq, ob'yekt, korxona, predmet, madaniyat, hodisa, jarayon, iqtisodiy reallik, xo'jalik mexanizmi, usul, usul, dialektika, induksiya, deduksiya, analiz, sintez, kuzatish, eksperiment, tizimli tahlil, modellashtirish, ekstropolyatsiya, interpolyatsiya, axborot, ko'rsatkich.

Takrorlash uchun savollar

1. Korxona iqtisodiyotining predmeti nima?
2. Menejment nima?
3. Korxona iqtisodiyotining vazifalari nimalardan iborat?
4. Iqtisodiyot va menejmentning qanday o'zaro bog'liqligi bor?
5. Korxona iqtisodiy salohiyatini aniqlashda menejerning qanday daxli bor?
6. Menejer va tadbirkor qanday xususiyatlari bilan farqlanadi?
7. Menejmentning asosiy vazifalari nimalardan iborat?
8. Menejmentning amaliy qismi nimani o'rganadi?
9. Boshqaruv munosabatlari deganda Siz nimani tushunasiz?
10. Menejmentning qanday omillarini bilasiz?

Bilimni mustahkamlash uchun test savollar

1. Quyida qayd qilinganlarning qaysi birida boshqarish funksiyalari to'lig'icha sanalgan:

A) rejalashtirish va loyihalash

B) tashkil etish, motivlash va nazorat qilish

C) tartibga solish va muvofiqlashtirish

D) rejalashtirish, tashkil etish, tartibga solish va muvofiqlashtirish, nazorat va motivlash

2. Boshqarish bosqich (daraja)lariga ko‘ra maqsadlar qanday turlarga bo‘linadi:

A) siyosiy maqsadlar B) tuman maqsadlari
C) iqtisodiy maqsadlar D) ijtimoiy maqsadlar.

3. Umumjamiyat miqyosidagi munosabatlarni aks ettirishga qarab maqsadlar qanday guruhlarga bo‘linadi

A) ijtimoiy maqsadlar B) korxona maqsadlari
C) bo‘lim maqsadlari D) yakka xodim maqsadi.

4. Menejment maqsadlari:

A) bir yil ichida, chorak, bir oy mobaynida va undan ham kamroq muddat ichida amalga oshiriladigan maqsadlar

B) besh yillik yoki undan ko‘proq davr mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar

C) korxonaning asosiy maqsadini aniqlash va xodimlarning vazifalarini ishlab chiqish

D) biror bir muammoni hal etish zarurati tug‘ilgan hollarda paydo bo‘ladigan maqsadlar.

5. Menejment tamoyillari:

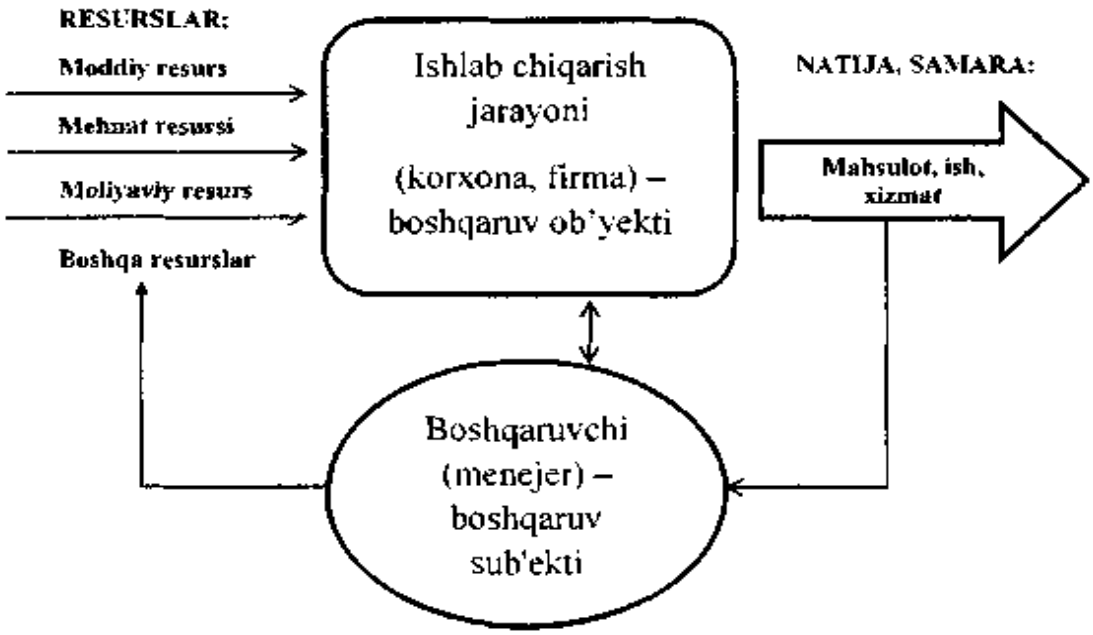
A) maqsadning muhimligi jihatidan ranjirlanishi, tartiblanishi tushuniladi

B) maqsadni qo‘yish va amalga oshirishning mavjud shart-sharoitlarga bog‘liqligi tushuniladi

C) bir maqsadning boshqa maqsadga bo‘ysinishi tushuniladi

D) demokratiyalash, iyerarxiya, rejalashtirish, javobgarlik tushuniladi.

Ko'rgazmal materiallar



Tizimli boshqaruv sxemasi

Korxonada boshqaruv ob'yekti:

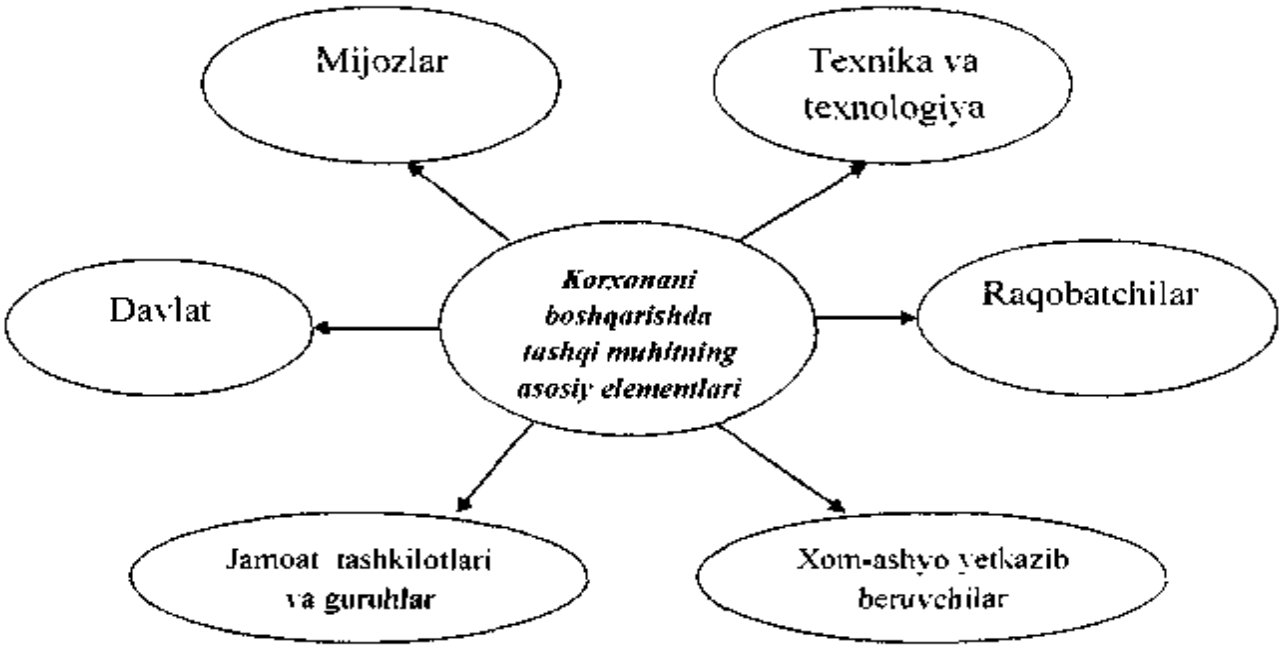
- *ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) jarayoni;*
- *korxona, tashkilot va muassasalar sub'ektlari*

Korxonada boshqaruv sub'ektlari:

- *Harakatdagi rahbarlik devoni;*
- *Korxonada bo'ysinuvchi bo'linmalar, jamoa xodimlari;*
- *Korxonada faoliyat yuritayotgan turli ishchilar, kasaba uyushmalari tashkiloti va boshqa jamoatchilik tashkilotlari xodimlari.*

№ 21217



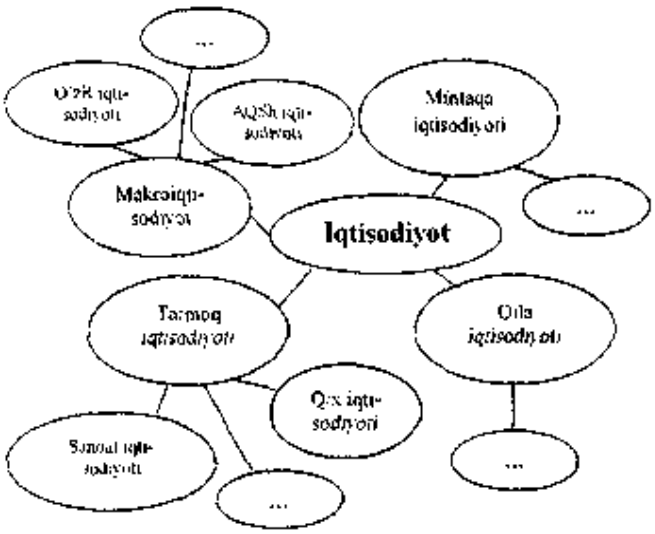


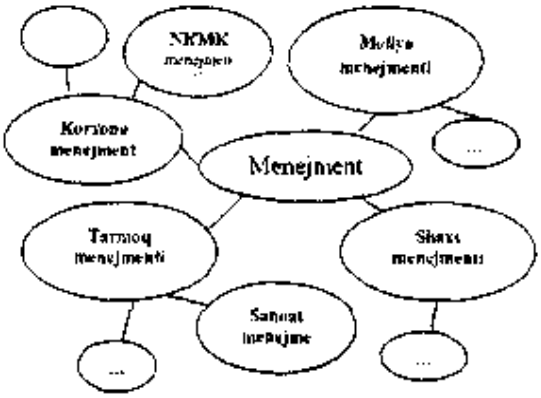
Menejmentning davriy rivojlanishi, iqtisodiy muammolar va ularni yechish usullari

Davrlar, yillar	Korxonaning iqtisodiy muammolari	Menejmentning tayanch yechimlari	Ilmiy maktab, yondoshuvlar

XX asrning boshi-1935 yil	Yirik tashkilotlarning samarali faoliyati	Menejmentni iyerarxik tarkibi	Oqilonalik maktabi
1936-1955 yillar	Mahsulot ishlab chikarishin maksimallashtirish	Mehnat unumdorligini oshirish	Insoniy munosabatlar maktabi
1956-1970 yillar	Barcha jixat (parametr) lar ustidan boshqaruv nazoratini o'rnatish	Tizimni shakllantirish va ularning o'zaro aloqadorligini o'rnatish	Tizimli yondoshuv
1871-1980 yillar	Raqobatbardoshlikni ta'minlash va bozorda g'olib chiqish	Strategik rejalashtirish	Vaziyatli yondoshuv
1981-1985 yillar	Maqsadni amalga oshirish samaradorligi	Tashkil kilishni madaniylashtirish	Vaziyatli yondoshuv
1986-1990 yillar	O'zgarishlarga moslashish	Innovatsion menejment	Vaziyatli yondoshuv
Hozirgi kunda	Menejmentning barcha imkoniyat-laridan maksimal foydalanish	Yo'lboshchilik	Vaziyatli va zamonaviy yondoshuv

"Iqtisodiyot" va "menejment" klasterlari





Topshiriq: Klasterlarni mustaqil to'ldirishga harakat qiling!

2-bob. Korxona – mustaqil xo‘jalik yurituvchi bozor sub’yekti

Darsning maqsadi:

Talabalarda korxonaning mustaqil faoliyat yurituvchi sub’yekt ekanligi, bozor sharoitida uning maqsadi va vazifalari, korxonani boshqarishning o‘ziga xos xususiyatlari, korxonani tashkil etish tamoyillari va tartib-qoidalari tayanch so‘z va iboralar, muammoli savollar, ko‘rgazmali materiallar va testlar orqali bilim va ko‘nikmasini shakllantirishga ko‘maklashishdan iborat.

Asosiy ma’lumotlar

2.1. Korxona bozor iqtisodiyotining xo‘jalik sub’yekti sifatida, uning maqsadi va vazifalari

Inson ehtiyojlarini qondirish uchun o‘z taraqqiyotining qandaydir tarixiy bosqichida ehtiyojni qondiruvchi resurslarni ishlab chiqaruvchi, yaratuvchi, o‘z faoliyati doirasida yer, kapital, mehnat, tadbirkorlik, talant va boshqa vositalardan foydalanuvchi va ularni yaratuvchi korxonalarni tashkil qilgan.

Haqiqatda olganda, korxona tovarlar va xizmatlar ishlab chiqaradi, ularni tashish, saqlash, sotish kabi ish va xizmatlarni amalga oshiradi, hamda tadbirkorlik faoliyati bilan shug‘ullanadi.

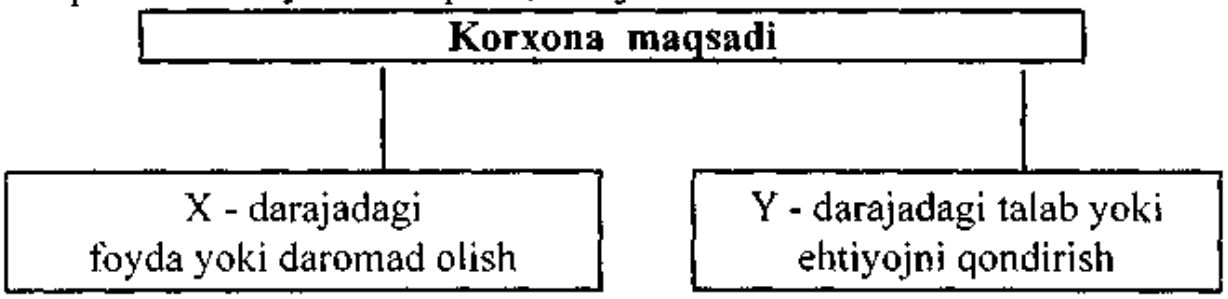
Korxona – bu insoniyat ehtiyojlarini qondirish uchun vujudga kelgan jamiyatning birlamchi va asosiy bo‘g‘inidir.

Korxonaning, mohiyati ham yuqoridagilardan kelib chiqadi.

Ijtimoiy ishlab chiqarish ishlatiladigan resurslarning turlari, ishlab chiqariladigan mahsulotlar, tovarlar va xizmatlar jihatlariga qarab turli tarmoqlarga bo‘linadi. Masalan: og‘ir sanoat, kon sanoati, yengil sanoat, qishloq xo‘jaligi, transport, aloqa, savdo, har xil xizmat ko‘rsatish tarmoqlari va b. Tarmoqlar esa korxonalar va ularni birlashmalarini o‘z ichiga oladi.

Korxonaning asosiy maqsadini ikki yo‘nalishdan iborat ekanligini ta’kidlash zarur (2-jadval). Birinchisi foyda yoki daromad olish uchun faoliyat yuritishligi bo‘lsa, ikkinchisi talab (ehtiyoj)ni qondirishga yo‘naltirilgan bo‘lishi kerak. Chunki bu maqsadlarni har biriga erishish ikkinchisisiz amalga oshmaydi.

Ushbu maqsadlarga erishish korxonadan bir qator boshqa maqsadlarni amalga oshirishini talab qiladi. Ular qatoriga *texnik, ijtimoiy va ekologik maqsadlar*ni kiritish mumkin. Talabga va standartga javob beradigan mahsulot yaratish hamda ishlab chiqarish va texnik rivojlanish programmalarini amalga oshirish uchun texnik maqsadlar qo'yiladi. Ularga, eng avvalo, tovar yoki mahsulotni yaratish va tayyorlash, ularning sifat ko'rsatkichlarini standartga moslash, ishlab chiqarish salohiyatini saqlash, rivojlantirish va hokazolar kiradi.



Ishchi-xodimlar, ularning oilasi va jamiyat tamoyillaridan kelib chiqib, korxonaning oldiga ijtimoiy maqsadlar qo'yiladi.

Tabiat va jamiyatni muhofazasini ta'minlash har xil ko'rinishdagi ofatlarni (yonilg'i, suv toshqini, yer qimirlashi va h. k.) oldini olish uchun tegishli ekologik maqsadlar amalga oshiriladi.

Korxona yuqorida keltirilgan maqsadlarga erishish uchun bir qator *vazifalar*ni bajarishi kerak. Bular qatorida quyidagi asosiy vazifalarni ko'rsatib o'tamiz: *boshqaruv, texnik-texnologik, ishlab chiqarish, ilmiy tadqiqotlar, xo'jalik aloqalari, davlat bilan munosabatlar, axborot ta'minoti, moddiy-texnik ta'minot, ishchi kuchi ta'minoti, ijtimoiy, ekologik va hokazo vazifalar.*

Sanoat korxonalari xalq xo'jaligining barcha tarmoqlarini ilg'or, zamonaviy texnika bilan qurollantiradi. Qishloq xo'jaligi, qurilish, transport, aloqa va boshqa sohalarning texnik-iqtisodiy darajasi aynan sanoatning rivojlanish darajasiga bog'liqdir. Sanoat tarmog'ining yanada rivojlanishi mamlakat iqtisodiyotining kuchayishida muhim omil hisoblanadi. Sanoat korxonalari ishlab chiqarish vositalari bilan bir qatorda xalq iste'moli buyumlarini ham ishlab chiqaradi va aholi turmush darajasining oshishiga xizmat qiladi.

Iqtisodiyotning erkinlashtirilishi sharoitida korxonalar faoliyatining asosiy yo'nalishlari quyidagilardir:

- bozorni har tamonlama o'rganish asosida mavjud mahsulot (ish, xizmat)larga bo'lgan va kelajakda paydo bo'ladigan talabni aniqlash va o'z istiqbolini belgilash;
- mahsulotlarni reklama qilish, o'rash, turli texnik xizmatlar ko'rsatishni tashkil etish;
- mahsulot (ish, xizmat)larning yangi turlarini va andozalarini yaratish nuqtai nazaridan ilmiy tadqiqot ishlarini tashkil etish;
- iste'molchilar talabiga mos keladigan mahsulotlar ishlab chiqishni tashkil qilish;
- ishlab chiqarishni muvofiqlashtirish, rejalashtirish, dasturlash va moliyalashtirish;
- mahsulotlarni sotish tizimini tashkil etish va takomillashtirish;
- korxona boshqaruvini takomillashtirish va boshqalar.

Quyida bozor tizimida iqtisodiy sub'yektlarning bir-biri bilan oldi-sotdi munosabatlarining predmetlarini keltiramiz (2.1-jadval).

Tashkiliy iqtisodiy nuqtai nazardan qaraganda, **korxona** - *moddiy, mehnat va moliyaviy resurslar majmuasidan iborat* bo'lib, u tadbirkorlik faoliyati asosida tashkil qilinib, mahsulot ishlab chiqarish, biron bir ish yoki xizmatni aholining, bozorning talablarini qondirish va foyda olish maqsadida yoki ijtimoiy ahamiyatga ega bo'lgan funksiyasini bajarishdir. Shunday qilib, korxona xo'jalik sub'yekti bo'lib, uning maqsad va vazifalari tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanishdan kelib chiqadi.

2.1-jadval

Bozor sub'yektlarining oldi-sotdi predmetlari

Bozor sub'yektlari	Sotish predmetlari	Sotib oladigan predmetlari
1. Davlat	Yer, yer osti boyliklari, suv, havo, o'simliklar va hayvonot dunyosi, uy-joy, litsenziya, davlat tashkilotlari va muassalarining xizmatlari	Davlat va jamiyatga zarur bo'lgan tovarlar (davlat boshqaruv organlari, mudofaaga va hokazolar), ishchi kuchi, jihozlar, fan-texnika yutuqlari va boshqalar

2. Korxona	Tovarlar, xizmatlar, o'ziga tegishli moddiy ne'matlar, intellektual mulk	Yer, tabiiy boyliklar, moddiy resurslar, ishchi kuchi, tovarlar, xizmatlar, qimmatbaho qog'ozlar va hokazolar.
3. Uy xo'jaligi	Ishchi kuchi (mehnat), o'ziga tegishli moddiy ne'matlar, tovarlar, xizmatlar	Iste'mol tovarlari, xizmatlar, moddiy ne'matlar

Korxona tushunchasining muhim tamonlaridan biri, faoliyatidagi barcha masalalar bo'yicha qarorlar qabul qilish huquqiga egalik qiladi, o'z harakatlariga javobgar hisoblanadi. Bu nuqtai nazardan korxona jamiyatning mustaqil xo'jalik sub'yekti sifatida namoyon bo'ladi.

Huquqiy shaxs bo'lishi korxona tushunchasining huquqiy maqomi hisoblanadi. Huquqiy shaxs sifatida korxonaga "O'zbekiston Respublikasidagi korxonalar to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasi qonunining 1- moddasida quyidagicha ta'rif berilgan: *"Huquqiy shaxs huquqiga ega bo'lgan, mulkchilik huquqi yoki xo'jalikni to'la yuritish huquqi bo'yicha o'ziga qarashli mol-mulkdan foydalanish asosida mahsulot ishlab chiqaradigan va sotadigan yoki mahsulotni ayriboshlaydigan ishlarni bajaradigan, xizmat ko'rsatadigan, bellashuv hamda mulkchilikning barcha shakllari teng huquqligi sharoitida amaldagi qonunlarga muvofiq, o'z faoliyatini ro'yobga chiqaradigan mustaqil xo'jalik yurituvchi sub'yekt* ***korxona*** *hisoblanadi"*.

Korxona huquqiy shaxs maqomiga ega bo'lishi uchun quyidagi talablarga javob berishi kerak:

birinchidan, faoliyat yuritish yoki boshqarish uchun, avvalombor, mol-mulkiga ega bo'lishi;

ikkinchidan, majburiyatlariga mol-mulki bilan javob berish;

uchinchidan, mulkni sotish, sotib olish;

to'rtinchidan, mulkiy va shaxsiy nomulkiy huquqlarni amalga oshirish;

beshinchidan, sudda javobgar va da'vogar bo'lishi mumkinligi;

oltinchidan, mustaqil xo'jalik balansiga ega bo'lish.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, korxonaga quyidagicha ta'rif berish nazariy va amaliy nuqtai nazardan maqsadga muvofiq bo'ladi deb hisoblaymiz.

Korxona – bu jamiyatning asosiy bo'g'ini hisoblanuvchi, aholining talabini qondirish va foyda olish yoki boshqa ijtimoiy funksiyalarni bajarish maqsadida, xususiy resurslardan foydalanish asosida mahsulotlar ishlab chiqaradigan, ayriboshlaydigan, hamda boshqa ishlarni va xizmatlarni bajaradigan, faoliyati bo'yicha qarorlar qabul qiladigan va unga javobgar, huquqiy shaxs maqomiga ega bo'lgan, har xil o'lchamdagi xo'jalik yurituvchi sub'yektdir.

Korxonalar mulk shakliga ko'ra tashkiliy-huquqiy shakllarga turlanadi. "O'zbekiston Respublikasida mulkchilik to'g'risida"gi qonunga binoan (4-modda) mulk quyidagi shakllarda yuzaga chiqadi:

- fuqarolarning shaxsiy va xususiy mulki;
- jamoa (shirkat) mulki, shu jumladan oilaviy, mahalla, kooperativ mulk, ijaraga olingan korxona mulki, aksiyadro jamiyati, davlat korxonasi jamoasining, jamoat tashkilotlari va diniy tashkilotlar, konsern (konsarsium)larning mulki, yuridik shaxs hisoblangan boshqa jamoalar mulki;
- Respublika, Qoraqalpog'iston Respublikasi, ma'muriy-hududiy tuzilmalar (kommunal) mulkdan iborat davlat mulki;
- aralash mulk;
- qo'shma korxonalar, xorijiy fuqarolar, tashkilotlar va davlat, shuningdek xorijiy yuridik shaxslar mulki.

Mulk shakllariga munosib korxonalar quyidagicha shakllarga tasniflanishi mumkin:

- shaxsiy yoki xususiy mulkga asoslangan xususiy korxonalar;
- jamoat mulkiga asoslangan korxonalar;
- davlat mulkiga asoslangan korxonalar;
- aralash mulkga asoslangan qo'shma korxonalar;
- xorijiy davlatlar, xorijiy fuqarolar mulkiga asoslangan korxonalar.

Sohalarga qarab korxonalarni quyidagi shakllarga ajratish mumkin: moddiy ishlab chiqarish sohasidagi; transport; qurilish; aloqa; muomala; xizmat; ta'lim; infratuzilma; boshqaruv sohalaridagi hámda jamoat jamiyatlari va diniy tashkilotlar korxonalariga.

Korxonalar yuqorida keltirilgan shakllariga ya'ni mulk shakliga va sohalariga mos holda va alohida belgilariga qarab turlarga tasniflanadi.

Ishlab chiqarishda band bo'lgan xodimlar soniga qarab mikrofirma, kichik va boshqa korxonalarga turlanadi. O'zbekiston Respublikasining tadbirkorlik faoliyatiga oid qonunlariga asosan amaldagi korxonalar turlarining farqlanishi quyidagi 2.2-jadvalda keltirilgan.

2.2-jadval

Korxonalarning xodimlar soni bo'yicha tasniflanishi

№	Tarmoq / Korxona turi	Ishlab chiqarish	Xizmat ko'rsatish	Chakana savdo va umumovqatlanish
1.	**Mikrofirma**	Ko'pi bilan 25 kishi	Ko'pi bilan 10 kishi	Ko'pi bilan 5 kishi
	Tarmoqlar / Korxona turi	Yengil va oziq-ovqat, metallsozlik, yog'ochsozlik, qurilish materiallari sanoati	Mashinasozlik, metallurgiya, kimyo, energetika, qishloq xo'jaligi, qurilish	Fan, transport, aloqa, xizmat ko'rsatish, ta'lim, savdo va umumovqatlanish
2.	**Kichik korxona**	Ko'pi bilan 100 kishi	Ko'pi bilan 50 kishi	Ko'pi bilan 25 kishi
3.	**Boshqa korxona**	100 dan ortiq	50 dan ortiq	25 dan ortiq

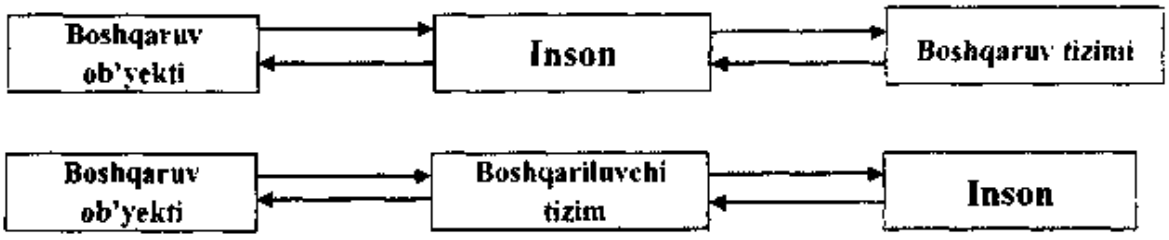
2.2. Korxonani boshqarish

Boshqaruv jamiyat munosabatlarining muhim ko'rsatkichi sifatida jamiyat hayotining barcha jabhalariga tegishlidir. U insonning jamiyatdagi mohiyati, mehnati taqsimoti, kooperatsiya va muomala zarurati, iqtisodiy, ijtimoiy va siyosiy munosabatlardan kelib chiqadi.

Boshqaruv - ijtimoiy mehnat jarayoniga ishlab chiqarish rivojlanishining *ob'yektiv qonunlari* asosida yo'naltirilgan tarzda ta'sir o'tkazish tizimi, har bir ishchining va butun jamoaning mehnatini bir vaqtning o'zida nazorat qilish, motivatsiya va tartibga solish usulidir.

Boshqaruv tizimi deganda nimani tushunish lozim? Agar jamiyatning butun iqtisodiy tizimini oladigan bo'lsak, uning tarkibiga kiruvchi ko'plab kichik tizimlarni - tarmoqlar, korxonalar, birlashmalar va hokazolarni ko'rishimiz mumkin. Ularning har birini ikki jihatidan: mustaqil faoliyat yuritish nuqtai nazaridan yoki butun birlikning tarkibiy qismi sifatida ko'rib chiqish mumkin. Masalan, korxona (firma) mustaqil boshqaruv tizimi yoki tarmoqning (ishlab chiqarishning) bo'linmasi, bo'g'ini sifatida faoliyat yuritishi mumkin. Bunga bog'liq bo'lgan holda boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi, uning vazifalari va funksiyalari shakllantiriladi.

O'zaro aloqada va ma'lum jihatdan bir-biriga bo'ysinuvchi bo'lgan boshqaruv **ob'yektlari** va **sub'yektlari** faoliyatning alohida ko'rinishi sifatida boshqaruvning muhim unsurlari hisoblanadi (2.1-chizma). Korxonada boshqaruvning ta'siri **boshqaruv ob'yektiga** yo'naltirilgan bo'lib, ishlab chiqarish va xo'jalik yuritish jarayonlari, ishab chiqarish uskunalarinidan foydalanish, turli miqyosdagi mehnat kooperatsiyasi va hokazolar **boshqaruv ob'yekti** bo'lishi mumkin. **Boshqaruv sub'yekti** esa qoidaga ko'ra, **korxona rahbari** yoki boshqaruv ob'yektlarini maqsadli ravishda boshqarishni amalga oshiruvchi **xizmat rahbarlaridir**. Agar misol keltirilgan bo'lsak, orkestr - bu boshqaruv ob'yekti, dirijyor esa boshqaruv sub'yektidir.



2.1.-chizma. Boshqaruv ob'yekti va sub'yektining o'zaro aloqasi

Boshqaruv ob'yektlari va sub'yektlari doimo o'zaro aloqada bo'lib, bunda asosiy o'rin boshqaruv ob'yektiga, ya'ni boshqaruvchi tizimga ajratiladi. Boshqaruv ob'yektining mazmuni, unda yuz berayotgan o'zgarishlar boshqaruv sub'yekti vazifalari va harakatlarini belgilab beradi. Bu esa boshqaruv shakllari va usullarini mukammallashtirishda aks etadi.

Korxonaning ***nima, qachon, kimga ishlab chiqarish*** bilan bog'liq bo'lgan bosh siyosati (muammosi), birinchi o'rinda boshqaruv sub'yekti tomonidan hal qilinadi. Shu sababli, boshqaruv ob'yektlari va sub'yektlari orasidagi aloqa, jumladan, ularning ichki tashkil qilinishi qanchalik mustahkam bo'lsa, bir xil sharoitlarda ishlab chiqarish hamda boshqaruv tizimining samaradorligi shunchalik yuqori bo'ladi.

Boshqaruv faoliyati – bu boshqaruvchi shaxs yoki idora tomonidan boshqaruv amallarini bevosita va bilvosita komandalar (buyruq, tavsiya va ko'rsatmalar) shaklida ishlab chiqish va amalga oshirishdir.

Boshqaruv faoliyati tarkibiga jamoatchilik tashkilotlaridagi faoliyat, ish joylarida ijodiy tashabbuskorlikning yuzaga kelishi hamda ishlab chiqarishda band bo'lgan xodimlarning taklif va maslahatlarini ham kiritish mumkin. Bu esa boshqaruv faoliyatini, **bevosita boshqaruv** (korxona boshqaruv apparatining faoliyati) va **o'zini-o'zi boshqarish** (boshqaruv faoliyatining jamoatchilik shakli) turlariga ajratilgan holda tasniflash imkonini yaratadi. Faoliyatning ikkala turi ham amalda birgalikda yuritilib, ularning o'zaro aloqalari ishlab chiqarishni boshqarishning samaradoriligini oshirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Ishlab chiqarishning, jumladan, boshqaruv foliyatining o'zining samaradorligini oshirishda, ishlab chiqarishning allohida unsurlari va bo'g'inlari o'rtasida yuzaga keluvchi **boshqaruv munosabatlari** muhim o'rin egallaydi.

Bugungi bozor munosabatlari sharoitida boshqaruv tizimi birinchi o'rinda korxonaning barqarorligini ta'minlashi, xo'jalik tavakkalchiligini kamaytirishi, sifatli va raqobatbardosh mahsulot ishlab

chiqarishga ko'maklashishi zarur. Shuningdek, u xodimlarning o'z mehnatlari natijasiga qiziqish darajasi ortishiga, mehnat va ishlab chiqarish intizomini mustahkamlashga xizmat qilishi lozim.

Korxona yopiq tizim bo'lmaganligi sababli, boshqaruv tizimiga korxonada yuzaga keluvchi ichki muhitdan tashqari, tashqi muhit, avvalo, aholining turmush tarzi, jamiyat qurilmasi, davlat siyosati va hokazolar ta'sir ko'rsatishi mumkin. Umuman olganda, boshqaruv siklini - maqsad va vazifalarni belgilashdan to natijalarga erishishgacha ko'rsatish mumkin (2.2-chizma).

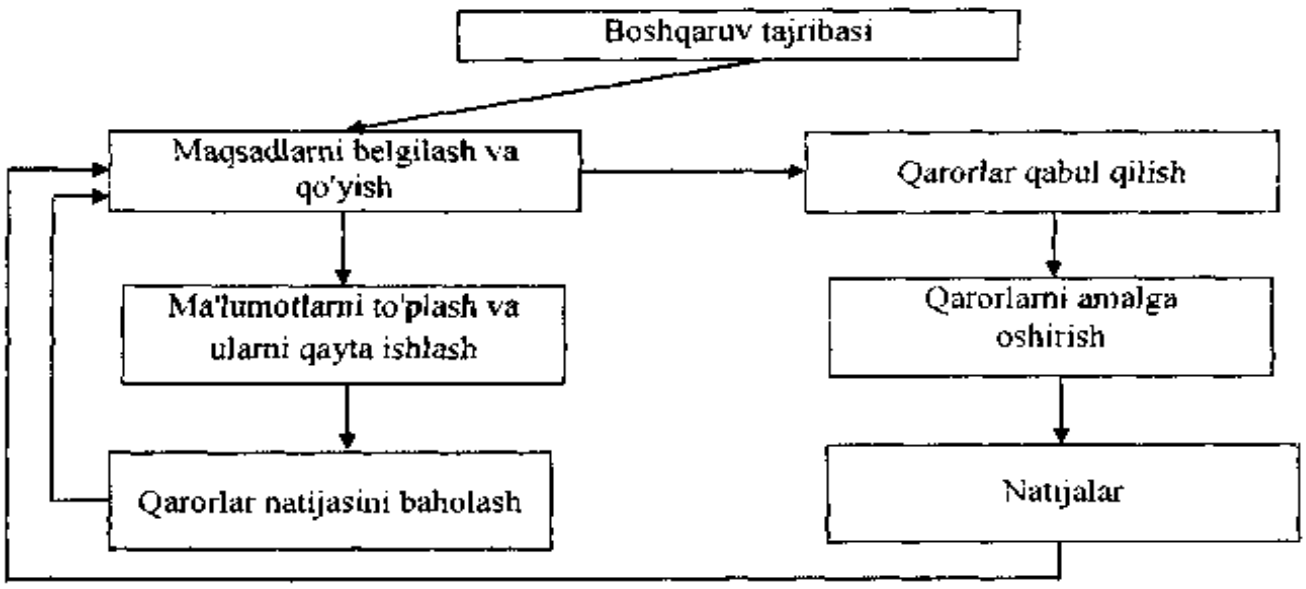
Korxonani boshqarishning samaradorligi, maqsadlarni shakllantirish va amalga oshirishga qanchalik kam vaqt sarflansa, u shunchalik yuqori bo'ladi. Bunga korxona

rahbari (menejeri) va boshqaruv funksiyalarini bajarishga mas'ul bo'lgan boshqa shaxslarning tajribasi va malakasidan tashqari, boshqaruv amaliyoti va ish tartibiga tashkil qilish bo'yicha tashkiliy-texnikaviy chora-tadbirlar majmuasini qo'llash hisobiga erishiladi.

Zamonaviy fan va menejment amaliyoti korxonalarni boshqarishning quyidagi tamoyillarini eng asosiylari sifatida qabul qiladi:

1) ilmiylik;

2) tizimlilik va majmuaviylik;



2.2-chizma. Boshqaruv sikli

3) yakka boshqaruv va kollegiallik;
4) tartib va adolat;
5) xodimlarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish;
6) tejamkorlik va samaradorlik;
7) tashabbuskorlik va korporativ ruhiyat;
8) vakolat va majburiyat.

2.3. Korxonani tashkil etish tamoyillari va tartib-qoidalari

Iqtisodiyotning jadal rivojlanishi va ishlab chiqarish kuchlarining o'sishi faoliyat yuritayotgan korxonalardan tashqari, yangi korxonalarni tashkil qilish va ishga tushirishga tayanadi. Bunday qadam iqtisodiy jihatdan maqbullikka, resurslar imkoniyati va korxona mahsulotlariga bo'lgan talabga asoslanadi. Biron-bir mahsulotning taqchilligi yoki umuman yo'q bo'lishi ham, yangi korxona yoki ishlab chiqarishni tashkil qilishga sabab bo'lishi mumkin.

Yangi korxonani tashkil qilish quyidagi tashkiliy tamoyillar asosida amalga oshiriladi:

- korxonani tashkil qilish fikri (g'oyasi)ning paydo bo'lishi;
- korxona muassislarini tanlash;
- taklif qilinayotgan mahsulotga (xizmatga) bozordagi talabni o'rganish;
- korxona Nizom jamg'armasini tuzish uchun moliya manbalarini aniqlash;
- korxonaning ta'sis hujjatlari va biznes-rejasini tayyorlash;
- davlat ro'yxatidan o'tish;
- muhr, shtamp va boshqa rekvizitlarni tayyorlash;
- soliq idoralarida ro'yxatdan o'tish.

O'zbekiston Respublikasining "Korxonalar to'g'risida"gi qonuniga asosan, korxonalar mulk egasi (egalari) yoki u (ular) tayinlagan vakillik organi, mehnat jamoasi yoki muassislar guruhining qarori bo'yicha belgilangan qonun-qoidalarga asosan tashkil qilinishi mumkin.

Shuningdek, korxonalar agar korxona mulki egasi yoki u tayinlagan vakillik organining roziligi bo'lsa, faoliyat yuritayotgan kor-

xona tarkibidan bir yoki bir nechta tarkibiy bo‘linmalarni, ushbu bo‘linmalarning mehnat jamoalari tashabbusiga ko‘ra, ajratib chiqarish natijasida ham tashkil topishi mumkin.

Korxona joriy va hisob-kitob raqamlari ochish va ular to‘g‘risidagi holatlarni tasdiqlash huquqiga ega bo‘lgan, mustaqil huquqiy shaxs maqomidagi sho‘’ba korxonalari, shahobcha, vakolatxonalar, bo‘lim va boshqa tashkiliy bo‘linmalarni tashkil qilishi mumkin.

Korxonani barpo etilishi o‘ziga xos tashkiliy bosqichlardan iborat bo‘ladi.

Korxonani tuzilishi uni yaratish to‘g‘risida tug‘ilgan g‘oyani asoslashdan boshlanadi va quyidagi ketma-ketlikda keltirilgan ishlar bajariladi:

- korxonani ta’sis etuvchilari aniqlanadi, ularning shartnomasi tuziladi;
- ishlab chiqaradigan mahsulot yoki xizmat turini belgilash;
- korxonaning moliyaviy resurslari manbalarini aniqlash;
- korxonaning ustav va nizomini rasmiylashtirish;
- korxonani biznes-rejasini ishlab chiqish;
- korxona muhiri, shtampi va boshqa rekvizitlarini tayyorlash;
- korxonani soliq organidan ro‘yxatdan o‘tkazish;
- bankda hisob raqamini ochish, bank bilan shartnoma tuzish;
- korxonalar ajratmalar o‘tkazishi majbur bo‘lgan, respublikada mavjud maqsadli jamg‘armalarda hisobga qo‘yilishi;
- korxonani davlat ro‘yxatidan o‘tkazish va ro‘yxatdan o‘tganlik to‘g‘risida hujjat olish.

Korxonalarni tashkil etish, ularning faoliyati, qayta tashkil etilishi va tugatilishining umumiy huquqiy, iqtisodiy va ijtimoiy asoslari O‘zbekiston Respublikasining “Korxonalar to‘g‘risida”, “Kooperatsiya to‘g‘risida”, “Tadbirkorlik to‘g‘risida”, “Ijara to‘g‘risida”, “Xo‘jalik jamiyatlari va shirkatlari to‘g‘risida”, “Tadbirkorlikni kuchaytirish va rag‘batlantirish to‘g‘risida”, “Yer to‘g‘risida”, “Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlar huquqini himoya qilish to‘g‘risda”gi qonunlar, hamda “O‘zbekiston Respublikasida kichik

korxonalar to‘g‘risidagi nizom", "O‘zbekiston Respublikasida xususiy tadbirkorlik to‘g‘risida nizom", "Chet el investitsiyalari, xalqaro birlashmalar va tashkilotlar ishtirokidagi korxonalarni tashkil etish va bu korxonalarning faoliyatini tartibga solish to‘g‘risida"gi nizom, "Holdinglar haqida"gi nizom, "Moliya-sanoat guruhlari haqida"gi nizom va boshqa qonun hujjatlar bilan belgilangan.

Yangi korxonalarni tashkil qilishning asosiy maqsadlari, *birinchidan*, ijtimoiy ishlab chiqarishda band bo‘lmagan kishilarni ish joylari bilan ta'minlash, ya'ni jamiyatning ijtimoiy muammosini hal qilish; *ikkinchidan*, siyosiy masalani hal qilish; *uchinchidan*, iqtisodiy masalalarni yechish, xalq iste'moli tovarlarini ishlab chiqarishni kengaytirish, ularning tanqisligini kamaytirish asosida aholining moddiy farovonligini oshirishdan iboratdir.

Korxonani barpo etish hujjatlaridan biri uni *ta'sis shartnomasi* hisoblanadi. Bu hujjat o‘z mazmunidan kelib chiqib, kelajakda korxonani tashkil etuvchilarning o‘zaro munosabatlarining qoidalarini belgilaydi. Ta'sis etish shartnomasida korxonaning tashkiliy-huquqiy shakli, turi, faoliyati turi, maqsad va vazifalari, joylashish va huquqiy manzili, ustav kapitali hajmi va unda ta'sischilar hissasi, qatnashuvchilarning o‘z hissasini boshqalarga berish sharti, uning boshqaruv va nazorat organlari, foydani taqsimlash usul va tartiblari, ta'sischilarning huquq va burchlari, ta'sischilar to‘g‘risidagi ma'lumotlar va boshqa masalalarni hal qilish tartiblarini belgilaydi.

Ta'sischilar korxonani ustavini ishlab chiqadi. Korxonaning ustavi rasmiy hujjat hisoblanadi. Chunki ustavda korxona bilan davlat o‘rtasidagi ijtimoiy, iqtisodiy, moliyaviy va huquqiy munosabatlarni tartibga solish qoidalari o‘z aksini topadi. Ustav qonunlar, qoidalar va nizomlarga asoslangan holda tuziladi. Ustavni korxonani ta'sis etuvchilar tasdiqlaydi.

"O‘zbekiston Respublikasida korxonalar to‘g‘risida"gi qonunning 9-moddasiga muvofiq korxona ustavida uning nomi, joylashgan manzili, faoliyat turi va maqsadlari, uning boshqaruv va nazorat organi, ularning vakolati, korxona mol-mulkini tashkil etish va foydani taqsimlash tartibi, korxonani qaytadan tashkil etish va uning faoliyatini to‘xtatish

shartlari belgilanishi ko‘rsatilgan. Ustavga korxona faoliyatining xususiyatlari bilan bog‘liq bo‘lgan respublikamizdagi qonunlar va boshqa qonun hujjatlarga zid bo‘lmagan o‘zga qoidalar ham kiritilishi mumkin.

Korxona o‘zi joylashgan hududdagi mahalliy hokimiyat va boshqaruv idoralari tomonidan davlat ro‘yxatidan o‘tkaziladi.

Korxona davlat ro‘yxatidan o‘tish uchun mahalliy hokimiyat va boshqaruv idorasiga yuqorida keltirilgan korxonani barpo etish to‘g‘risidagi hujjatlarni (ariza, ta’sis etish shartnomasi, ustavi, biznes rejasi va boshqalarni) *“bir darcha”* tamoyili asosida taqdim etadi. Mahalliy hokimiyat va boshqaruv idorasi ariza topshirilgan paytdan ko‘pi bilan *2 ish kuni* ichida korxonani ro‘yxatdan o‘tganligi to‘g‘risidagi guvohnomani yoki o‘tmaganligi to‘g‘risida xabarni berishi shart.

Korxona davlat ro‘yxatidan o‘tgan kundan boshlab barpo etilgan deb hisoblanadi va huquqiy shaxs maqomini oladi. Ushbu kundan boshlab korxona xo‘jalik faoliyatini yuritishni boshlashi mumkin bo‘ladi.

2-bob bo‘yicha xulosalar

Korxona insoniyat ehtiyojlarini qondirish uchun vujudga kelgan jamiyatning birlamchi va asosiy bo‘g‘inidir.

Korxona jamiyatning asosiy bo‘g‘ini hisoblanuvchi, aholining talabini qondirish va foyda olish yoki boshqa ijtimoiy funksiyalarni bajarish maqsadida, xususiy resurslardan foydalanish asosida mahsulotlar ishlab chiqaradigan, ayriboshlaydigan, hamda boshqa ishlarni va xizmatlarni bajaradigan, faoliyati bo‘yicha qarorlar qabul qiladigan va unga javobgar, huquqiy shaxs maqomiga ega bo‘lgan, har xil o‘lchamdagi xo‘jalik yurituvchi sub’ektdir.

Iqtisodiyotning erkinlashtirilishi va modernizatsiyalashuvi sharoitida zamonaviy korxonalar faoliyatining asosiy yo‘nalishlari quyidagilar hisoblanadi:

- bozorni har tamonlama o‘rganish asosida mavjud mahsulot (ish, xizmat)larga bo‘lgan va kelajakda paydo bo‘ladigan talabni aniqlash va o‘z istiqbolini belgilash;

- mahsulotlarni reklama qilish, o'rash, turli texnik xizmatlar ko'rsatishni samarali tashkil etish;

- mahsulot (ish, xizmat)larning yangi turlarini va andozalarini yaratish nuqtai nazaridan ilmiy-tadqiqot ishlarini tashkil etish;

- iste'molchilar talabiga mos keladigan mahsulot ishlab chiqishni, ish bajarishni yoki xizmat ko'rsatishni tashkil qilish;

- ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatishni muvofiqlashtirish, rejalashtirish, dasturlash va moliyalashtirish;

- mahsulotlarni sotish tizimini samarali tashkil etish va takomillashtirish;

- korxona boshqaruvini takomillashtirish va boshqalar.

Yangi korxonani tashkil qilishning asosiy maqsadi, birinchidan, ijtimoiy ishlab chiqarishda band bo'lmagan kishilarni ish joylari bilan ta'minlash, ya'ni jamiyatning ijtimoiy muammosini hal qilish; ikkinchidan, siyosiy masalani hal qilish, bu orqali esa jamiyatda haqiqiy mulkdorlar sinfini vujudga keltirish; uchinchidan, iqtisodiy masalalarni hal etish, ya'ni xalq iste'mol tovarlarini ishlab chiqarishni kengaytirish, ularning tanqisligini kamaytirish asosida aholining moddiy farovonligini oshirishdan iboratdir.

Tayanch soz va birikmalar: *bozor, korxona, yuridik shaxs, davlat, uy xo'jaligi, aholi, jamoa, mulk,boshqaruv, inson, ob'yekt, sub'yekt, tizim, bosqaruv faoliyati, qaror, nizom, ta'sischi, shartnoma, qayd raqami.*

Takrorlash uchun savollar

1. Korxona nima uchun jamiyatning birlamchi va asosiy bo'g'ini hisoblanadi?
2. Korxonaning maqsadi nima?
3. Korxona qanday vazifalarni bajaradi?
4. Korxona ta'rifini izohlang.
5. Korxona shakllarini keltiring.
6. Korxonani tashkil etish qoidalari va tartibini izohlang.

Bilimni mustahkamlash uchun test savollar

1. Korxonalarning bozor munosabatlari sharoitidagi xususiyatlari

A) To‘liq mustaqillik, bozor sharoitida foydali faoliyat va mahsulot ishlab chiqarish, korxona egalarining mulkiy javobgarligi;

B) To‘liq mustaqillik;

C) Bozor sharoitida foydali faoliyat va mahsulot ishlab chiqarish;

D) Korxona egalarining mulkiy javobgarligi;

2. Korxonalarning ma’muriy-buyruqbozlik iqtisodiyotidagi xususiyatlari:

A) Davlat byudjeti dotatsiyasi hisobiga zarari qoplanadigan sub’yektlar;

B) Mahsulot ishlab chiqaruvchi, ishlarni bajaruvchi va xizmatlar ko‘rsatuvchi mustaqil ho‘jalik yurituvchi sub’yektlari;

C) Yuridik shaxs maqomiga ega bo‘lgan mustaqil ho‘jalik yurituvchi sub’yektlari;

D) Mahsulot ishlab chiqaruvchi xo‘jalik sub’yektlari

3. Korxonaning asosiy vazifasi:

A) Bozor talablariga javob beruvchi sifatli mahsulotlarni ishlab chiqarish;

B) Korxona mulki egalari manfaatlarini qondirish maqsadida foyda olishga yo‘naltirilgan xo‘jalik faoliyati olib borish;

C) Bozor sharoitlarida xizmatlar ko‘ratish;

D) Mahsulotlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko‘rsatish.

4. Mulkchilik shakliga ko‘ra korxonalar quyidagicha turga bo‘linadi:

A) Davlat korxonasi; B) Xususiy korxonasi;

C) Aralash korxonasi; D) Davlat, xususiy va aralash korxonalar

5. Xo‘jalik yuritish shakliga ko‘ra korxonalar quyidagicha turga bo‘linadi:

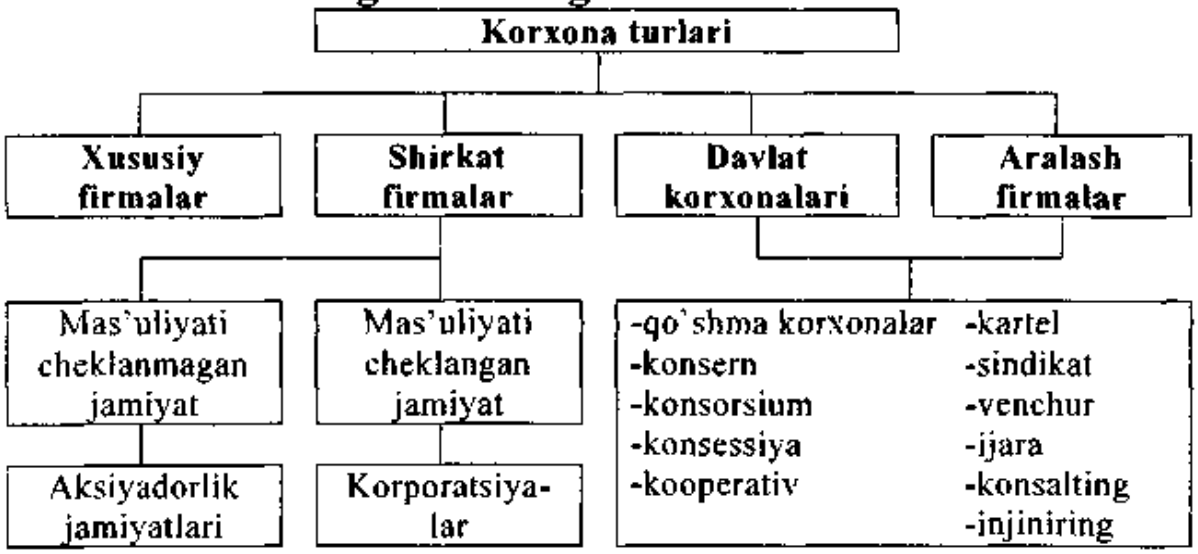
A) AJ, MChJ, QK, ijara korxonasi, kooperativ, o‘rtoqlik;

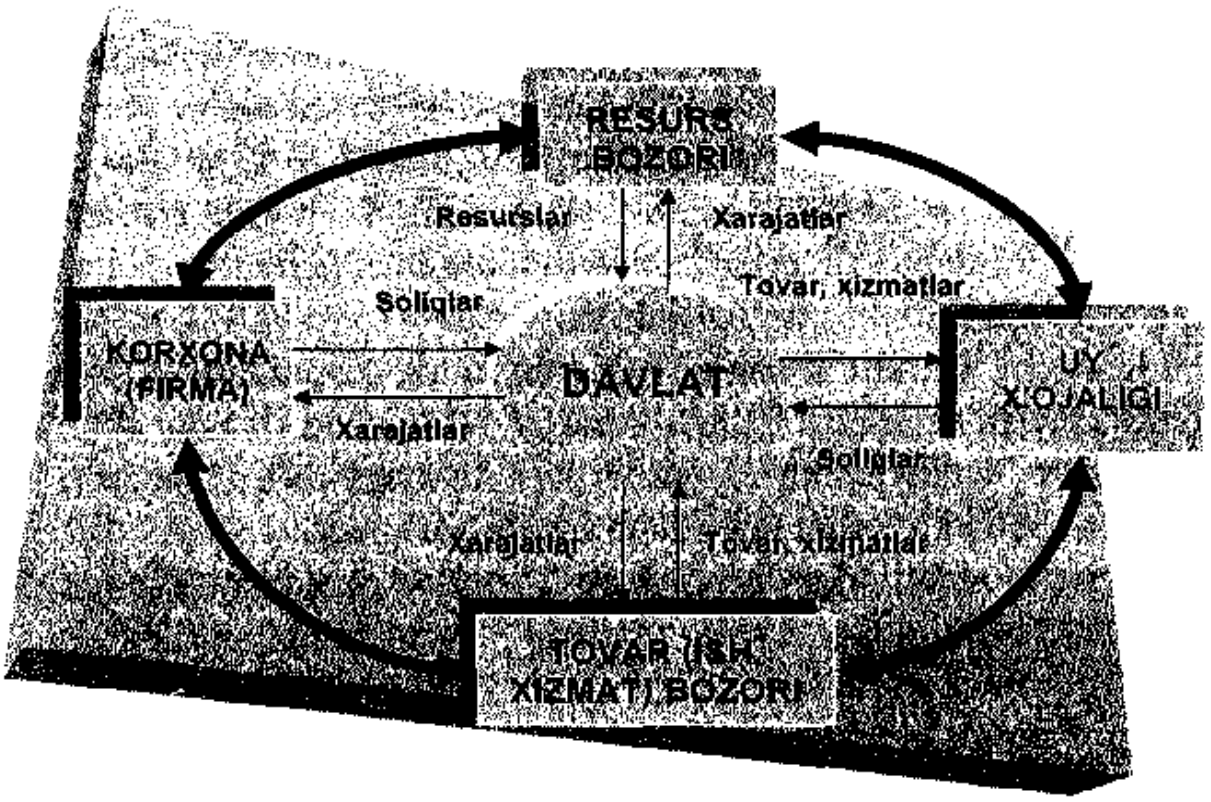
B) Kichik, o‘rta va yirik korxona;

C) Jamoat va diniy tashkilotlar korxonalari;

D) Individual korxonalar.

Bilimga oid ko’rgazma materiallar





3-bob. Korxonaning asosiy fondlari va ishlab chiqarish quvvati

Darsning maqsadi:

Talabalarda asosiy fondlarning iqtisodiy mohiyati va tarkibi, ishlab chiqarish vositalari va ularning tavsifi, asosiy vositalar amortizatsiyasi va ulardan foydalanish ko'rsatkichlari kabilarni asosiy tayanch so'z va birikmalar hamda masalalar, muammoli savollar, ko'rgazma materiallar va test savollar orqali bilim va ko'nikmasini shakllantirishga ko'maklashishdan iborat.

Asosiy ma'lumotlar

3.1. Asosiy fondlarning iqtisodiy mohiyati va tarkibi

Korxonalarning asosiy belgisi ularning o'zlariga tegishli mulkning mavjudligidir. Aynan shu narsa korxonalarning moddiy-texnik imkoniyatlarini belgilab beradi hamda ularning iqtisodiy erkinligi va kelajagini taminlaydi. Muayyan mulkdan foydalanmasdan hech bir korxona o'zining xo'jalik faoliyatini amalga oshira olmaydi.

Korxonalar egalik qiladigan mulk ko'chmas va ko'chirib bo'ladigan mulklarga ajraladi. Ko'chmas mulkka yer uchastkalari, yer osti boyliklari, maxsus suv ob'yektlari va umuman yer bilan bog'liq bo'lgan buzilmas narsalar, shu jumladan o'rmonlar, ko'p yillik daraxtlar, inshootlar, binolar kiradi. Ko'chirib bo'ladigan mulkka ko'chmas mulkka kirmaydigan narsalar hamda pul mablag'lari va qimmatli qog'ozlar kiradi.

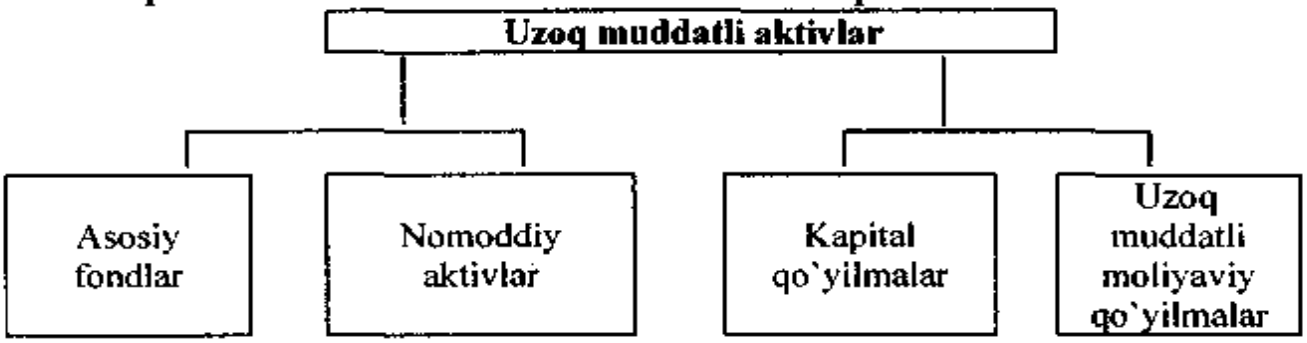
Korxona mulkini aylanma aktivlar va uzoq muddatli aktivlarga ham ajratish mumkin. Bunda korxona mulkining nafaqat ijtimoiy ko'rinishi, balki ishlab chiqarish jarayonidagi roli, ahamiyati va korxona iqtisodiyotiga tasiri ham hisobga olinadi.

Uzoq muddatli aktivlar yirik va o'rta korxonalar mulkining 65-85% ini tashkil qiladi. Uning tuzilishi 3.1-chizmada berilgan.

Uzoq muddatli aktivlar korxona xo'jalik faoliyatida uzoq muddat mobaynida qatnashadi. Bu amortizatsiya jarayonining davomiyligi va aylanma tezligining sekinligi bilan bog'liq. Shuning uchun

ular uzoq muddatli yoki sekin aylanadigan aktivlar yoki immobilizatsiya fondlari deb ham ataladi.

Korxonalarda uzoq muddatli aktivlarning tuzilishi va tarkibi bir-biridan jiddiy farq qiladi. Biroq, asosiy fondlar barcha korxonalar uzoq muddatli aktivlari tarkibida salmoqli hissani tashkil etadi.



3.1-chizma. Uzoq muddatli aktivlarning tuzilishi

Asosiy fondlar - bu moddiy (ashyoviy) boylik bo'lib, o'zining tabiiy ko'rinishi, uzoq vaqt mobaynida o'zgartirmaydi hamda qiymatini ishlab chiqarilayotgan mahsulot (xizmat) qiymatiga qismlab o'tkazadi.

Asosiy ishlab chiqarish fondlari umumiy ishlab chiqarishning moddiy-texnika bazasi hisoblanadi. Korxonaning ishlab chiqarish quvvati, mehnatning qurollanganlik darajasi asosiy ishlab chiqarish fondlarining hajmiga bog'liq. Asosiy fondlarning va mehnatning qurollanganlik darajasining oshishi mehnatga ijodiy xarakter bag'ishlaydi va jamoaning madaniy–texnik darajasini oshiradi.

Iqtisodiyotning erkinlashtirilishi va modernizatsiyasi sharoitida asosiy fondlar ishlab chiqarish samaradorligini oshiruvchi, iqtisodiy o'sishni taminlovchi barcha omillar ichida asosiy o'rinni egalaydi.

Asosiy fondlar jamiyat moddiy resurslarining asosiy qismini tashkil etib, ularning 65%dan ko'prog'i asosiy ishlab chiqarish fondlariga to'g'ri keladi.

3.2. Ishlab chiqarish vositalari va ularning tavsifi

Asosiy fondlarning kengaytirilgan takror ishlab chiqarishdagi ishtirokiga ko'ra ishlab chiqarish va noishlab chiqarish asosiy fondlariga bo'linadi.

Ishlab chiqarish asosiy fondlari moddiy ishlab chiqarish sohasida qatnashib, ular o'zining amal qilish sikli davomida ishlab chiqarish jarayonida bir necha marta ishlatiladi. Ishlab chiqarish asosiy fondlari bosqichma-bosqich eskirib, o'z qiymatini ishlab chiqarilayotgan mahsulotga (xizmatga) qismlab o'tkazib boradi. Ular amortizatsiya ajratmalari hisobiga qoplanadi.

Noishlab chiqarish asosiy fondlariga korxona balansida turgan, xodimlarga xizmat qiladigan turar joylar, bog'cha, sport muassasalari va boshqa madaniy-maishiy xizmat ko'rsatuvchi ob'yektlar kiradi. Ishlab chiqarish fondlaridan farqli o'laroq, ular ishlab chiqarish jarayonida qatnashmaydi va o'zining qiymatini mahsulotga o'tkazmaydi. Ularning qiymati iste'molda yo'q bo'lib ketadi. Ularning o'rni to'ldirilmaydi. Ular korxona foydasi hisobiga takror ishlab chiqariladi.

Korxonaning asosiy ishlab chiqarish fondlari quyidagi guruhlarga bo'linadi:

1) yer uchastkalari, egalik qilish huquqiga ega korxonaga tegishli bo'lgan tabiatdan foydalanish ob'yektlari (suv, yer osti boyliklari, boshqa tabiiy resurslar);

2) binolar (ishlab chiqarish-texnik, yordamchi binolar va boshqalar);

3) inshootlar (muhandislik-qurilish ob'yektlari, ishlab chiqarishga yordamlashuvchi inshootlar);

4) uzatish qurilmalari (elektr uzatish shaxobchalari);

5) mashina va jihozlar;

6) o'lcham va nazorat qilish asboblari, qurilmalari va laboratoriya jihozlari;

7) hisoblash texnikasi;

8) transport vositalari (ichki va tashqi ishlab chiqarish)

9) qiymati eng kam oylik ish haqining 50 barobaridan ko'p bo'lgan asbob va moslamalar;

10) ishlab chiqarish va xo'jalik inventarlari;

11) xo'jalik ichidagi yo'llar.

Asosiy fondlar tuzulmasini to'g'ri tashkil etish ishlab chiqarish-

ning o‘sishiga, tannarxning pasayishiga va korxona pul mablag‘ining ortishiga olib keluvchi shart sifatida qaraladi.

Sanoatning turli tarmoqlariga tegishli korxonalarda asosiy ishlab chiqarish fondlari tuzilmasi bir xil bo‘lmaydi. Masalan, yengil va oziq-ovqat sanoatida binolar asosiy o‘rin egalaydi (44-46%), yonilg‘i sanoatida inshootlar 17-19%, elektroenergetika sanoati korxonalarida uzatish qurilmalari 30-33%, mashinasozlik korxonalarida mashina va jihozlar salmoqli o‘rin egallaydi.

3.3. Asosiy fondlar amartizatsiyasi va ulardan foydalanish ko‘rsatkichlari

Ma’lumki, asosiy fondlar ishlatilishi jarayonida eskirib boradi va o‘zining boshlang‘ich qiymatini bosqichma-bosqich yo‘qotib boradi. Ularning real qiymatini aniqlash uchun eskirgan qismining qiymatini aniqlash zarurati to‘g‘iladi. Ularning boshlang‘ich yoki tiklanish qiymatidan eskirish so‘mmasi ayrilib asosiy fondlarning **qoldiq qiymati** aniqlanadi.

Eskirishning jismoniy va ma’naviy ko‘rinishlari farqlanadi.

Jismoniy eskirish deganda asosiy fondlarning boshlang‘ich iste’mol qiymatining bosqichma-bosqich yo‘qolib borishi tushuniladi. Bunda nafaqat ularning ishlash jarayonidagi eskirishi, balki bekor turishi natijasida ham eskirganligi kiradi. Asosiy fondlarning fizik eskirishi asosiy fondlar sifatiga, ularning texnik takomillashganligiga, texnologik jarayonning xususiyatlariga, ularning ishlash vaqtiga, tashqi ta’sirlardan himoyalanganligiga hamda va ularga xizmat ko‘rsatish darajasiga ham bog‘liq.

Asosiy fondlarning jismoniy eskirishi hatto ularning bir xil unsurlarida ham har xil bo‘ladi. Asosiy fondlarning to‘liq va qisman eskirishi farqlanadi. To‘liq eskirganda ishlab turgan asosiy fondlar yo‘qotiladi va joyiga yangisi (kapital qurilish yoki eskirgan asosiy fondlarni joriy almashtirish vositasida) keltiriladi. Qisman eskirish ta’mirlash yo‘li bilan qoplanadi.

Asosiy fondlarning jismoniy eskirishi darajasi haqiqiy xizmat qilgan davrni me’yoriy hujjat davrga bo‘lish va 100 ga ko‘pay-

tirish yo'li bilan hisoblanishi mumkin. Nisbatan to'g'ri usul bu ob'yektning tabiiy holatini tekshirishdir.

Ma'naviy eskirish - bu mashina va uskunalar qiymatining ularni takror ishlab chiqarish uchun ketadigan umumiy, zaruriy xarajatlarining qisqarishi, yangi va unumdor mashina va uskunalarning joriy qilinishi ta'sirida pasayishidir. Ushbu omillar ta'sirida asosiy fondlar o'zining texnik tavsifi va iqtisodiy samaradorligi jihatdan qoloq bo'lib qoladi, ya'ni ma'naviy eskiradi.

Iqtisodiyotning erkinlashtirilishi sharoitida korxonlarda asosiy fondlarni yangilashga ketadigan xarajatlari qoplashning asosiy manbai ularning o'z mablag'lari hisoblanadi. Bu mablag'lar asosiy fonddan foydalanish mobaynida amortizatsiya ajratmalari shaklida jamg'ariladi.

Amortizatsiya - asosiy fondlar eskirishini mahsulotning ishlab chiqarish tannarxiga qismlab o'tkazish yo'li bilan yig'ilib boriladigan pul mablag'laridir.

Amortizatsiya hisoblanadigan mulk tarkibiga O'zbekiston Respublikasini qonunchiligiga ko'ra qiymati eng kam oylik ish haqining 50 barobaridan ortiq bo'lgan va foydalanish muddati 1 yildan oshadigan mulklar kiradi. Yer uchastkalari, qazilma boyliklar, o'rmonlar va moliyaviy aktivlar bungan mustasno.

Amortizatsiya ajratmasi so'mmasi asosiy fondning qiymatiga, undan foydalanish muddatiga va modernizatsiya xarajatlariga bog'liq.

Amortizatsiyaning yillik so'mmasini asosiy fondlar qiymatiga nisbatan foizlarda ifodalash orqali uning me'yori aniqlanadi. Amortizatsiya me'yori asosiy fondlar yiliga o'zining balans qiymatining qancha qismini mahsulot ishlab chiqarish tannarxiga qo'shayotganligini bildiradi.

Amortizatsiya me'yorni hisoblash quyidagi formula bo'yicha amalga oshiriladi:

$$N_{am} = (F_1 - F_y / T_m \cdot F_1) \cdot 100$$

bu yerda: F_1 - asosiy fondlarning boshlang'ich qiymati, so'm;

F_y - asosiy fondlarning yo'qotilgan qiymati, so'm;

T_m - asosiy fondlarning me'yoriy hujjat xizmat muddati, yil.

Misol. Dastgohlarning jami boshlang'ich qiymati 20,0 mln. so'm, xizmat muddati - 8 yil. Modernizatsiya xarajatlari 4,0 mln. so'm, demontaj sarflari 0,5 mln.so'm, stanoklarning qoldiq qiymati 0,9 mln.so'm. Bu holatda amortizatsiya me'yori 11,25% [(20,0-0,9):(20·8)]x100, amortizatsiya ajratmalari so'mmasi esa [(20,0 +4,0+0,5-0,9)]:8=2,95 mln.so'mni tashkil etadi.

Amortizatsiya ajratmalari miqdori uch usulda hisoblanadi: bir maromli; bajarilgan ish hajmiga nisbatan sonlar so'mmasi bo'yicha va qiymatni hisoblab chiqarish (kumulyatiB), yani tezlashtirilgan usullar.

Amortizatsiya ajratmalari miqdorini bir maromli usulda hisoblash asosiy fondlarning bir maromda jismoniy va ma'naviy eskirishiga mo'ljallangan bo'ladi (3.1-jadval).

3.1-jadval

Amortizatsiya ajratmalari miqdorini bir maromli usulda hisoblash tartibi

Asosiy fondlar ko'rinishlari	O'rtacha balans qiymati, mln. so'm	Amortizatsiya ajratmalarining yillik me'yori, %	Amortizatsiya ajratmalarining yillik miqdori, mln.so'm (gr.2 x gr.3)
1	2	3	4
Uskunalar	60	12	7,2
Binolar	350	5	17,5
Transport	7	20	1,4
Jami:			26,1

Hozirgi kunda uskunalar qiymatining katta qismini dastlabki yillardayoq ishlab chiqarish xarajatlariga o'tkazishni ta'minlaydigan notekis amortizatsiya keng qo'llanilmoqda. Masalan, birinchi yil - 50%, ikkinchi yil - 30%, uchinchi yil - 20% o'tkaziladi. Bu korxonalarga inflyatsiya sharoitida qilingan xarajatlarni tezroq qoplash va uskunalarni yangilash imkonini beradi.

3.4. Ishlab chiqarish quvvati va uni hisoblash

Asosiy ishlab chiqarish fondlari hajmi va ulardan foydalanish darajasi korxonaning ishlab chiqarish quvvati belgilaydi. U ishlab

chiqarish rejasini asoslashda katta ahamiyatga ega hamda korxonaning belgilangan ro'yxat va sifatli mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha salohiyat imkoniyatlarini tavsiflaydi.

Bundan kelib chiqadiki, **ishlab chiqarish quvvati** – bu ma'lum bir vaqt davomida ilg'or texnologiyalardan foydalanish, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil qilishning ilg'or sharoitlarida ishlab chiqarish mumkin bo'lgan mahsulotlarning eng yuqori (maksimal) darajasidir. U, qoidaga ko'ra, ishlab chiqarilgan mahsulotlar hajmining natural ko'rinishida, ushbu korxonaning ixtisoslashganligi va mahsulotning alohida turlari o'rtasidagi o'zaro nisbatiga ko'ra aniqlanadi.

Korxonaning ishlab chiqarish quvvati ilg'or (asosiy) sexlar quvvati bilan, sexlar quvvati bosh uchastkalar quvvati bilan, uchastkalar quvvati esa bosh uskunalar quvvatiga asosan aniqlanadi.

Korxona ishlab chiqarish quvvati kattaligini belgilab beruvchi ko'rsatkichlar qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

- uskunalar tarkibi va turlari bo'yicha soni;
- uskuna, agregat va dastgohlardan foydalanishning texnik-iqtisodiy me'yori (me'yoriy hujjat darajasi);
- uskunalarning ishlash vaqti fondi;
- ishchilar soni;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar ro'yxati va turlari.

Korxona ishlab chiqarish quvvatining boshlang'ich (yil boshida), yakuniy (yil oxirida), o'rtacha yillik hamda loyiha quvvati turlari mavjud. Loyiha quvvati qurilish loyihasida ko'zda tutilgan bo'ladi. Qayta tiklash, kengaytirish va texnik jihatdan qayta qurollantirish davomida loyiha quvvati kattalashtirilishi mumkin. Shu sababli amaliyotda loyiha quvvati ko'pincha korxonaning amaldagi quvvati bilan solishtiriladi. Korxonaning amaldagi quvvati korxona ishlab chiqarish dasturini tayyorlash uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

Korxona ishlab chiqarish quvvatini aniqlashda zahiradagi uskunalardan tashqari, barcha o'rnatilgan uskunalar hisobga olinadi. Ba'zi bir (yig'uv, quyuv va boshqa) sexlarda ishlab chiqarish quvvati ishlab chiqarish maydonlariga asosan hisoblanadi.

Ishlab chiqarish quvvatini aniqlashda mahsulot birligiga sarflanu-

vchi vaqt me'yori yoki har bir uskunaning unumdorlik me'yorlari muhim ahamiyatga ega bo'lib, ular ilg'or bo'lishi talab qilinadi.

Korxona bosh bo'g'ini (asosiy sexi)ning ishlab chiqarish quvvati quyidagi tenglama asosida hisoblanadi:

$$M = n \cdot F_{max} / M_m.$$

Bunda:

M - sex yoki uchaskaning qabul qilingan o'lchov birligidagi ishlab chiqarish quvvati;

n - sex yoki uchastkadagi ilg'or uskunalar soni;

F_{max} – bosh uskunadan foydalanish mumkin bo'lgan maksimal muddat, soat;

M_m – bosh uskunada mahsulot tayyorlashning progressiv mehnat sig`imi, soat.

Amaliyotda ishlab chiqarish quvvati va uskunalarning yuklanishini hisoblashda ba'zida xatolar, ular o'rtasidagi farqni sezmaslik hollari ham uchrab turadi. Korxona quvvati asosiy ishlab chiqarish fondlari, yangi texnika va aniqlangan zahiralardan foydalangan holda mahsulot ishlab chiqarish mumkin bo'lgan maksimal darajani tavsiflaydi, uskunalarning yuklanishni hisoblash natijalari esa ushbu quvvatlardan rejadagi davrda foydalanishning darajasini aniqlaydi.

Demak, ular o'rtasidagi asosiy farq shundaki, birinchi holatda korxonada ishlab chiqarishi mumkin bo'lgan mahsulotlarning teng ko'p darajasi aniqlansa, ikkinchi holda mazkur davr mobaynida uskunalardan qanchali foydalanish aniqlanadi.

Ishlab chiqarish dasturining korxonada mavjud bo'lgan quvvatlarga mos kelishini aniqlash uchun, o'rtacha yillik ishlab chiqarish quvvati quyidagi tenglamadan hisoblab topiladi:

$$M_{o'rt.yil} = M_n + M_v \cdot n_1 / 12 + M_l \cdot n_2 / 12.$$

Bu yerda:

$M_{o'rt.yil}$ – korxonaning o'rtacha yillik quvvati;

M_n – korxonaning yil boshidagi quvvati;

M_v – yil mobaynida kiritiluvchi quvvati;

M_l – yil davomida ishlab chiqarishdan chiqariluvchi (yo'q qilinuvchi) quvvat;

n_1, n_2 – ishlab chiqarish quvvatlarini ishga tushirishdan yoki tugatilgan ishlab chiqarish quvvatlari yo'q qilingandan to yil oxirigacha o'tgan to'liq oylar soni.

Asosiy ishlab chiqarish fondlaridan foydalanishni yaxshilash bilan bog'liq bo'lgan mazkur chora-tadbirlar, ko'pincha ishlab chiqarish quvvatlari balansini tuzish yo'li bilan amalga oshirilib, korxonaning ishlab chiqarish quvvatlari va ularni ta'minlash manbalariga bo'lgan ehtiyoji aniqlanadi.

3-bob bo'yicha xulosalar

Korxonalar egalik qiladigan mulk ko'chmas va ko'chirib bo'ladigan mulklarga ajralib, ko'chmas mulkka yer uchastkalari, yer osti boyliklari, maxsus suv ob'ektlari va umuman yer bilan bog'liq bo'lgan buzilmas moddiy buyumlar, shu jumladan o'rmonlar, ko'p yillik daraxtlar, inshootlar, binolar kirsa, ko'chirib bo'ladigan mulkka ko'chmas mulkka kirmaydigan moddiy boyliklar, pul mablag'lari va qimmatli qog'ozlar kiradi.

Korxona mulki aylanma aktivlar va uzoq muddatli aktivlarga ham ajratilib, uning nafaqat ijtimoiy ko'rinishi, balki ishlab chiqarish jarayonidagi roli, ahamiyati va korxona iqtisodiyotiga tasiri ham hisobga olinadi.

Asosiy fondlar moddiy (ashyoviy) boylik bo'lib, o'zining tabiiy ko'rinishi, uzoq vaqt mobaynida o'zgartirmaydi hamda qiymatini ishlab chiqarilayotgan mahsulot qiymatiga qismlab o'tkazadi. Ular kengaytirilgan takror ishlab chiqarishdagi ishtirokiga ko'ra ishlab chiqarish va noishlab chiqarish asosiy fondlariga bo'linadi.

Amortizatsiya – bu asosiy fondlar eskirishini mahsulotning ishlab chiqarish tannarxiga qismlab o'tkazish yo'li bilan yig'ilib boriladigan pul mablag'laridir.

Ishlab chiqarish quvvati ma'lum bir vaqt davomida ilg'or texnologiyalardan foydalanish, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil qilishning ilg'or sharoitlarida ishlab chiqarish mumkin bo'lgan mahsulotlarning maksimal darajasi hisoblanib, u asosiy sexlar va uchastkalar quvvatiga asosan aniqlanadi.

Tayanch so'z va birikma: *Mulk, uzoq muddatli aktivlar, asosiy fond, asosiy vosita, asosiy ishlab chiqarish fondlari, noishlab chiqarish asosiy fondlari, asosiy fondlarning jismoniy va ma'naviy eskirishi, amortizatsiya, ishlab chiqarish quvvati.*

Takrorlash uchun savollar

1. Asosiy ishlab chiqarish fondiga tushuncha bering.
2. Asosiy ishlab chiqarish fondlari qanday baholanadi?
3. Asosiy ishlab chiqarish fondlarining jismoniy va ma'naviy eskirishi mazmunini va ularga ta'sir etuvchi omillarni yoriting.
4. Amortizatsiyaning mohiyatini tushintiring.
5. Korxona ishlab chiqarish quvvatiga tushuncha bering.
6. Asosiy ishlab chiqarish fondlarining samarali ishlatilishi qaysi ko'rsatkichlar bilan ifodalanadi?
7. Korxonalar asosiy ishlab chiqarish fondlaridan foydalanishini yaxshilashning muhim va real yo'llarini ayting.
8. Korxonaning ishlab chiqarish quvvati nima va u qanday hisoblanadi?

Bilimni mustahkamlash uchun test-savollari

1. Asosiy fond – bu...

A) bino, inshoot

B) texnika, texnologiya, mashina

C) moddiy ko'rinishga ega bo'lgan bino, inshoot, dastgohlar, qurilmalar texnika,
texnologiya, mashina

D) qurilmalar

2. Asosiy fond ikki qismga bo'linadi, bular:

A) faol va tezkor

B) sust va kam xarajat

C) faol va sust

D) ishlab chiqarish va noishlab chiqarish

3. Amortizatsiya – bu...

A) xomashyoning sarflanishi;

B) yoqilg'i xarajatlari;

C) asosiy fondlarning moddiy va ma'naviy eskirishi;

D) texnika, texnologiya, mashina xaridi.

4. Aylanma fondlar – bu ...

A) xomashyo, mashina

B) yoqilg'i, inshoot

C) energiya, bino

D) xomashyo, yoqilg'i

5. Samaradorlik – bu...

A) foyda

B) daromad

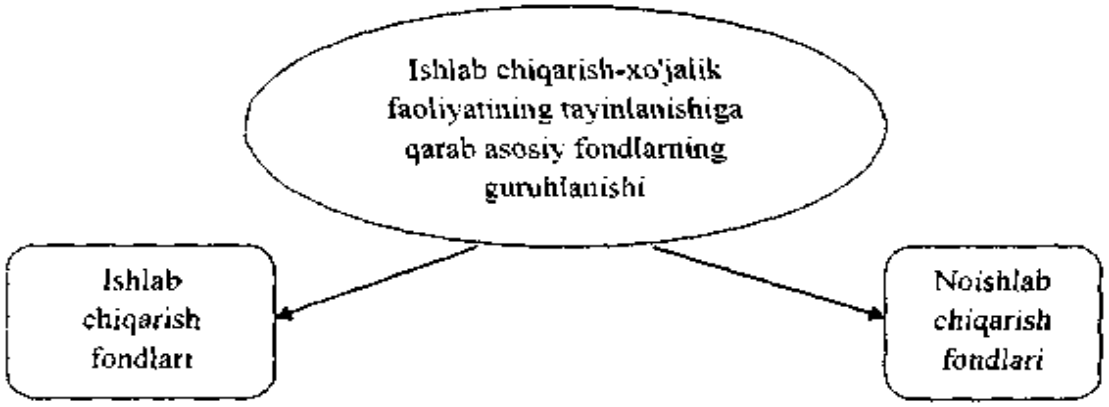
C) yuqori foyda

D) foydalilik darajasi

Ko'rgazma materiallar

Asosiy vositalar - bu uzoq (bir yildan ko'p) davr ichida moddiy ishlab chiqarish sohasida, noishlab chiqarish sohasida, shuningdek ijaraga berishda foydalaniladigan moddiy aktivlardir.

Asosiy vositalar aylanma mablag'lardan shu bilan farqlanadiki, ular ishlab chiqarish jarayonida ko'p marta qatnashadi va xizmat muddati davomida o'zining dastlabki shaklini saqlab qoladi. Ishlab chiqarish jarayoni va tashqi muhit ta'sirida ular asta-sekin eskiradi va o'zining dastlabki qiymatini ularning me'yoriy xizmat muddati ichida belgilangan me'yorda amortizatsiya hisoblash yo'li bilan ishlab chiqarish xarajatlariga o'tkazib boradi.



Asosiy vositalarning turi

0100	*Asosiy vositalarni hisobga oluvchi buxgalteriya schetlari*
0110	Yer
0111	Yerni obodonlashtirish
0112	Moliyaviy ijara shartnomasi bo'yicha olingan asosiy vositalarni obodonlashtirish
0120	Binolar. inshoatlar va uzatuvchi moslamalar
0130	*Mashina va asbob-uskunalar*
0140	Mebellar va idora jihozlari
0150	Kompyuter jihozlari va hisoblash texnikasi
0160	Transport vositalari

0170	Ishchi va mahsuldor hayvonlar
0180	Ko'p yillik o'simliklar
0190	Boshqa asosiy vositalar
0199	Konservatsiya qilingan asosiy vositalar

Masala: Yil boshiga kichik korxonaning asosiy fondlari boshlang'ich qiymati 200 mln. so'mni tashkil etdi. Aprel oyida 1,9 mln. so'mlik, iyunda esa 1,5 mln. so'mlik, noyabrda 4,4 mln. so'mlik asosiy vositalarni ishga tushirish rejalashtirilgan. Mart va aprel oyida 1,1 va 1,7 mln. so'mlik asosiy vositalar ishdan chiqish ko'zda tutilgan.

Topshiriq: Berilganlar asosida quyidagilarni hisoblang.
1. Asosiy vositalarning o'rtacha yillik qiymati.
2. Asosiy vositalar yil oxiriga qiymati.

4-bob. Korxonaning aylanma mablag'lari va investitsiyaviy faoliyati

Darsning maqsadi.

Talabalarda mehnat predmetlari, aylanma fondlar va mablag'lar tavsifi, tarkibi. aylanish bosqichlari, ulardan foydalanish ko'rsatkichlari, investitsiya korxonaning ishlab chiqarish salohiyatini rivojlantirish vositasi ekanligini, investitsiyalarning asosiy manbalari va yo'nalishlari, investitsion loyihalarni baholash usullari kabilarni asosiy tayanch so'z va iboralar hamda masalalar, muammoli savollar, ko'rgazmali materiallar va testlar orqali bilim va ko'nikmasini shakllantirishga ko'maklashishdan iborat.

Asosiy ma'lumotlar

4.1. Aylanma fondlar tavsifi va tarkibi

Ishlab chiqarish vositalari (ya'ni mehnat predmetlari va mehnat vositalari) takror ishlab chiqarish jarayonida tutgan o'rniga va ayrim xususiyatlariga ko'ra asosiy va aylanma fondlarga ajraladi.

Aylanma aktivlar ham korxona mulki hisoblanib, ular aylanma fondlar va muomala fondlarining pul shaklidagi yig'indisini ifodalaydi.

Uzluksiz ishlab chiqarish jarayonini ta'minlash uchun asosiy ishlab chiqarish fondlari bilan bir qatorda mehnat predmetlari (moddiy resurslar) zarur bo'ladi. Mehnat predmetlari mehnat vositalari bilan birgalikda mehnat mahsulotini, uning iste'mol qiymatini yaratishda va qiymatning shakllanishida qatnashadi.

Mehnat predmetlari ishlab chiqarishning bir siklidagina qatnashadi va o'zining natural shaklini o'zgartiradi, qiymatini to'liq yangidan yaratilgan mahsulotga o'tkazadi.

Mehnat predmetlari to'liq, mehnat vositalarining ayrimlari (xizmat muddati va qiymatiga ko'ra) aylanma fond tarkibiga kiradi.

Ishlab chiqarish korxonalarining aylanma fondlari *ishlab chiqarish va muomala* doirasiga ajratilgan bo'lib, shunga muvofiq ular muomala va aylanma ishlab chiqarish fondlarini hosil qiladi. Bi-

rinchisiga sotish uchun mo'ljallangan tayyor mahsulotlar, korxona kassasidagi va uning tijorat bankidagi hisob raqamida saqlanayotgan pul mablag'i hamda hisob-kitoblardagi mablag'lar kiradi, ikkinchisiga esa ishlab chiqarish zahiralari, tugallanmagan ishlab chiqarish va korxona o'zi tayyorlagan yarim tayyor mahsulotlar, kelgusi davr xarajatlari va boshqalar kiradi.

Aylanma ishlab chiqarish va muomala fondlari takror ishlab chiqarishning uzluksiz bo'lishligini ta'minlaydi. Ularning miqdori va tarkibi nafaqat ishlab chiqarishning ehtiyoji, shu bilan birgalikda muomala ehtiyojidan kelib chiqqan holda belgilanadi. Ishlab chiqarish va muomala fondlari zahiralarini shakllantirish uchun mo'ljallangan pul mablag'lari korxonaning aylanma mablag'i deyiladi.

Aylanma ishlab chiqarish fondlari – bir ishlab chiqarish davri davomida sarflanadi hamda natural shaklini o'zgartirib, o'z qiymatini to'lig'icha tayyor mahsulot tannarxiga o'tkazadi.

Korxonaning aylanma ishlab chiqarish fondlari uch qismdan iborat:

- (1) ishlab chiqarish zahiralari;
- (2) tugallanmagan ishlab chiqarish va o'zi tayyorlagan yarim tayyor mahsulotlar;
- (3) kelgusi davr xarajatlari.

Ishlab chiqarish zahiralari - bu ishlab chiqarish jarayoniga kiritish uchun tayyorlangan mehnat predmetlaridir. Ular xomashyo, asosiy va yordamchi materiallar, yonilg'i, sotib olingan yarim tayyor mahsulotlar va butlovchi qismlar, idish va idish materiallari, asosiy fondlarni joriy ta'mirlash uchun ehtiyot qismlardan iboratdir.

Tugallanmagan ishlab chiqarish va o'zi tayyorlagan yarim tayyor mahsulotlar - bu ishlab chiqarish jarayoniga kirgan mehnat predmetlari: materiallar, detallar, ishlov yoki yig'ish jarayonidagi buyumlar, shuningdek korxonaning bir sexida oxirgacha ishlab chiqarilmagan va keyinchalik shu korxonaning boshqa sexlarida ishlanishi lozim bo'lgan yarim tayyor mahsulotlardir.

Kelgusi davr xarajatlari - bu aylanma fondlarning nomoddiy unsurlari bo'lib, ular joriy davrda amalga oshirilgan, lekin kelgusi davr mahsulotiga taalluqli bo'lgan yangi mahsulotni tayyorlash va o'rganish xarajatlarini qamrab oladi (masalan, yangi turdagi mahsulotlarning texnologiyasini yaratish va ishlab chiqish xarajatlari va boshqalar).

Muomala fondlari korxonaning tayyor mahsulot zahirasini yaratish uchun mo'ljallangan pul mablag'lari, shuningdek, chek va veksellar, aksiyadorlarning qarzlari, turli xil debitorlik qarzlari, bank va kassalarning hisob raqamlaridagi mablag'lardan iborat bo'ladi.

Aylanma ishlab chiqarish va muomala fondlari korxonaning aylanma mablag'lari (kapitali)ni tashkil qiladi.

Aylanma mablag'lar tuzilmasining iqtisodiyot tarmoqlari bo'yicha farqlanadi (4.1-jadval).

Erkin bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarning asosiy vazifalardan biri - resurslar tejamkorligi tamoyiliga rioya qilgan holda ishlab chiqarishni jadallashtirishdir.

4.1-jadval

Aylanma mablag'larning tarmoqlar bo'yicha taqsimlanishi

Aylanma fondlarning guruh va unsurlari	Sanoat	Qora metallurgiya	Mashina-sozlik	Energe-tika	Yengil sanoat	Oziq-ovqat sanoati
1. Ishlab chiqarish zahiralari - jami	70.2	65.0	55.3	98.3	90,0	78.8
Jumladan: Xomashyo va asosiy materiallar. yarim tayyor mahsulotlar	46.2	23.8	37,5	-	76,7	52.2
Yordamchi materiallar	6,6	11,0	2,3	24.1	5,7	6.1
Yoqilg'i	1,7	2,0	0,7	37.4	0,5	1.6
Ta'mirlash uchun ehtiyot qismlar	3,9	11,0	2,0	23.0	1,7	2,0
Qadoqlash va o'rov materiallari	3,0	0.5	0,6	0.3	1,2	11,3
Jihozlarlar. xo'jalik asboblari va qimmat bo'lmagan, tez eskiruvchi boshqa buyumlar	9,8	16.7	12,2	19.5	3,2	5.6

2. Tugallanmagan ishlab chiqarish va yarim tayyor mahsulotlar	24,0	18,3	42.2	0,5	9,8	19,5
3. Kelgusi davr xarajatlari va boshqa mehnat predmetlari	5,8	16,7	2.5	1,2	0,2	1.7
Jami aylanma ishlab chiqarish fondlari	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**

4.2. Aylanma mablag'larning aylanish bosqichlari

Aylanma mablag'larning to'liq aylanishi uch bosqichdan iborat bo'lib, bu jarayonda mahsulot ishlab chiqariladi va sotiladi:

P – T – ICh - T' - P'.

Birinchi bosqichda aylanma mablag'lar pul shaklidan moddiy boyliklarning ishlab chiqarish zahiralariga aylanadi, ya'ni "pul – tovar" (P-T) munosabatlari yuz beradi.

Ikkinchi bosqich ishlab chiqarish (ICh), yani mahsulotni tayyorlash jarayonini o'z ichiga oladi. Bu bosqichda aylanma mablag'lar va birinchi o'rinda aylanma fondlar tugallanmagan ishlab chiqarish va yarim tayyor mahsulotlar holiga keltirilib, tovar shaklini oladi.

*Uchinchi bosqich*da aylanma mablag'lar tovar shaklida muomalaga kiritilib, sotiladi va yana pul shaklini oladi (T'-P').

Shu tariqa aylanma mablag'lar barcha bosqichlardan o'tib, to'liq aylanishni amalga oshirishini quyidagi tarzda aks ettirish mumkin:

1-bosqich - pul-tovar (P-T);

2-bosqich - ishlab chiqarish (ICh);

3-bosqich - tovar-pul (T'-P').

Shuni qayd qilib o'tish muhimki, korxonaning aylanma mablag'lari bir vaqtning o'zida uchala bosqichda ham pul mablag'lari, ishlab chiqarish zahiralari, tugallanmagan ishlab chiqarish, yarim tayyor va tayyor mahsulotlar ko'rinishida mavjud bo'lishi mumkin. Korxonaning aylanma mablag'lari harakati ma'lum bir iqtisodiy qonunlar asosida ishlashi hamda ulardan ishlab chiqarish va takror ishlab chiqarishning barcha bosqichlarida oqilona foydalanishni ko'zda tutishi ham muhim ahamiyat kasb etadi. Bu qonunlardan va aylanma mablag'lardan foydalanish qoidalaridan chetga chiqish

aylanma mablag'larning yetishmasligiga yoki samaradorlikning pasayishiga olib kelishi mumkin.

4.3. Aylanma fondlardan foydalanish ko'rsatkichlari

Aylanma fondlardan foydalanishni har tomonlama yaxshilash - sanoat korxonalarining muhim vazifalaridan biridir. Xomashyo, yonilg'i, yordamchi materiallardan qanchalik yaxshi foydalanilsa, mahsulotning ma'lum miqdorini ishlab chiqarish uchun ular shunchalik kam sarflanadi. Bu orqali sanoat mahsulotini ishlab chiqarish hajmini oshirish imkoniyati vujudga keladi.

Ishlab chiqarish dasturini ishlab chiqish va sanoat korxonalari ishini tahlil qilish uchun har bir sanoat tarmog'ida moddiy resurslardan samarali foydalanish darajasining turli xil ko'rsatkichlari qo'llaniladi. Ular ishlab chiqarishda moddiy resurslardan foydalanish shart-sharoitlarini to'liq aks ettiradi va ishlab chiqarish, taqsimot va iste'molining barcha bosqichlarini qamrab oladi. Xomashyoga birlamchi ishlov beradigan tarmoqlarda quyidagi ko'rsatkichlar qo'llaniladi:

- boshlang'ich xomashyoda foydali modda miqdori (ma'dandagi oltin, lavlagidagi shakar miqdori va h.);
- boshlang'ich xomashyodagi foydali moddadan foydalanish darajasi va xomashyoga ishlov berish jarayonida vujudga keladigan yo'qotishlar foizi;
- yaroqli mahsulotni yakuniy ishlab chiqarish. U yaroqli mahsulot hajmini boshlang'ich xomashyo o'lchov miqdoriga (mutloq) bo'lishi bilan, shuningdek foizlarda (nisbiy) ham hisoblanadi.

Yaroqli mahsulot ishlab chiqarish ko'rsatkichi uning yakuniy miqdorini baholashga xizmat qiladi. Masalan, ma'dandan 20% mis olindi, lekin bu rejadagi ishlab chiqarish 100% ekanligini bildirmaydi. Misni rejadagi ishlab chiqarish 23% bo'lishi mumkin, bu ma'danda misning haqiqiy miqdorini ifodalaydi.

Qora metallurgiyada po'lat eritishda temirdan foydalanish balans usuli bilan hisoblanadi. Temir balansining kirim qismida xomashyo xarajatining unsurlari va miqdorlari (turli xil ma'dan, lom, strujka)

ko‘rsatiladi. Xarajat qismida olingan mahsulot, yo‘qotishlar va chiqindilarning turlari va miqdorlari (turli xil chuyan, shlak, ugar va hokazo) aniqlanadi. Po‘lat eritish bo‘yicha temir balanslari va prokat ishlab chiqarish bo‘yicha metall balanslari ham shunday hisoblanadi. Bu balanslar sarf-xarajat koeffisiyentlarini aniqlash imkonini beradi.

Mashinasozlik tarmoqlarida aylanma fondlarning asosiy unsuri - metalldan foydalanish darajasini aniqlashda tegishli ko‘rsatkichlari qo‘llaniladi.

Mashina va mexanizmlarni yasash bosqichida mashinaning nisbiy metall sig‘imi ko‘rsatkichi (mashinaning nisbiy og‘irligi) O_m hisoblanadi, yani

$$O_m = R_{s.o} / M_{quv}.$$

Bunda: $R_{s.o.}$ - sof og‘irlik, u metall detallar va mashina qismlari og‘irligining yig‘indisiga teng, t yoki kg; M_{quv} – mashinadan asosiy foydalanish tavsifi birligining miqdori (traktor quvvati - ot kuchi; avtomobilning yuk kutaruvchanligi - t).

Kimyo sanoatida aylanma fondlardan foydalanish ko‘rsatkichlarini hisoblashda o‘ziga xos xususiyatlar mavjud. Kimyo sanoati tarmoqlarida, (shuningdek moddalarga kimyoviy ishlov beradigan ishlab chiqarishlarda) ko‘p hollarda “mahsulot sof og‘irligi” tushunchasi yo‘q. Bu tarmoqlarda kimyoviy texnologiya xususiyatlari sababli ko‘pincha boshlang‘ich xomashyolardan hech biri tayyor mahsulot tarkibiga o‘zining asl ko‘rinishida kirmaydi. Shu sababli kimyoviy jarayonga yoki ishlab chiqariladigan mahsulot birligiga materiallar xarajati tasdiqlangan texnologiyaga (retsepturaga) muvofiq belgilanadi va nazariy deb ataladi. Materiallarning nazariy xarajatiga chiqindilar va qaytarilmaydigan yuqotishlar kirmaydi.

Kimyo sanoatida materiallardan foydalanish ko‘rsatkichi tarzida muayyan kimyo mahsuloti birligini ishlab chiqarishga yoki kimyoviy jarayonga, materiallar nazariy xarajatining iste’mol qilinadigan materiallarning haqiqiy sarfiga nisbati hisoblanadi. Haqiqiy xarajat nazariy xarajatdan kimyoviy jarayonlarda vujudga keladigan yo‘qotishlar kattaligiga ko‘pdir. Haqiqiy va nazariy xarajatlar o‘rtasidagi farq qanchalik kam bo‘lsa, u shunchalik taraqqiy etgan bo‘ladi.

Aylanma mablag'larni me'yorlash N_{am} quyidagicha ifodalanadi:

$$N_{a.m.} = N_{i.ch.z.} + N_{t.i.ch.} + N_{t.m.}$$

Bunda; $N_{ichz.}$ - ishlab chiqarish zahiralarini me'yorlash;

$N_{t.i.ch}$ - tugallanmagan ishlab chiqarishni me'yorlash;

$N_{t.m.}$ - tayyor mahsulot zahiralarini me'yorlash.

Sanoat korxonalarida aylanma mablag'lardan samarali foydalanishni uchta asosiy ko'rsatkich tavsiflaydi.

Aylanuvchanlik koeffisiyenti ulgurji narxlarda mahsulot sotilish hajmini korxonada aylanma mablag'larning o'rtacha qoldig'iga bo'lish yo'li bilan aniqlanadi:

$$K_{am} = R_s : Q_{am}.$$

Bunda; K_{am} - aylanma mablag'larning aylanuvchanlik koeffisiyenti, aylanmalar; R_s - sotilgan mahsulot hajmi, so'm; Q_{am} - aylanma mablag'larning o'rtacha qoldig'i, so'm.

Aylanuvchanlik koeffisiyenti ma'lum davr (yil, chorak) mobaynida korxona aylanma mablag'larining doiraviy aylanishlari sonini ifodalaydi yoki 1 so'm aylanma mablag' hisobiga to'g'ri keladigan sotilgan mahsulot hajmini ko'rsatadi. Formuladan ko'rinib turibdiki, aylanma mablag'lar miqdorining ko'payishi 1 so'm aylanma mablag' hisobiga mahsulot ishlab chiqarishning o'sishiga olib keladi.

*Aylanma mablag'lar bandligi koeffisiyenti*ning kattaligi aylanuvchanlik koeffisiyentiga teskari miqdordir. U 1 so'm sotilgan mahsulotga sarflangan aylanma mablag' miqdorini tavsiflaydi, ya'ni:

$$K_b = Q_{am} : R_s .$$

Bunda: K_b - aylanma mablag'larning bandligi koeffisiyenti.

Bir aylanish davomiyligi kun hisobida - davrdagi kunlar sonini aylanuvchanlik koeffisiyentiga bo'lish bilan topiladi:

$$A_d = D_k : K_{am}$$

Bu yerda: D_k - davrdagi kunlar soni (360, 90).

Aylanma mablag'larning aylanish muddati qancha qisqa yoki sotilgan mahsulotning o'sha hajmda aylanishlar soni qancha ko'p bo'lsa, aylanma mablag'lar shuncha kam talab qilinadi. Va, aksincha, aylanma mablag'lar qancha tez aylansa, ulardan shuncha samarali foydalaniladi.

Misol. Korxonada 2010 yilda sotilgan mahsulot hajmi 600 mln. so'mni tashkil etdi, 2011 yilda esa 612 mln. so'mni tashkil etdi, aylanma mablag'larning o'rtacha yillik qoldig'i mos ravishda 120 mln.so'm va 110,5mln. so'm; aylanma mablag'larning aylanuvchanlik koeffisiyenti 2010 yilda: 600 : 120 =5 va 2011 yilda - 5,54 ni tashkil etdi. Bir aylanish davomiyligi: 360:5=72 kun va 360:5,54=65 kun demakdir. Aylanma mablag'larning yuklanish koeffisiyenti: 120:600 = 0,2 so'm va 110,5:612 =0,18 so'm. Aylanma mablag'lar aylanuvchanligining tezlashishi samarasi ulardan foydalanishning yaxshilangani tufayli ularga bo'lgan talabning kamayishida, ularning bo'shatilishida namoyon bo'ladi.

Aylanma mablag'lar aylanuvchanligining tezlashishi hozirgi sharoitda korxonalarning birlamchi vazifasi hisoblanadi va unga quyidagi yo'llar bilan erishiladi: ishlab chiqarish zahiralarini tuzish bosqichida iqtisodiy asoslangan zahira me'yorlarini joriy etish; xomashyo, yarim tayyor mahsulotlar, butlovchi qismlar ta'minotchilarning iste'molchilarga yaqinlashuvi; moddiy-texnik ta'minotning ombor tizimini, shuningdek materiallar va uskunalar ulgurji savdosini kengaytirish; omborlardagi ishlarning majmuaviy mexanizatsiyasi va avtomatlashtirilishi.

Muomala bosqichida: mahsulot iste'molchilarini uni ishlab chiqaruvchilarga yaqinlashtirish; hisob-kitob tizimini mukammallashtirish; bevosita aloqalar bo'yicha buyurtmalarini bajarish, tejalgan materiallardan mahsulot tayyorlash natijasida sotilgan mahsulot hajmini oshirish; tuzilgan bitimlarga muvofiq jo'natilgan mahsulotlarni partiyalar, assortimentlar, tranzit me'yori bo'yicha tanlash.

4.4. Investitsiya korxonaning ishlab chiqarish imkoniyatini oshirish vositasi sifatida

Investitsiya lotincha "investire" (kiyintirish, yasantirish), nemischa uzoq muddatga qandaydir ishga yoki korxonaga kapital mablag' qo'yishni bildiradi. Investitsiya so'zidan *investor* - omonatchi so'zi kelib chiqib, u omonat beruvchi shaxs, tashkilot yoki

davlatni anglatadi. Investorlar qatoriga qimmatli qog'ozlarni sotib oladigan va bu bilan o'zlarining bo'sh mablag'ini joylashtiradigan yuridik hamda jismoniy shaxslar ham kiradi.

Moliyaviy va nomoliyaviy investitsiyalarni joriy qilish bo'yicha amaliy faoliyatlar majmuasi *investitsion faoliyat* deb yuritiladi. Asosiy fondlarni ishga tushirish, rekonstruksiya va modernizatsiya qilish *kapital qurulish* deb yuritiladi.

Investitsiya - bu moliyaviy (pul) yoki tayin kapitalga mablag' qo'yishdir. U pul mablag'lari, kredit, qimmatbaho qog'oz shaklida olib boriladi va ko'chma, ko'chma bo'lmagan mol-mulkga, intellektual mulkga, ne'matlarga bo'lgan huquqga va boshqa qiymatliklarga qo'yiladi, ya'ni korxonaning barcha aktivlariga ishlatiladi.

Investitsiya moliya bozori unsuri hisoblanadi. Moliya bozori muayyan moliya muassasalari orqali o'zaro aloqada bo'ladigan mulk egalari bilan sarmoya, qarz oluvchilari o'rtasidagi munosabatni ifodalaydi.

Aksiya va obligatsiyalar investitsiya qimmatli qog'ozlari deb yuritiladi. Moliya bozorida qimmatli qog'ozlarning boshqa turlari - xazina majburiyatlari; depozit sertifikatlari; veksellar va hokazolar ham muomalada yuradi.

Investitsiya jamiyatni iqtisodiy rivojlanishiga va har bir jamiyat a'zosini moddiy farovonligini oshirishga ta'sir qiluvchi omil hisoblanadi.

Investitsiya korxona aktiviga, yangi mahsulot ishlab chiqish, ularning sifatini oshirish, mahsulotni sotishni va foydani ko'paytirish uchun qo'yiladigan mablag'. Shu sababli investitsiya ishlab chiqarishni kengaytirishni, kapitalni oddiy va kengaytirilgan takror ishlab chiqarishni, yangi ish joylarini tashkil qilishni, ish haqini va aholini sotib olish quvvatini oshirishni, davlat va mahalliy byudjetga tushumlarni ko'paytirishni ta'minlaydi.

Iqtisodiy nuqtai nazardan investitsiya asosiy va aylanma mablag'larni jamg'arishni anglatadi. Moliyaviy nuqtai nazardan investitsiya moliyaviy resurslarni daromad (foyda) olish uchun to'plashni ko'rsatadi. Buxgalteriya hisobi nuqtai nazardan inves-

titsiya hisobotning aktiv va passivining bir necha moddalariga ishlatilgan kapital xarajatlarni birlashishini ifodalaydi.

Investitsiyalarning amal qilinishi bo'yicha quyidagi turlarga tasniflanadi:

1. Maqsadi bo'yicha - foyda olish uchun, ijtimoiy va ekologik ehtiyojlar uchun.

2. Ob'yekti bo'yicha - ishlab chiqarish va noishlab chiqarish.

3. Natural-moddiy ko'rinishi bo'yicha - moddiy, nomoddiy va moliyaviy.

4. Hududiy kelib chiqishi bo'yicha - milliy va chet ellik.

5. Moliyalashtirish manbalari bo'yicha - xususiy (amortizatsiya, foyda, sotilgan narsalardan tushum) va omonatga olingan (kredit, lizing va boshqalar).

6. Ishlab chiqarish investitsiyasining yo'nalishlari bo'yicha - asosiy kapitalni yangilashga, ko'chmas mulkni, aylanma mablag'ni ko'paytirish uchun, yangi mahsulot yaratish uchun, mahsulot sifatini oshirish uchun.

7. Korxonani boshqarish huquqiga ega bo'lish omili bo'yicha: to'g'ridan to'g'ri yoki bevosita; portfel investitsiyalari. *To'g'ridan to'g'ri* yoki bevosita investitsiyalar - chet el kapitalini to'g'ridan-to'g'ri kiritilishini bildirib, investorga ushbu korxona ustidan nazorat qilish huquqini beradi. Investitsiyani ushbu turi transkontinental (boshqa qit'a kontinentga sarmoya kiritish), kapital qo'yilmalari hamda transmilliy (qo'shni davlatlarga kapital chiqarish sifatida amalga oshiriladigan) kapital qo'yilmalar sifatida namoyon bo'ladi. *Portfel* investitsiyalar litsenzion va franchayzing kelishuvlari, marketing xizmati haqidagi kontraktlar asosida tashkil qilinsa korxonalarni boshqarish huquqini beradi.

8. Amal qilish muddati bo'yicha - qisqa va uzoq muddatli investitsiyalar.

9. Kelib chiqish hududi bo'yicha - milliy va xorijiy investorsiyalar.

10. Tavvakalchilik darajasi bo'yicha - tavvakalchiligi past, ishonchli va tavvakalchiligi yuqori, spekulyativ investitsiyalar.

Investitsiyani bir turi bu - *annuitet*. Annuitet aholining shaxsiy investitsiyasi bo'lib, omonatchiga qandaydir bir davr ichida yoki doirasida unga daromad beradi. Annuitet asosan sug'urta va pensiya jamg'armalariga mablag' qo'yishni anglatadi.

*Investitsiya muassasalari*ga moliya brokerlari, investitsiya kompaniyalari (dilerlar), investitsiya sohasi bo'yicha maslahatchilar, investitsiya fondlaridan iborat bo'lib, ular investitsiya bo'yicha vositachilik, qimmatli qog'ozlarni chiqarishni yo'lga qo'yish, ularni uchinchi shaxslar foydasiga joylashtirish bo'yicha kafolatlar berish, aksiyalar chiqarish kabi ishlar bilan shug'ullanadi.

4.5. Investitsiyalarning korxonalardagi asosiy manbalari va yo'nalishlari

Investitsiya resurslari iqtisodiyot tarmoqlarini rivojlanishini boshqarishning iqtisodiy omili vazifasini bajaradi. Investitsiya mablag'lari ishlab chiqarish, xizmat ko'rsatish jarayonlarida hamda aholining foydalanilmayotgan mablag'larini to'planish natijasida, ularni boshqa jarayonlarda ishlatilishini ta'minlaydi.

Korxona nuqtai nazaridan investitsiya manbalari ular o'z mablag'lari (foyda, amortizatsiya, pul jamg'armalari); qarzga olingan mablag'lar (bank krediti va boshqa tashkilotlar omonatlari); boshqa jalb qilingan mablag'lar (aksiya va boshqa qimmatbaho qog'ozlarni sotishdan kelgan daromadlar); byudjet va byudjetdan tashqi mablag'lar tashkil qiladi.

Investitsiya tarkibida uning manbalari o'z aksini topadi.

Investitsiya manbalarini uning tarkibidan kelib chiqib moliyaviy va moddiy resurslarga ajratish mumkin.

Moliyaviy manbalarga - naqd pul; chet el valyutasi; xalqaro to'lov pullari; aksiyalar; zayomlar; korxonalar mablag'lari; amortizatsiya fondi kiradi.

*Moddiy resurslar*ga - xomashyo resurslari; ko'chmas mulk; jamoa-shirkat-xo'jalik mulki; fermerlar mulki; dehqon xo'jalik mulki; tadbirkorlar mulki kiradi.

Investitsiya manbalarini shakllantirishda moliya bozori va uning infratuzilmasi muhim ahamiyatga egadir.

Investitsiyalarni ob'yektlarga qo'yish sohalariga qarab quyidagilarga ajratish mumkin:

- kam qo'llaniladigan investitsion mablag'lar, ya'ni, qo'riq (bo'sh yotgan) yerlarni o'zlashtirish, mehnat resurslaridan vaqtincha foydalanish (mutaxassislar va rahbarlardan) va h. k.;
- ma'lum hajmda talab qilinadigan investitsiya mablag'lari;
- rejalashtirilgan investitsiyadan olinadigan daromadga ta'sir etuvchi boshqa investitsion sharoitlar, ya'ni rejalashtirilgan asosiy investitsiya mablag'lariga qo'shimcha investitsiya mablag'larini jalb etish yo'li bilan investitsiyadan keladigan foydani oshirish;
- faoliyatga qo'yilgan shakliga qarab, investitsiya o'z harakatida daromadlarni oshirish yoki kamaytirish, xavf-xatarni kamaytirish, mehnat jamoasi manfaatdorligini oshirish, ish sharoitini yaxshilash, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarni muvofiqlashtirishga yo'naltirilishini ta'minlash zarur;
- qo'shimcha investitsiyalar xarajatlarni kamaytirish, samaradorlikni oshirish, mahsulot ishlab chiqishni va sotishni oshirish, qo'shimcha daromad olishni ta'minlashga yo'naltirilish kerak;
- ma'lum ishlab chiqarishga yo'naltirilgan investitsiyalar tarkibi ishlab chiqarishni ixtisoslashuviga qarab taqsimlanishi darkor;
- investitsiyalar resurslarni tejash, yangi mahsulot ishlab chiqish, korxona imijini oshirish, tabiatni muhofaza qilish va hokazolarni ta'milashi ham zarur.

4.6. Investitsiyaviy loyihalarni baholash

Investitsion loyiha bu investitsiyani texnik-iqtisodiy asoslash bo'lib, u investitsiyaviy faoliyat ishtirokchilarini (mulkdor, tadbirkor, bankir, davlat va xalqaro tashkilotlar kabilar) iqtisodiy axborotnomasi, ularni o'zaro aloqalarini bog'laydi hamda tushintiradi. Qisqa qilib aytganda, investitsiya loyihasi investitsiyadan foydalanish rejasini anglatadi.

Investitsiya loyihasini samaradorligini hisoblash - investitsiyadan keladigan samara ko'rsatkichlarini aniqlashni anglatadi.

Investitsiya loyihasini asosi bu kapital qo'yilmalarga bo'lgan ehtiyojni aniqlashdan iborat. Shu sababli investitsiya loyihasi samaradorligi kapital qo'yilmalar samaradorligi orqali aniqlanadi.

Jamiyat miqyosida kapital qo'yilmalar samaradorligi koeffisiyenti (K_s) milliy daromadning o'sish miqdorini (ΔMD) kapital qo'yilmalar miqdoriga (K_k) nisbatan aniqlanadi, ya'ni:

$$K_s = \Delta MD / K_k .$$

Korxona miqyosida investitsiya samaradorligi (kapital qo'yilma) koeffisiyenti (K_{ks}) quyidagicha hisoblanadi.

$$K_{ks} = (M_k - T) / K = F / K.$$

Bunda: Mk - yillik ishlab chiqarilgan mahsulot qiymati;

T - yillik ishlab chiqarilgan mahsulotni tannarxi;

F - yillik foyda miqdori.

Ko'p variantli kapital qo'yilmalar loyihasi samaradorligini aniqlash uchun har bir variantdagi xarajatlarni minimumga keltirish yo'li bilan aniqlanadi, ya'ni:

$$T_i + E_n \cdot K \rightarrow min$$

Bunda: T_i - *i* varinatdagi xarajatlar; En - kapital qo'yilmalar samaradorligi koeffisiyenti; K - kapital qo'yilmalar summasi.

Solishtirilayotgan variantlar har xil davrga mo'ljallangan bo'lsa, bunday sharoitda variantlar (B) keltirilgan koeffisiyentlar bo'yicha aniqlanadi, ya'ni:

$$V = 1 / (1+E_n)^t.$$

Bunda: E_n - har xil davrdagi xarajatlarni keltirish me'yori; t - mablag'larni ishga tushirishdan samara olgungacha bo'lgan vaqt.

Investitsiya samaradorligini aniqlashda uning o'zini qoplash muddati, xavf darajasi, inflyatsiyani oshish sur'ati, kelajakda soliqlar miqdorini o'zigarishi kabilar hisobga olinishi shart. Chunki investitsiyani qulay va samarali sohaga qo'yish investorlar uchun muhim ahamiyatga ega. Jahon amaliyotidan shu ma'lumki, pulni banklarda saqlash eng qulay hisoblanadi, chunki omonatchi undan foiz oladi.

Pulni investitsiya qilish (ishlab chiqarishga qo'yish yoki qimmatbaho qog'ozlar sotib olish) investorga faqatgina unga bank tamonidan beriladigan foizdan ko'proq daromad keltirsagina foydaliroq bo'ladi. Bu investorlar uchun birinchi qoida bo'lib hisoblanadi.

Investorlarning ikkinchi qoidasi - investitsiya samaradorligi inflyatsiya darajasidan yuqori bo'lishi kerak.

Shunday qilib, investitsiya samaradorligini hisoblaganda yuqorida keltirilgan qoidalarda keltirilgan ko'rsatkichlarni solishtirma tahlili katta ahamiyatga ega.

Investitsiya loyihasini baholashda xarajatlar va daromadlarini har xil davrga solishtirma tahlili ham katta ahamiyatga ega. Chunki xarajatlar biron davrda ishlatiladi, daromad esa nafaqat biron davrdan kegin, u asosan xarajatlar amalga oshirgandan keyin kela boshlaydi. Shu sababli davriy pul qiymati degan tushuncha ishlatiladi. Ushbu ko'rsatkich oldin olingan 1 so'm keyin olingan 1 so'mdan qimmatroq turishini anglatadi. Shu sababli iqtisodiy va moliyaviy tahlilda so'mning joriy va kelajakdagi qiymatini hisoblaydi, tahlil qiladi. Bunday hisob-kitoblar diskontlash deb yuritiladi.

Diskontlash – bu investitsiya yoki pul oqimlarini kelgusidagi qiymatining joriy bahoda ifodalanishidir.

Diskontlashtirish murakkab foiz hisoblashning teskari jarayonidir. Murakkab foiz usuli orqali investitsiyaning kelajak qiymati (Ik.q.) quyidagicha aniqalanadi:

$$I_{k.q.}=I_{j.q.}(1+Ch)^t.$$

Bunda: $I_{j.q.}$ - investitsiyani joriy qiymati; Ch - bank foizi stavkasi; t - yillar soni.

Masalan: bank foizi 10% bo'lgan holda 5 yildan keyin 1 so'mning qiymati = 1·(1+0,1)5=1·1,55=1,55 so'mni tashkil qiladi.

Ushbu ko'rsatkichni diskontlash usuli bilan investitsiyaning joriy qiymati aniqlanadi. Buning uchun investitsiyani kelajak qiymatini (1+Ch) mo'ljallangan yillar soni darajasiga bo'lish bilan aniqlanadi, ya'ni:

$$I_{j.q.}=I_{k.q}/(1+Ch)t=I_{k.q}\cdot(1+Ch)^{-t}.$$

Masalan: bank foizi 10% bo'lgan holda, 20 yildan keyingi 1 so'mning joriy qiymati =1:(1+0,10)20=1:1,120=1:6,7=0,15 so'mni tashkil qiladi.

Shunday qilib, diskontlash yillik ketma-ketlikda daromadlar, xarajatlar oqimlarini diskont stavkasiga asosli holda bir-biriga keltirish yo'li orqali kelajakdagi daromad va xarajatlarni joriy qiymatini belgilab olish uchun investitsiyani iqtisodiy va moliyaviy tahlil qilishda qo'llaniladi.

4-bob bo‘yicha xulosalar

Aylanma aktivlar ham korxona mulki hisoblanib, aylanma fondlar va muomala fondlarining pul shaklidagi yig‘indisini ifodalaydi.

Aylanma ishlab chiqarish fondlari bir ishlab chiqarish sikli davomida sarflanadi hamda natural shaklini o‘zgartirib, o‘z qiymatini to‘lig‘icha tayyor mahsulot tannarxiga o‘tkazadi. Ular uch qismdan iborat bo‘ladi: ishlab chiqarish zahiralari; tugallanmagan ishlab chiqarish yoki yarim tayyor mahsulotlar; kelgusi davr xarajatlari.

Muomala fondlari korxonaning tayyor mahsulot zahirasini yaratish uchun mo‘ljallangan pul mablag‘lari, shuningdek, chek va veksellar, aksiyadorlarning qarzlari, turli xil debitorlik qarzlari, bank va kassalarning hisob raqamlaridagi mablag‘lardan iborat bo‘ladi.

Aylanma mablag‘lar aylanuvchanligining tezlashishiga quyidagi yo‘llar bilan erishish mumkin: ishlab chiqarish zahiralarini tuzish bosqichida iqtisodiy asoslangan zahira me’yorlarini joriy etish; xomashyo, yarim tayyor mahsulotlar, butlovchi qismlar ta’minotchilarining iste’molchilarga yaqinlashuvi; moddiy-texnik ta’minotining ombor tizimini, shuningdek materiallar va uskunalar ulgurji savdosini kengaytirish; ombor ishlarining majmuiy mexanizatsiyalashuvi va avtomatlashtirilishi.

Investitsiya real kapitalga mablag‘ qo‘yish bo‘lib, u pul mablag‘lari, kredit, qimmatbaho qog‘ozlar shaklida olib boriladi hamda ko‘chma, ko‘chmaydigan mol-mulkga, intellektual mulkga, ne’matlarga bo‘lgan huquqga va boshqa qiymatliklarga qo‘yiladi.

Investitsiyaviy loyiha - bu investitsiyani texnik-iqtisodiy asoslash hujjati bo‘lib, u investitsiya faoliyati ishtirokchilari (mulkdor, tadbirkor, bankir, davlat va xalqaro tashkilotlar kabilar) uchun iqtisodiy axborotnoma hisoblanadi va ularni o‘zaro aloqadorligini belgilaydi.

Tayanch so‘z va birikmalar: aylanma fondlar, aylanma mablag‘lar, aylanish koeffisiyenti, yuklanish koeffisiyenti, me’yor, me’yoriy hujjat daraja, investitsiya, investor, qimmatli qog‘ozlar, moliya bozori, investitsiya manbasi, moliyaviy manba, moddiy resurslar, diskont, bank foizi, diskontlash.

Takrorlash uchun savollar

1. Aylanma mablag'larning aylanma fondlardan farqi nimada?
2. Muomala fondlarining tarkibini izohlang.
3. Aylanma fondlar qaysi unsurlardan iborat?
4. Aylanma mablag'lardan samarali foydalanish darajalari qaysi ko'rsatkichlar bilan ifodalanadi?
5. Korxonalarda aylanma mablag'lardan samarali foydalanishda qanday yo'llardan foydalaniladi?
6. Investitsiya nima? Investor kim?
7. Investitsiyalarni manbasini tushuntiring.
8. Investitsiya qanday sohalarda ishlatiladi?
9. Moliya bozorini tasniflang.
10. Investitsiya loyihasining iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlari qanday hisoblanadi?

Bilimni mustahkamlash uchun test savollari

1. Aylanma vositalarning me'yorllanishi korxona xo'jalik vositalarining ..... foydalanishining asosi bo'lib xizmat qiladi. Nuqtalar o'rniga quyidagilardan qaysi bir to'g'ri keladi?

A) proporsional
B) diagonal
C) individual
D) gorizantal

2. Aylanma fondlarga quyidagilardan qaysilari kiradi?

A) ishlab chiqarish zahiralari, tugallanmagan mahsulot, yarim fabrikatlar, kelgusidagi chiqimlar
B) yarim fabrikatlar, bino-inshootlar, dastgohlar
C) kelgusidagi chiqimlar, foyda, mashina-uskunalar
D) xom-ashyo mahsulotlari, moliyaviy mablag'lar, qurilmalar.

3. Moliyaviy investitsiyalar tarkibiga qaysilar kiradi ?

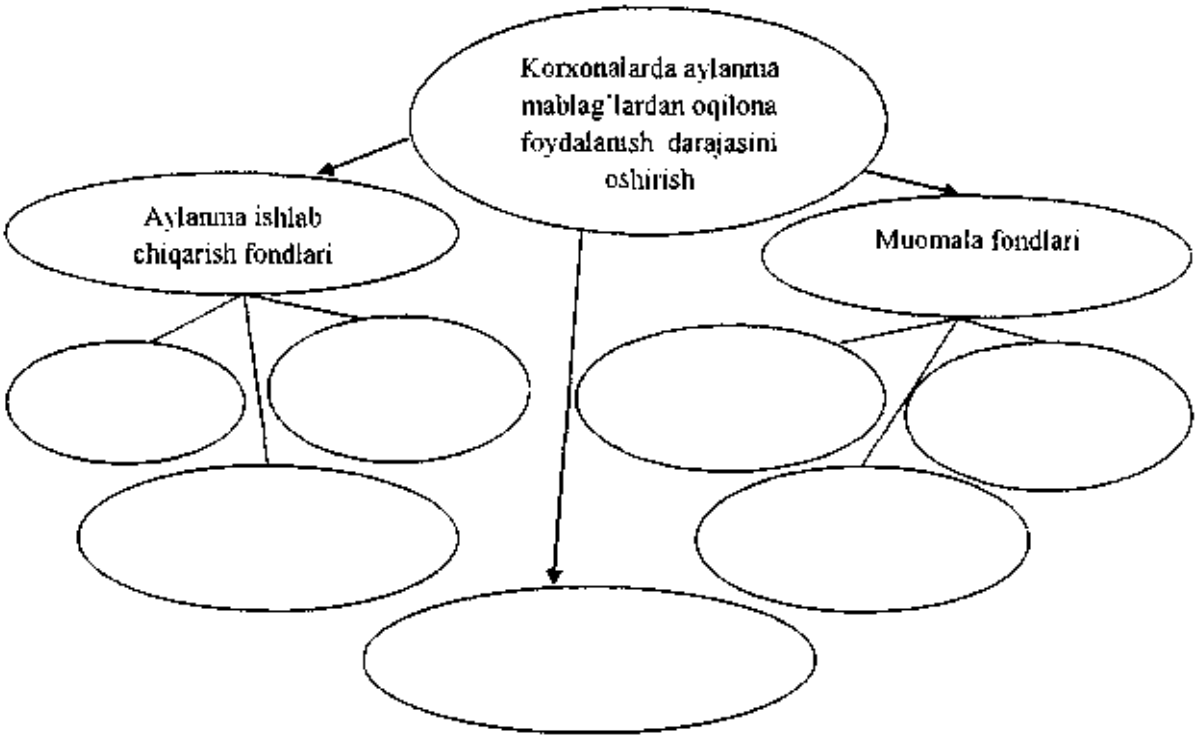
A) sertifikatlar, aksiyalar, obligatsiyalar va boshqa qimmatli qog'ozlar

B) asosiy ishlab chiqarish fondlarining aktiv va passiv qismlari
C) aksiyalar, obligatsiyalar va boshqa qimmatli qog'ozlar
D) aqliy mehnatga oid shakldagi investitsiyalar

4. Moddiy investitsiyalar tarkibiga qaysilar kiradi ?
A) sertifikatlar, aksiyalar, obligatsiyalar.
B) banklardagi sertifikatlar.
C) asosiy fondlar, ya'ni binolar, asbob-uskunalar, inshootlar.
D) aqliy mehnatga oid shakldagi investitsiyalar.

5. Bir davlatdan boshqa davlatga daromad olish uchun yun-altirilgan har qanday shakldagi mulk nima deb ataladi ?
A) shaxsiy mulk
B) xorijiy investitsiya
C) xususiy mulk
D) aralash mulk

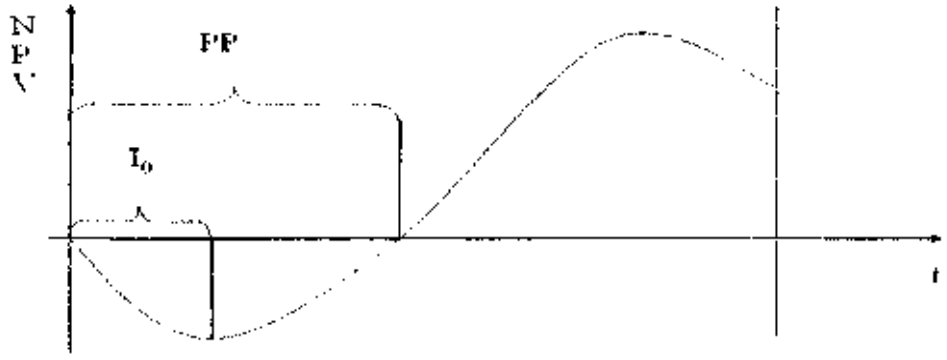
Ko'rgazma materiallar
Klaster tuzish



Ivestitsion loyiha amal qilish davrining asosiy bosqichlari

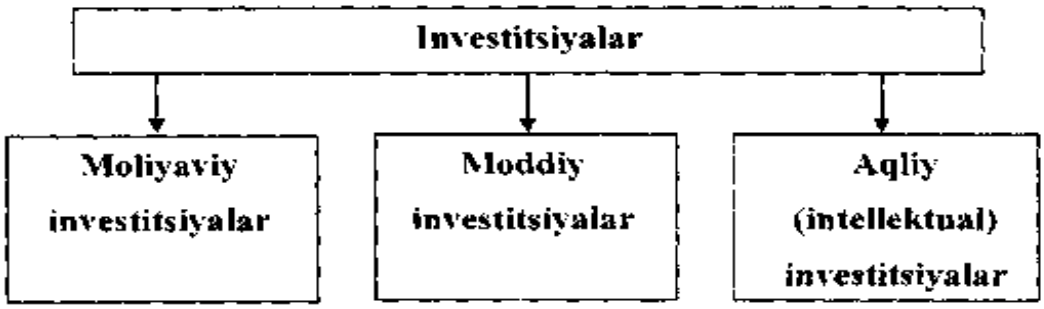
Bosqichlar	Konsensiya (g'oya)	Rejalashtirish	Loyihalash	Yaratish	Yakunlash
Vaqt sarfi	3 %	5 %	20 %	60 %	12 %

Investitsiya loyihasining qilish davri davri chizmasi

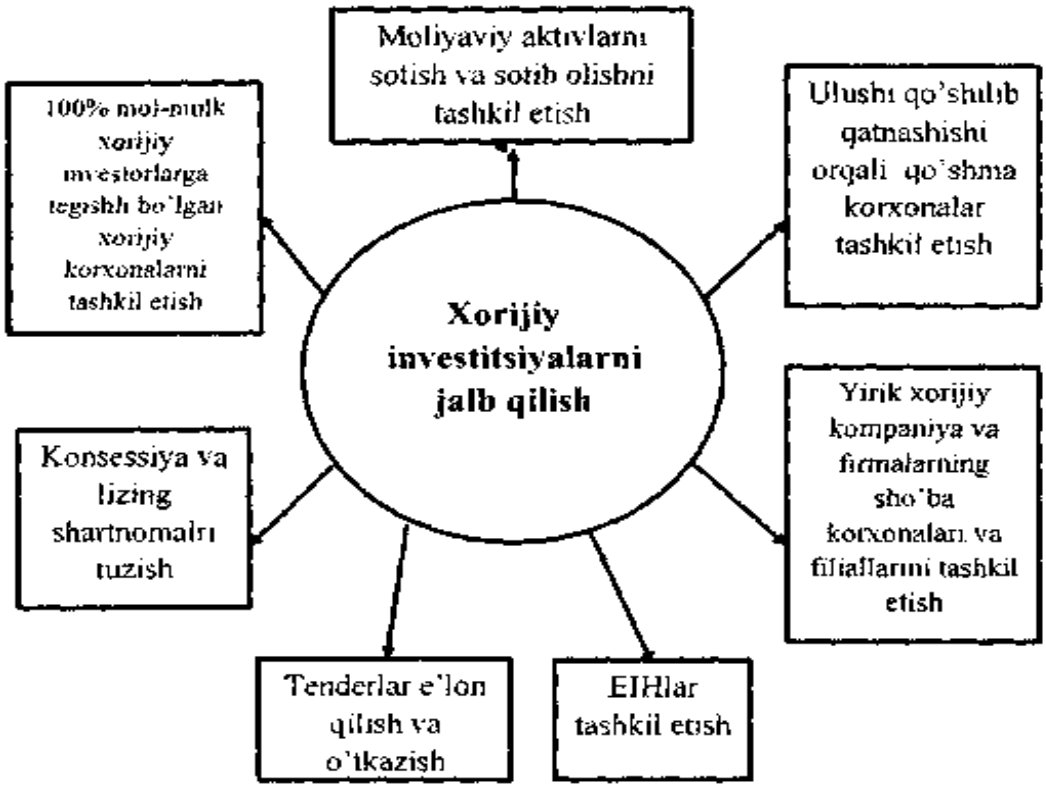


Bunda: **NVP (Net Present Value)** – sof joriy qiymat, ***t* (time) – vaqt**, I_0 **(Initial investment)** – boshlang'ich investitsiya xarajatlari, **PP (Playback Period)** – qoplanish muddati.

Investitsiya turlari



Xorijiy investitsiyalarni jalb qilish shakllari



5-bob. Korxona mehnat resurslari va mehnat haqi

Darsning maqsadi:

Talabalarda mehnat resurslari va ularning tarkibi haqidagi tushunchalarni, mehnat resurslarini boshqarish usullari, korxonada mehnatga haq to'lash shakllari kabilarni asosiy tayanch so'z va birikmalar hamda masalalar, muammoli savollar, ko'rgazma materiallar va testlar orqali bilim va ko'nikmasini shakllantirishga ko'maklashishdan iborat.

Asosiy ma'lumotlar

5.1. Mehnat resurslari va ularning tarkibi haqida tushuncha

"Hamma narsani kadrlar hal qiladi" qoidasi iqtisodiy islohotlar amalga oshirilayotgan hozirgi kunlarda ham o'z dolzarbligini yo'qotgani yo'q. Prezident I.Karimov aytganidek: "Bugungi kunda biz oldimizga qanday vazifalarni qo'ymaylik, bizning oldimizda qanday muammolar mavjud bo'lmasin, ularning barchasi pirovardida kadrlar va faqat kadrlarga borib taqaladi."

Zamonaviy korxonalar faoliyatida mehnat qurollari va mehnat predmetlaridan tashqari kadrlar ham katta ahamiyatiga ega. Aynan kadrlar ishlab chiqarishni boshqarib, joriy va istiqboldagi rejalashtirishni amalga oshiradilar hamda ishlab chiqarish vositalarini foydalanishga kiritadilar. Kadrlarning kasbiy malakasi qanchalik yuqori bo'lsa, korxonalarning iqtisodiy va ishlab chiqarish ko'rsatkichlari shunchalik yaxshi bo'ladi.

Korxonaning *"mehnat resurslari", "kadrlar", "personal"* tushunchalarini, garchi ular o'rtasida ma'joziy ma'noda aytganda "xitoy devori" yo'q bo'lsa va ular kadrlar salohiyatini shakllantirish va ulardan foydalanishda bir xilda qo'llansada, bir-biridan farqlash lozim.

Salohiyat (salohiyat) tushunchasining o'zi lotin tilidan olingan bo'lib (potentia), imkoniyat, kuch-quvvat, yashirish imkoniyat ma'nosini anglatadi. Lug'at va qo'llanmalarda u mavjud va harakatga keltirilishi, ma'lum bir maqsadlarga erishish uchun foydalanish mumkin bo'lgan vosita, zahira, manba deb ko'rsatilgan.

Kadrlar salohiyati - mehnat resurslarining umumiy soni va jinsi, yoshi, ma'lumoti, kasbiy ko'nikmalari, korxonaning u yoki bu

bo‘g‘inlarida va jamoatchilik ishlab chiqarishida qatnashishi bilan ifodalanuvchi mehnat resurslari yoki imkoniyatlarini ifodalaydi. Kadrlar salohiyati jamiyat mehnat salohiyatining tarkibiy qismidir.

Kadrlar korxonada mehnat bilan band bo‘lgan hamda korxona shaxsiy tarkibiga kiruvchi turli kasbiymalakaviy guruhlardagi xodimlar majmuasidir.

Korxonaning mehnat resurslari uning ishchi kuchini tavsiflaydi.

Korxona personali doimiy va yollanib ishlovchi, malakali va malakasiz barcha xodimlardan iborat bo‘lgan shaxsiy tarkibni izohlaydi.

Ishlab chiqarishdagi asosiy «shaxs», iqtisodiyot nazariyasida talqin qilinishicha, ishchi kuchi - insonning mehnat qilishga jismoniy va aqliy imkoniyatlari hisoblanadi. Bozor munosabatlari sharoitlarida mehnat qobiliyati, ishchi kuchini tovar holiga keltiradi. Biroq bu oddiy tovar emas. Uning boshqa tovarlardan farqi shundaki, birinchidan, u o‘z qiymatidan ortiq bo‘lgan qiymat yaratadi, ikkinchidan, uni jalb qilmasdan biron-bir ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirish mumkin emas, uchinchidan, asoiy fondlar va aylanma mablag‘lardan samarali foydalanish darajasi, xo‘jalik yuritish iqtisodiyoti ko‘p jihatdan unga bog‘liq bo‘ladi.

Korxonada kadrlar ishchi, xizmatchi, mutaxassis va rahbarlarga bo‘linadi. Rahbarlarga afzallikni berish lozim. Tadqiqotlar va amaliyot tajribalari shuni ko‘rsatadiki, korxona faoliyatining samaradorligi 70-80 % ga korxona rahbariga bog‘liq bo‘ladi.

Korxonalarda ishchi kuchi va umuman kadrlar salohiyatidan samarali foydalanishga quyidagi omillar ta’sir ko‘rsatadi: xodimlarning moddiy manfaatdorligi, atrof-muhit, aqliy, jismoniy va asablar kuchlanishi, boshqarish usullari va hokazolar. Ayniqsa mehnat uchun ijtimoiy sharoitlar yaratish muhim ahamiyat kasb etadi.

Kadrlarning qo‘nimsizlik koeffisiyenti (K_q) korxonadagi joriy davr mobaynida ishdan ketgan va haydalgan xodimlar sonini (R_{mk}) ro‘yxat bo‘yicha jami xodimlarning o‘rtacha soniga (R) bo‘lish yo‘li bilan aniqlanadi, ya’ni:

$$K_q = (R_{mk}/R)\ 100\ (\%).$$

5.2. Mehnat resurslarini boshqarish

Korxonada mehnat resurslaridan foydalanish samaradorligi mehnat unumdorligi bilan ifodalanadi. Mehnat unumdorligi korxona faoliyatining natijaviy ko'rsatkichlaridan bo'lib, ular faoliyatning salbiy va ijobiy tomonlarini ifodalaydi.

Mehnat unumdorligi moddiy ishlab chiqarishda mehnat sarfi samaradorligini ifodalaydi va vaqt birligi ichida ishlab chiqarilgan mahsulot miqdori sifatida yoki mahsulot birligini ishlab chiqarishga sarflangan mehnat sarfi sifatida aniqlanadi.

Mehnat unumdorligi darajasi ikkita ko'rsatkich bilan xarakterlanadi: vaqt birligida mahsulot ishlab chiqarish (bevosita ko'rsatkich); mahsulot yaratishning mehnat sig'imi (teskari ko'rsatkich).

Bu ko'rsatkichlar quyidagi formulalar bilan ifodalanadi:

$$v = V/T; \quad t = T/V,$$

Bunda: v - vaqt birligi ichida mahsulot ishlab chiqarish; t - mahsulot yaratishning mehnat sig'imi; V - ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi, so'm.; T - mahsulot ishlab chiqarishga ketgan jonli mehnat sarfi, so'm.

Quyidagilar mehnat unumdorligini oshirish manbalari hisoblanadi:

1. Ishlab chiqarishning texnikaviy ta'minganlik darajasi:
- ishlab chiqarishni mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish;
- yangi uskunalarni tadbiq etish;
- yangi texnologik jarayonlarni tadbiq etish;
- mahsulotlarning konstruktiv xususiyatlarini oshirish;
- xomashyo va yangi konstruktiv materiallarning sifatini oshirish;

2. Ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etishni yaxshilash:
- xizmat ko'rsatish me'yori va hududini oshirish;
- me'yorlarni bajarmaydigan xodimlar soni kamaytirish;
- boshqaruv strukturasini soddalashtirish;
- hisob-kitob ishlarini mexanizatsiyalash;
- ish vaqtini o'zgartirish;
- ishlab chiqarishning ixtisoslashganlik darajasini oshirish;

3. Tashqi tabiiy sharoitlarni o'zgartirish:

• xomashyolarni yaratish, yer osti boyliklarini qazib olishni shart-sharoitlari;

• foydali qazilmalarni saqlashni o'zgartirish;

4. Ishlab chiqarishdagi tuzilmaviy o'zgarishlar:

• mahsulotlar alohida turlarining hissasini o'zgartirish;

• ishlab chiqarish dasturining mehnat sig'imini o'zgartirish - eng qulay darajasini aniqlash;

• sotib olingan yarim fabrikatlar va komplektlaydigan mahsulotlar hissasini o'zgartirish;

• yangi mahsulotlar hissasini o'zgartirish.

5.3. Korxonada mehnatga haq to'lash shakllari

• Korxonalarda mehnatga haq to'lashni oqilona tashkil qilish xodimlar faoliyatini rag'batlantirish, tayyor mahsulot va mehnat bozorida raqobatchilikni, samaradorlikni va mahsulotlarning daromadliligini ta'minlashi lozim. Mehnatga haq to'lashni oqilona tashkil etishdan maqsad-adolatlilik, ya'ni bir xil mehnat uchun bir xil haq to'lash;

• bajarilayotgan ishning murakkabligi va mehnat malakasi darajasini hisobga olish;

• mehnatning zararli sharoitlari va og'ir jismoniy mehnatni hisobga olish;

• sifatli, sidqidildan mehnat qilishni rag'batlantirish, yo'l qo'yilgan yo'qotishlar yoki o'z majburiyatlariga mas'uliyatsiz yondashishni moddiy jazolash;

• mehnat unumdorligi sur'atini o'rtacha ish haqining o'sish sur'atlariga nisbatan tezroq o'stirish;

• ish haqi miqdorini inflyatsiya sur'atlariga mos ravishda muvofiqlashtirish;

• mehnatga haq to'lashning korxona ehtiyojlariga to'liq javob beruvchi ilg'or shakl va tizimlarini qo'llash.

Zamonaviy sharoitlarda korxonalarda mehnatga haq to'lashning turli tizim va shakllari qo'llanilib, ulardan eng ko'p tarqalganlari sifatida ishbay va vaqtbay usulni ko'rsatish mumkin.

Mehnatga ishbay haq to'lash ishlab chiqarilgan mahsulot (bajarilgan ish, ko'rsatilgan xizmat) uchun to'lanadigan haqni anglatadi.

Korxonalarda ko'pincha faqat ishbay emas, balki ishbay-mukofotli haq to'lashdan foydalaniladi.

*Mehnatga ishbay-mukofotli haq to'lash*da ishchi bajargan ishiga haq olishdan tashqari, mukofotga ham ega bo'ladi. Mukofot asosan ma'lum bir ko'rsatkichlarga erishish - mahsulot ishlab chiqarish rejasini bajarish, mahsulot sifatini oshirish, xomashyo va materiallarni tejash va shu kabilar uchun beriladi.

Mehnatga vaqtbay haq to'lash tarif tizimida ko'zda tutiluvchi ishlab berilgan vaqt - kalendar vaqt emas, balki me'yoriy hujjat vaqt uchun to'lanadigan haqni anglatadi.

*Vaqtbay-mukofotli haq to'lash*da ishchi ishlab bergan vaqtiga haq olishdan tashqari, ushbu ish haqiga ma'lum bir foiz hisobida mukofot ham oladi.

Mehnatga *akkord haq to'lash* tizimi mehnatga ishbay haq to'lashning bir turi bo'lib, uning mohiyatiga ko'ra, bunda bajarilishi kerak bo'lgan ishlarni muddatini ko'rsatgan holda baholash amalga oshiriladi.

Korxonada quyidagi hollarda akkord haq to'lash tizimidan foydalanish maqsadga muvofiq hisoblanadi:

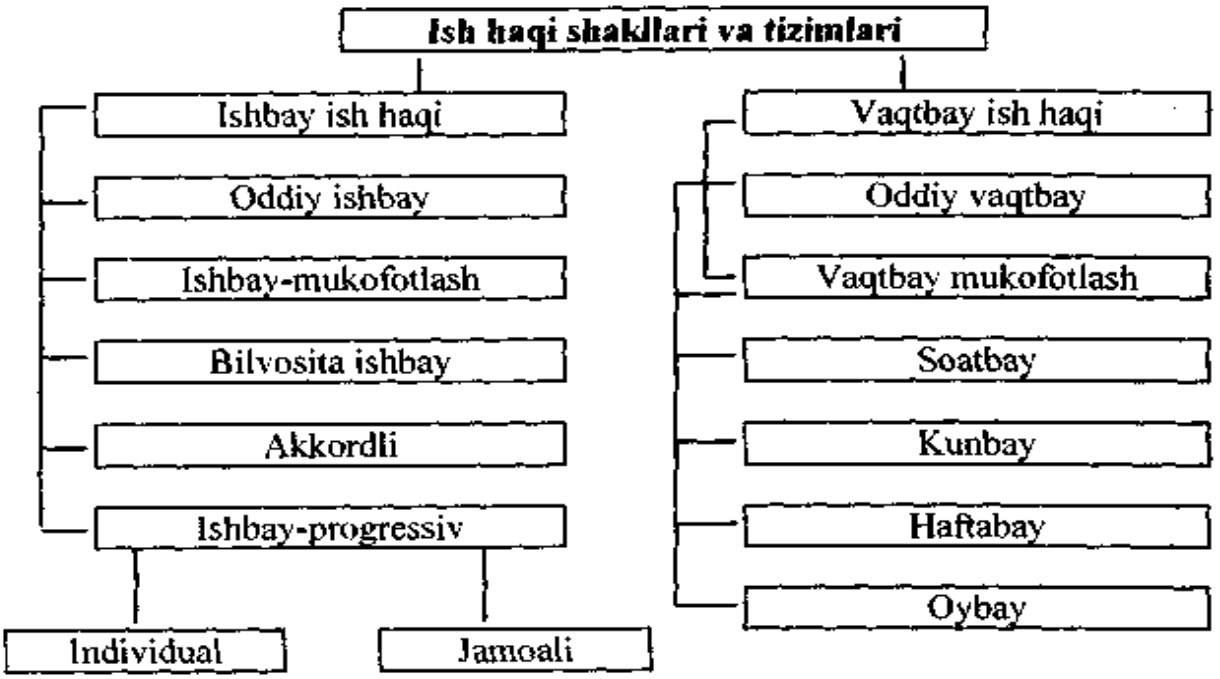
- korxona biron-bir buyurtmani o'z vaqtida bajara olmasa va buning uchun shartnomaga asosan yirik miqdorda jarima to'laydigan bo'lsa;
- korxonaning to'xtab qolishiga sabab bo'luvchi favqulodda vaziyatlar (yong'in, sel, zilzila, suv toshqini yoki jiddiy sabablarga ko'ra asosiy texnologik liniyalarning ishdan chiqish hollari) ro'y berganda;
- alohida ishlarni bajarishga o'ta zarurat tug'ilganda yoki korxonada yangi asbob-uskunalar ishga tushirilganda.

Ko'pchilik korxonalarda ish haqini hisoblash tarif tizimi, ayniqsa uning tarif stavkasi va tarif setkalari kabi unsurlari asosida amalga oshiriladi.

Tarif stavkasi turli guruh va kategoriyadagi ishchilarning vaqt birligidagi mehnati uchun to'lanuvchi haqning mutlaq (absolyut)

o'lchamidir. Minimal tarif stavkasi yoki birinchi darajali stavka boshlang'ich hisoblanadi. U eng oddiy mehnat turiga to'lanuvchi haq darajasini belgilab beradi.

Tarif setkalari mehnatga haq to'lashdagi mutanosibliklarni malaka darajasini hisobga olgan holda, belgilash uchun xizmat qiladi. U tarif razryadlari va ularga mos keluvchi tarif koeffisiyentlari yig'indisini ifodalaydi. Tarif koeffisiyentining eng past razryadi birga teng deb olinadi. Undan keyingi tarif razryadlari mos keluvchi tarif stavkalari birinchi razryadli tarif stavkasidan necha marta katta bo'lishini ko'rsatadi.



5.1-chizma. Korxonada ish haqi shakllari va tizimlari

Kadrlar, mehnat unumdorligi va ish haqi o'zaro chambarchas bog'liq bo'lgan tushunchalar hisoblanadi. Har bir korxonada mehnat va ish haqi bo'yicha reja tuzilib, uning maqsadlari ishchi kuchidan foydalanishni yaxshilash zahiralarini topish va bu asosda mehnat unumdorligini oshirishga qaratilgan bo'lishi lozim. Bu rejalarga ko'ra mehnat unumdorligining o'sish sur'ati o'rtacha ish haqi suratlaridan tezroq o'sishi lozim.

5-bob bo‘yicha xulosalar

Zamonaviy korxona kadrlari ishlab chiqarishni samarali boshqarib, joriy va istiqboldagi rejalashtirishni amalga oshiradilar hamda ishlab chiqarish vositalarini foydalanishga kiritadilar. Kadrlarning kasbiy malakasi qanchalik yuqori bo‘lsa, korxonalarning iqtisodiy va ishlab chiqarish ko‘rsatkichlari shunchalik yaxshi bo‘ladi. “Hamma narsani kadrlar hal qiladi” qoidasi iqtisodiy islohotlar amalga oshirilayotgan hozirgi kunda ham dolzarbdir.

Kadrlar (ishchi, xizmatchi, mutaxassis va rahbarlar) salohiyati mehnat resurslarining umumiy soni va jinsi, yoshi, ma’lumoti, kasbiy ko‘nikmalari, korxonaning u yoki bu bo‘g‘inlarida va jamoatchilik ishlab chiqarishida qatnashishi bilan ifodalanuvchi mehnat resurslari yoki imkoniyatlarini ifodalab, jamiyat mehnat salohiyatining tarkibiy qismidir.

Korxonalarda ishchi kuchi va umuman kadrlar salohiyatidan samarali foydalanishga quyidagi omillar ta’sir ko‘rsatadi: xodimlarning moddiy manfaatdorligi, atrof-muhit, aqliy va jismoniy kuch, asablar zo‘riqishi, ijtimoiy sharoitlar, boshqarish usullari va hokazolar.

Mehnat unumdorligi moddiy ishlab chiqarishda mehnat sarfi samaradorligini ifodalaydi va vaqt birligi ichida ishlab chiqarilgan mahsulot miqdori sifatida yoki mahsulot birligini ishlab chiqarishga sarflangan mehnat sarfi sifatida aniqlanadi.

Mehnatga haq to‘lashni oqilona tashkil etishdan maqsad - uning hajmi va xodimning korxona xo‘jalik faoliyatiga mehnat faoliyatida qo‘shgan hissasiga mos kelishini ta’minlash, ya’ni mehnat o‘lchami va iste’mol o‘lchami o‘rtasidagi mutanosiblikni ta’minlashdan iborat.

Kadrlar salohiyati, mehnat unumdorligi va ish haqi o‘zaro chambarchas bog‘liq bo‘lgan tushunchalar hisoblanadi. Korxonada mehnat va ish haqi bo‘yicha reja tuzilib, uning maqsadlari kadrlar salohiyatidan samarali foydalanishni yaxshilash, zahiralarini aniqlash va shu asosda mehnat unumdorligini oshirishga yo‘naltirilishi lozim.

Tayanch so‘z va birikmalar: kadrlar salohiyati, kadr, mehnat resurslari, korxona personalii, ishchi kuchi, ijtimoiy sharoitlar, rahbarlar, xizmatchilar, kasb, malaka, ish haqi, nominal ish haqi, real

ish haqi, ishbay haq to'lash, ishbay-mukofotli haq to'lash, vaqtbay haq to'lash, vaqtbay-mukofotli haq to'lash, akkord haq to'lash, tarif stavkasi.

Takrorlash uchun savollar

1. Bozor munosabatlari sharoitlarida korxonaning kadrlar siyosatini qay tarzda tasavvur qilasiz?
2. Kadrlar tuzilmasi deganda nima tushuniladi va uni belgilab beruvchi omillar qanday?
3. Real ish haqi nominal ish haqidan nimasi bilan farq qiladi?
4. Mehnatga haq to'lashning qanday tizim va shakllarini bilasiz?
5. Qaysi hollarda vaqtbay va ishbay haq to'lashdan foydalanish maqsadga muvofiq hisoblanadi?
6. Mehnat unumdorligi nima va korxona boshqaruvida qanday ahamiyatga ega?

Bilimni mustahkamlash uchun test savollari

1. Mehnat resurslarini boshqarish nima?

A) Bu chiqimdagi mahsulot birligini kirimdagi mahsulot birligiga nisbati

B) Resurslarni rejalashtirish, xodimlarni to'plash, tanlov, ish haqi va imtiyozlarni aniqlash, korxonaga moslashtirish, o'qitish, baholash, mansabdan kutarish, tushirish, rahbar xodimlar tayyorlash.

C) Samaradorlik, ilg'orlik, istiqbollilik, kompelekslilik, tezkorlik, maqbullik, oddiylik, ilmiylik, ko'p bo'g'inlilik, avtonomlilik, rejalilik, barqarorlik.

D) Rag'batlantirish, ma'lumotlanish, ishontirish, majburlash usuli.

2. Kadrlarni boshqarish nima?

A) bu tashkilotning butun tarmog'ini rejalashtirish, koordinatsiyalash va nazorat qilishdir;

B) bu tashkilotni nazorat qilish;

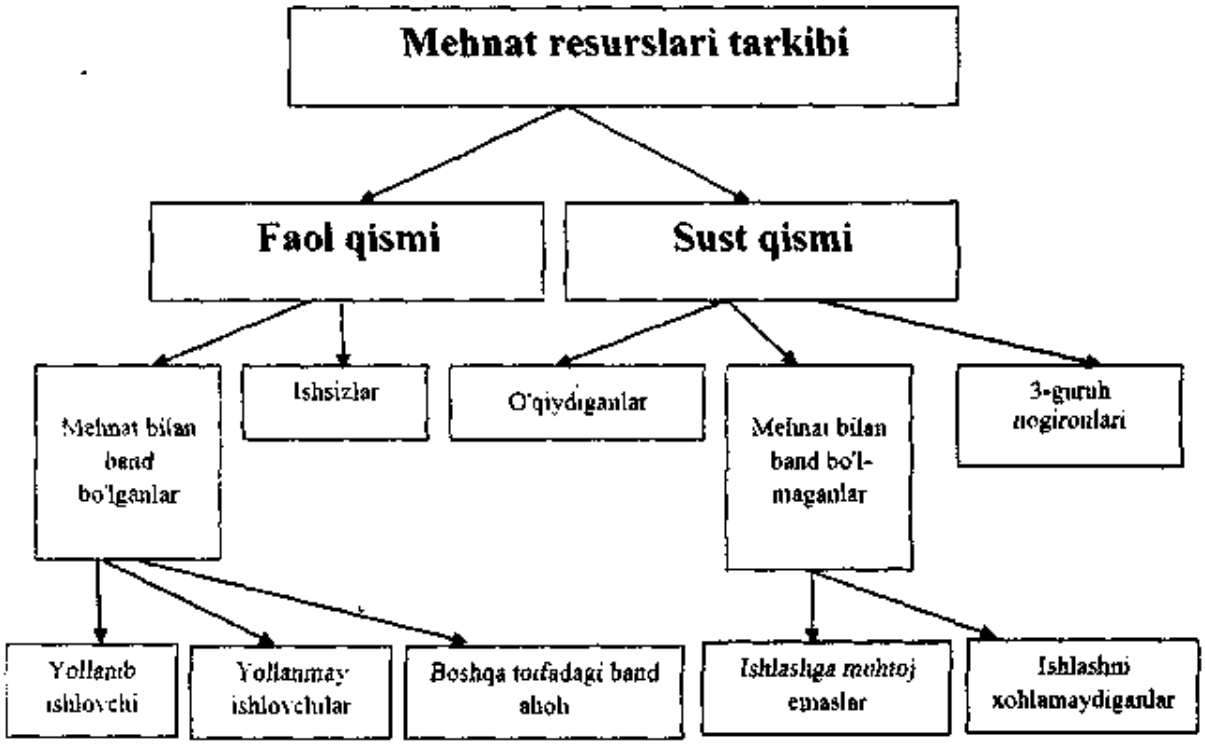
C) bu tashkilotni koordinatsiyalash va rejalashtirish;
D) xodimlarni nazorat qilish va ishni to‘g‘ri taqsimlash;

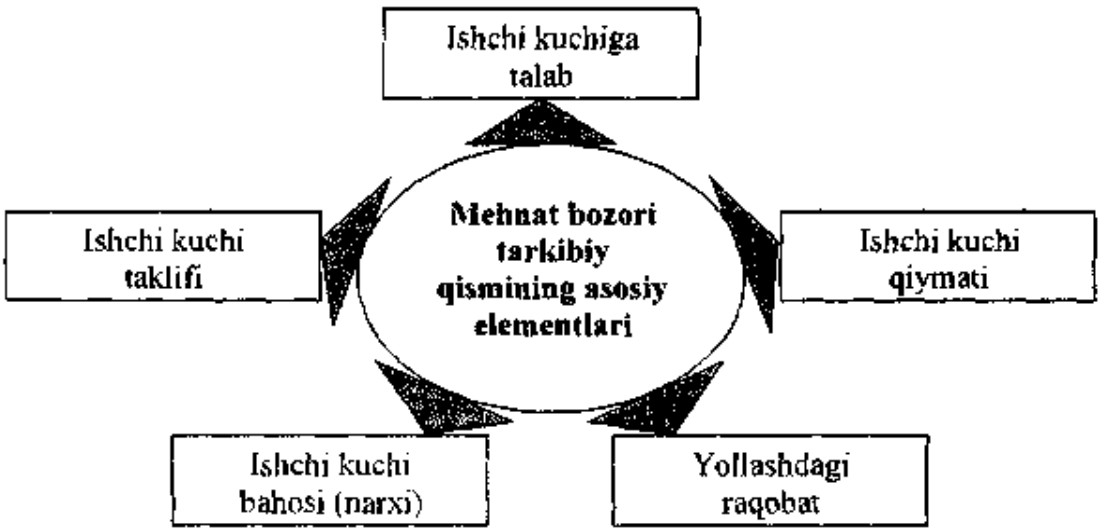
3. Mehnat taqsimoti deb nimaga aytiladi?
A) Korxonalarning bir-biridan ajratish
B) Ishlarni bir-biridan oddiy-murakkabligiga, og‘ir-yengilligiga va malaka talab qilishga mos ravishda ajratishga.
C) Ishchilar o‘rtasidagi funksiyalarni bir-biridan ish haqiga mos ravishda ajratishga
D) Ishlab chiqarish bosqichlaridagi ishlarni katta-kichiklariga ko‘ra, texnologik jarayon turiga mos ravishda ajratishga.

4. Ilmiy kadrlar deganda nimani tushunasiz?
A) tadbirkorlarni
B) menejerlarni
C) korxona xodimlarini
D) fan nomzodlari, fan doktorlari, ilmiy bilimga ega bo‘lgan, professional tayyorgarlik ko‘rgan, ilmiy tadqiqot natijalarini amalda qo‘llaydigan mutaxassislarni

5. Mehnat unumdorligi deb nimaga aytiladi?
A) 16 yoshdan 60 yoshgacha ayollar, 16 yoshdan 55 yoshgacha erkaklar va 14 yoshdan 16 yoshgacha bo‘lgan mehnat kobiliyatidagi o‘smirlar, ijtimoiy xizmat bilan band bo‘lgan qariyalar, 1 guruh mehnat nogironlari;
B) Vaqt birligida bajarilgan ish miqdori;
C) 1 kishi hisobiga eng ko‘p miqdorda ishlab chiqarilgan mahsulot;
D) moddiy boylik yaratuvchi soha xodimlar soni;

Ko'rgazmali materiallar





O'zbekistonda ish haqini isloh qilishning asosiy yo'nalishlari

- Daromadlar va eng avvalo, ish haqi iste'mol imkoniyatlarini kengaytirish hamda aholining (birinchi navbatda, yollanma xodimlarning) talabi oshishi asosida ishlab chiqarishni tarkiban qayta qurishga faol ta'sir ko'rsatishini ta'minlash

- Mehnat faoliyatidan keladigan aholi daromadlarida ish haqining ulushi tushib ketishini real ish haqi daradjasi va o'sish sur'atlarini oshirish asosida to'xtatish

- O'z tajribamizni va chet mamlakatlar tajribasini o'rganish hamda ulardan O'zbekiston iqtisodiyoti xususiyatlarini va milliy an'analarini hisobga olgan xolda foydalanish asosida aholi daromadlarinng hamma turlarini (ish haqi, pensiya, stipendiyalar va boshqalarni) boshqarishning bozor mexanizmlari shakllanshiga faol yordam berish

- Daromadlar sohasidagi eng kam ijtimoiy kafolatlarni iste'molning asoslangan ijtimoiy normativlarini belgilash va iqtisodiyotning boshqaruvchanligini oshirish asosida tegishli aholi guruhlari (yollanib ishlaydiganlar, nafaqaho'r, kam ta'minlangan va ko'p bolali oilalar va hokazo) normal darajada takror ishlab chiqarilishini ta'minlaydigan darajaga asta-sekin yaqinlashtirib borishga kirishish

6-bob. Mahsulot (ish, xizmat) tannarxi, foydasi va samaradorligi

Darsning maqsadi:

Talabalarda tannarx - ishlab chiqarish sarflarini kamaytirish vositasi ekanligi, mahsulot (ish, xizmat) tannarxini hosil qiluvchi xarajat turlari, foyda va samaradorlik, ularni hisoblash usullari kabilarni asosiy tayanch so'z va iboralar hamda masalalar, muammoli savollar, ko'rgazmali materiallar va testlar orqali bilim va ko'nikmasini shakllantirishga ko'maklashishdan iborat.

Asosiy ma'lumotlar

6.1. Tannarx - ishlab chiqarish sarflarini kamaytirish vositasi

Ishlab chiqarish korxonalari faoliyati moddiy va mehnat xarajatlari bilan bog'liq. Xarajatlarning asosiy hissasi mahsulot ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'ladi. Ishlab chiqarishning jami xarajatlari mahsulotning ishlab chiqarish tannarxini tashkil etadi va unga qarab ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ish, xizmat) korxonaga qanchaga tushayotganini aniqlash mumkin.

Ishlab chiqarish korxonalari mahsulotlarni sotish bilan bog'liq xarajatlarni ham amalga oshirishadi. Bunday xarajatlar ishlab chiqarishdan tashqari yoki tijorat xarajatlari ham deyiladi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1999 yil 5 fevraldagi 54-sonli qarori bilan tasdiqlangan *"Mahsulot (ish, xizmat)larni ishlab chiqarish va sotish xarajatlari tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to'g'risidagi Nizom"*ga muvofiq korxonalarning xarajatlari quyidagi guruhlarga bo'linadi:

(1) - mahsulotning ishlab chiqarish tannarxiga kiritiladigan xarajatlar;

(2) - ishlab chiqarish tannarxiga kiritilmaydigan, biroq asosiy faoliyatdan olingan foydada hisobga olinadigan hamda davr xarajatlariga kiritiladigan xarajatlar;

(3) - korxona umumxo'jalik faoliyatidan olingan foyda yoki zararlarni hisoblab chiqishda hisobga olinadigan korxonaning moliyaviy faoliyati bo'yicha xarajatlari;

(4) - favqulodda zararlar.

Mahsulot tannarxi - mahsulot birligiga to'g'ri keladigan ishlab chiqarish xarajati.

Mahsulot (ish, xizmat)larning ishlab chiqarish tannarxini hosil qiluvchi xarajatlar ularning iqtisodiy mazmuniga ko'ra quyidagi *unsurlar* (*xarajatlar moddalari*) bilan gruhlarga ajratiladi:

1. Ishlab chiqarish moddiy xarajatlari (qaytariladigan chiqitlar qiymati chiqarib tashlangan holda).
2. Ishlab chiqarish xususiyatiga ega bo'lgan mehnatga haq to'lash xarajatlari.
3. Ishlab chiqarishga tegishli bo'lgan ijtimoiy sug'urta ajratmalari.
4. Asosiy fondlar va ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bo'lgan nomoddiy aktivlar amortizatsiyasi.
5. Ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bo'lgan boshqa xarajatlar.

6.2. Mahsulot (ish, xizmat) tannarxini hosil qiluvchi xarajatlar turi

Mahsulot (ish, xizmat) ishlab chiqarish xarajatlarining eng yirik unsuri - moddiy xarajatlardir. Mahsulot (ish, xizmat) ishlab chiqarish tannarxi tarkibida ularning hissasi 60-90 foizni tashkil etishi mumkin.

Ishlab chiqarish bilan bog'liq *moddiy xarajatlar*ga quyidagilar tegishli bo'ladi:

- mahsulot tayyorlashda (ishlarni bajarishda, xizmatlar ko'rsatishda) zarur tarkibiy qism hisoblangan chetdan sotib olinadigan xomashyo va materiallar;
- me'yoriy hujjat texnologiya jarayonini ta'minlash va mahsulotlarni o'rash, mahsulot (ish, xizmat)lar yoki boshqa ishlab chiqarish ehtiyojlariga sarflanadigan (asbob-uskunalar, binolar, inshoatlar va boshqa asosiy vositalar sinovini o'tkazish, nazorat qilish, saqlash, tuzatish va ulardan foydalanish uchun) materiallar, shuningdek asbob-uskunalarni tuzatish uchun ehtiyot qismlar, jihozlar, moslamalar, inventar, priborlar, laboratoriya asbob-uskunalari va asosiy fondlarga kirmaydigan boshqa mehnat vositalarining eskirishi, maxsus kiyim-bosh va boshqa arzon baho ashyolarning eskirishi;

- sotib olinadigan, kelgusida ushbu korxonada montaj qilinadigan yoki qo'shimcha ishlov beriladigan butlovchi buyumlar va yarim tayyor mahsulotlar;

- tashqi yuridik va jismoniy shaxslar, shuningdek korxonaning ichki tarkibiy bo'linmalari tomonidan bajariladigan faoliyatning asosiy turiga tegishli bo'lmagan ishlab chiqarish xususiyatiga ega bo'lgan ishlar va xizmatlar;

- tabiiy xomashyo (yer rekultivatsiyasiga ajratmalar, ixtisoslashtirilgan yuridik shaxslar tomonidan amalga oshiriladigan yerni rekultivatsiya qilish ishlariga haq to'lash), ildizi bilan beriladigan daraxtga haq to'lash, sanoat korxonalari tomonidan suv xo'jaligi tizimida belgilangan limitlar doirasida va undan ortiq olinadigan suv uchun haq to'lash. Sanoatning xomashyo tarmoqlari uchun yog'och- taxta materiallardan yoki foydali qazilmalardan (ma'dandan) foydalanishga huquqlarning amortizatsiya qilinadigan qiymati yoki atrof muhitni tiklash xarajatlari;

- texnologik maqsadlarga, energiyaning barcha turlarini ishlab chiqarishga, binolarni isitishga sarflanadigan yonilg'ining chetdan sotib olinadigan barcha turlari, korxonaning transporti tomonidan bajariladigan ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish bo'yicha transport ishlari;

- korxonaning texnologik, transport va boshqa ishlab chiqarish va xo'jalik ehtiyojlariga sarflanadigan barcha turdagi xarid qilinadigan energiya;

- ishlab chiqarish sohasida moddiy boyliklarning tabiiy yo'qolish me'yorlari doirasida va ulardan ortiqcha yo'qotilishi, yaroqsizlanishi va kam chiqishi;

- korxonaning transporti va xodimlari tomonidan moddiy resurslarni yetkazish bilan bog'liq xarajatlar (yuklash-tushirish ishlari ham shu jumlaga kiradi) ishlab chiqarish xarajatlarining tegishli unsurlariga kirishi kerak (mehnatga haq to'lash xarajatlari, asosiy fondlar amortizatsiyasi, moddiy xarajatlar va boshqalar).

Korxonalarning ishlab chiqarish tusidagi *boshqa xarajatlari*ga quyidagilar tegishli:

- ishlab chiqarish jarayoniga xizmat ko'rsatish xarajatlari (ishlab chiqarishni xomashyo, materiallar, yonilg'i, energiya, instrument, moslamalar va boshqa mehnat vositalari va buyumlari bilan ta'minlash xarajatlari; asosiy ishlab chiqarish fondlarini ish holatida saqlash xarajatlari; yong'indan saqlash va qo'riqlashni hamda korxonaning texnikaviy foydalanish qoidalari bilan nazarda tutilgan boshqa maxsus talablarni ta'minlash, ular faoliyatini nazorat qilish xarajatlari; ishlab chiqarish faoliyatiga tegishli bo'lgan asosiy vositalarni joriy ijaraga olish bilan bog'liq xarajatlar; tekin ko'rsatiladigan kommunal xizmatlar, oziq-ovqat, ayrim tarmoqlar xodimlariga oziq-ovqatlar qiymati, korxona xodimlariga beriladigan tekin uy-joy haqini to'lash xarajatlari; amaldagi qonun hujjatlariga muvofiq tekin beriladigan va shaxsiy foydalanishda qoladigan buyumlar qiymati va boshqalar);
- ishlab chiqarish xodimlarini belgilangan ishlab chiqarish jarayoniga tegishli bo'lgan xizmat safarlariga yuborish bo'yicha me'yorlar doirasida va ulardan ortiqcha xarajatlar;
- ishlab chiqarish ishchilarini va ishlab chiqarish aktivlarini majburiy sug'urta qilish xarajatlari;
- yaroqsizlik tufayli kelib chiqadigan yo'qotishlar;
- ishlab chiqarishning ichki sabablariga ko'ra bekor turishlar tufayli yo'qotishlar;
- kafolatli xizmat muddati blgilangan buyumlarni kafolatli tuzatish va ularga kafolatli xizmat ko'rsatish xarajatlari;
- mahsulot (xizmat)larning majburiy sertifikatsiya qilish xarajatlari;
- ishlab chiqarishda jarohatlanish tufayli mehnat qobiliyatining yo'qolishi munosabati bilan tegishli vakolatli organlarning qarorlari asosida va qarorlarsiz to'lanadigan nafaqalar;
- umumiy foydalaniladigan yo'lovchilar transporti xizmat ko'rsatmaydigan yo'nalishlarda xodimlarni ish joyiga olib borish va olib kelish bilan bog'liq xarajatlar.

Davr xarajatlari deganda bevosita ishlab chiqarish jarayoni bilan bog'liq bo'lmagan xarajatlar va sarflar tushniladi: boshqaruv

xarajatlari, mahsulotni sotish xarajatlari va umumxo'jalik ahamiyatiga ega bo'lgan boshqa xarajatlar.

Korxonalarning *umumxo'jalik xarajatlari* quyidagilardan iborat:

- kadrlar tayyorlash va ularni qayta tayyorlash xarajatlari (yangi tashkil etilayotgan korxonada ishlash uchun me'yorlar doirasida va ulardan ortiqcha kadrlar tayyorlash va qayta tayyorlash bundan mustasno);
- loyiha va qurilish-montaj ishlarida chala ishlarni bartaraf etish xarajatlarini qoplash, shuningdek ob'yekt qoshidan omborgacha transportda tashish chog'idagi shikastlanishlar va buzilishlar, korroziyaga qarshi himoya nuqsonlari tufayli kelib chiqgan taftish xarajatlari;
- maslahat va axborot xizmatlariga haq to'lash, shu jumladan korxona mulkdorlaridan birining tashabbusi bo'yicha o'tkazalidagan auditorlik xizmatlariga haq to'lash;
- o'ziga tegishli xizmat ko'rsatuvchi ishlab chiqarishlari va xo'jaliklarni saqlashdan ko'rilgan zararlar;
- salomatlikni muhofaza qilish va xodimlarning ishlab chiqarish jarayonida bevosita qatnashuvi bilan bog'liq bo'lmagan dam olishlarni tashkil etish tadbirlari;
- korxona tomonidan mahsulot ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lmagan ishlar va xizmatlarni (shahar va shaharchalarni obodonlashtirish ishlari, qishloq xo'jaligiga yordam berish va boshqa xil ishlarni) bajarish xarajatlari;
- kompensatsiya va rag'batlantirish tusidagi to'lovlar (vaqtincha mehnat layoqatini yo'qotgan taqdirda qonun hujjatlari bilan belgilangan, haqiqiy ish haqi miqdorigacha qo'shimcha haq va boshqalar);
- ish haqini hisoblashda hisobga olinmaydigan to'lovlar va xarajatlar (qonunchilikka muvofiq bolani ikki yoshga to'lgungacha parvarish qilish bo'yicha har oylik nafaqani to'lash bo'yicha xarajatlar; pensiyaga ustamalar; pensiyaga chiqayotgan mehnat faxriylariga bir yo'la to'lanadigan nafaqalar; xodimlarga to'lanadigan moddiy yordam);

- sog'liqni saqlash ob'yektlari, qariyalar va nogironlar uylari, bolalar maktabgacha tarbiya muassasalari, sog'lomlashtirish lagerlari, madaniyat va sport ob'yektlari, xalq ta'limi muassasalari, shuningdek uy-joy fondi ob'yektlari ta'minotiga (shu jumladan barcha turdagi ta'mirlash ishlarini o'tkazishga amortizatsiya ajratmalari va xarajatlarni ham qo'shgan holda) joylardagi davlat hokimiyati organlari tomonidan belgilangan me'yoriy hujjatlar doirasidagi va ulardan ko'proq xarajatlar;

- vaqtincha to'xtatib qo'yilgan ishlab chiqarish quvvatlari va ob'yektlarini saqlash xarajatlari (boshqa manbalardan qoplanadigan xarajatlardan tashqari);

- bank va depozitariy xizmatlariga to'lovlar;

- ekologiya, sog'lomlashtrish va boshqa xayriya jamg'armalariga, madaniyat, xalq ta'limi, sog'liqni saqlash, ijtimoiy ta'minot, jismoniy tarbiya va sport korxonalari, muassasalari va tashkilotlariga badallar;

- byudjetga majburiy to'lovlar, soliqlar, yig'imlar, amaldagi qonunchilikka muvofiq to'lanadign va korxona xarajatlariga qo'shiladigan maxsus byudjetdan tashqari jamg'armalarga ajratmalar;

- zararlar, jarimalar, boqimandalar (bekor qilingan ishlab chiqarish buyurtmalari bo'yicha yo'qotishlar; moddiy boyliklarning tabiiy yo'qolishi me'yorlari doirasidagi va me'yordan ko'proq, bevostita ishlab chiqarish jarayoniga tegishli bo'lmagan yo'qotishlar hamda kamomadlar; sud xarajatlari; to'lanishi shubhali qarzlar bo'yicha zahiraga ajratmalar va boshqalar);

- boshqa operatsiya xarajatlari.

Korxonalarning *moliyaviy faoliyati bilan bog'liq xarajatlar*ga quyidagilar kiradi:

- Respublika Markaziy banki tomonidan belgilangan hisob stavkalari doirasida va ulardan yuqori doirada qisqa muddatli hamda uzoq muddatli kreditlar bo'yicha, shu jumladan to'lov muddati o'tgan va uzaytirilgan ssudalar bo'yicha to'lovlar;

- mol-mulkni uzoq muddatli ijaraga olish (lizing) bo'yicha foizlarni to'lash xarajatlari;

- chet el valyutasi bilan operatsiyalar bo‘yicha salbiy kurs tafovutlari va zararlar;

- sarflangan (qimmatli qog‘ozlarga, shu’ba korxonalarga va hokazolarga) mablag‘larni qayta baholashdan ko‘rilgan zararlar;

- o‘z qimmatli qog‘ozlarini chiqarish va tarqatish bilan bog‘liq xarajatlar;

- moliyaviy faoliyat bo‘yicha boshqa xarajatlar, shu jumladan salbiy diskont.

Favqulodda zararlar - bu korxonalarning odatdagi faoliyatidan chetga chiquvchi hodisalar yoki operatsiyalar natijasida paydo bo‘ladigan va ro‘y berishi kutilmagan odatdan tashqari xarajatlar moddalaridir.

6.3. Foyda va samaradorlik, ularni hisoblash usullari

Iqtisodiyotning erkinlashtirilishi sharoitida korxonalar xo‘jalik faoliyatini baholovchi asosiy mezon – foyda hisoblanadi.

Foyda - bu murakkab iqtisodiy kategoriyalardan biri bo‘lib, u asosan qo‘shimcha qiymatni yaratish va ishlatish jarayonida yuzaga keladigan iqtisodiy munosabatlarni ifodalaydi.

Korxona foydasining shakllanish manbalari ular xo‘jalik faoliyati natijasida olinadigan daromadlardir:

- sotishdan olingan sof tushum;

- asosiy faoliyatdan olingan boshqa daromadlar (operatsiya daromadlari);

- moliyaviy faoliyatdan olingan daromadlar;

- favqulodda foyda.

Sotishdan olingan sof tushum mahsulot (ish, xizmat)larni sotishdan olingan pul tushumidan qo‘shilgan qiymat va aksiz solig‘i hamda eksport boj poshlinasini chiqarish yo‘li bilan aniqlanadi. Unga tovarlarning qaytarilishi, xaridorlar uchun berilgan chegirmalar va boshqalar kiritilmaydi.

Korxonalarning *asosiy ishlab chiqarish faoliyatidan olinadigan boshqa daromadlarga* quyidagilar kiradi:

- undirilgan yoki qarzdor tomonidan e’tirof etilgan jarimalar, penyalar, vaqtida to‘lanmagan qarzlar va xo‘jalik shartnomalari

shartlarini buzganlik uchun boshqa xil jazo jarimalari, shuningdek yetkazilgan zaralarni undirish bo'yicha daromadlar;

- hisobot yilida aniqlangan o'tgan yillardagi foyda;

- ishlab chiqarish va mahsulot (ish, xizmat)larni sotish bilan bevosita bog'liq bo'lmagan operatsiyalardan renta daromadi, korxona huzuridagi oshxonalardan tushumlar, yordamchi xizmatlardan daromadlar sifatidagi boshqa daromadlar;

- korxonaning asosiy fondlarini va boshqa mol-mulklarini sotishdan olingan daromadlar;

- da'vo bildirish muddati o'tgan kreditorlik va deponent qarzlarni hisobdan chiqarishdan olingan daromadlar;

- tovar-moddiy boyliklarni qayta baholash;

- davlat subsidiyalaridan daromadlar;

- beg'araz moliyaviy yordam;

- boshqa operatsiyaviy daromadlar.

Korxonalar *moliyaviy faoliyatidan olinadigan daromadlarga* quyidagilar kiradi:

- respublika hududida va uning tashqarisida boshqa xo'jalik yurituvchi sub'yektlar faoliyatiga ulush qo'shgan holda qatnashishdan olingan daromad, aksiyalar bo'yicha dividendlar va obligatsiyalar hamda korxonaga tegishli qimmatdor qog'ozlar bo'yicha daromadlar;

- mol-mulkni uzoq muddatli ijaraga berishdan olingan daromadlar (lizing to'lovini olish);

- valyuta schyotlari, shuningdek chet el valyutlaridagi operatsiyalar bo'yicha ijobiy kurs tafovutlari;

- sarflangan (qimmatli qog'ozlarga, shu'ba korxonalarga va hokazolarga) mablag'larni qayta baholashdan olingan daromadlar;

- moliyaviy faoliyatdan olingan boshqa daromadlar.

Favqulodda foyda - bu ko'zda tutilmagan tasodifiy tusga ega bo'lgan hodisa yoki korxonaning odatdagi faoliyati doirasidan chetga chiqadigan tusdagi operatsiyalar natijasida paydo bo'ladigan va olinishi kutilmagan foydadir. Bunga daromadlarning kamdan-kam bo'ladigan moddalari yoki asosiy faoliyatdan olingan boshqa daro-

madlar bo'limida aks ettirilishi kerak bo'lgan o'tgan davrlardagi foyda kirmaydi.

Korxonalarning, yuqorida keltirilgan, xo'jalik faoliyatidan olingan daromadlari va qilingan xarajatlari asosida foydaning quyidagi beshta ko'rsatkichlari aniqlanadi:

- mahsulotni sotishdan olingan yalpi foyda - bu sotishdan olingan sof tushum bilan sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi o'rtasidagi tafovut ko'rinishida bo'ladi: $YaF = SST - T$, bunda: *YaF* - yalpi foyda; *SST* - sotishdan olingan sof tushum; *T* - sotilgan mahsulotning ishlb chiqarish tannarxi;

- asosiy faoliyatdan ko'rilgan foyda - bu mahsulotni sotishdan olingan yalpi foyda bilan davr xarajatlari o'rtasidagi tafovut va plyus asosiy faoliyatdan ko'rilgan boshqa daromadlar yoki minus boshqa zararlar ko'rinishida bo'ladi:

$AFF = YaF - DX + BD - BZ$, bunda: AFF - asosiy faoliyatdan olingan foyda; DX - davr xarajatlari; BD - asosiy faoliyatdan olingan boshqa daromad; BZ - asosiy faoliyatdan ko'rilgan boshqa zararlar;

- umumxo'jalik faoliyatidan olingan foyda - bu asosiy faolyatdan olingan foyda summasi plyus moliyaviy faoliyatdan ko'rilgan daromadlar va minus xarajatlar ko'rinishida bo'ladi:

$UF = AFF + MD - MX$, bunda: UF - umumxo'jalik faoliyatdan olingan foyda; MD - moliyaviy faoliyatdan olingan daromadlar; MX - moliyaviy faoliyat xarajatlari;

- soliq to'langungacha olingan foyda - bu umumxo'jalik faoliyatidan olingan foyda plyus favqulodda (ko'zda tutilmagan) vaziyatlardan ko'rilgan foyda va minus zarar ko'rinishida bo'ladi:

$STF = UF + FF - FZ$, bunda: STF - soliq to'langungacha olingan foyda; FF - favqulodda vaziyatlardan olingan foyda; FZ - favqulodda vaziyatlardan ko'rilgan zarar

- yilning sof foydasi - bu soliq to'langandan keyin korxona ixtiyorida qoladigan foyda. U soliq to'langungacha olingan foydadan foyda (daromad) dan to'lanadigan soliqni va qonun hujjatlarida nazarda tutilgan boshqa soliqlar va to'lovlarni chiqarib tashlagan holda aniqlanadi:

SF = STF – DS - BS, bunda: SF - sof foyda; DS - foyda (daromad)dan to'lanadigan soliq; BS - boshqa soliqlar va to'lovlar

Demak, foyda korxona xo'jalik faoliyatidan olingan daromadlarning xarajatlardan ortiq bo'lganligidan, ya'ni ijobiy moliyaviy natijaga erishilganidan darak beradi. Uning miqdori, asosan, ikkita ko'rsatkichga - mahsulot narxi va uni ishlab chiqarish xarajatlariga bog'liq.

Erkin raqobat sharoitida mahsulotga narx uni ishlab chiqaruvchi yoki uni xarid qiluvchining hohishiga ko'ra past yoki yuqori qo'yilmaydi. Mahsulot narxi erkin bozorning narxlashtirish qonuniyatlari ta'siri ostida, avtomatik ravishda belgilanadi.

Korxonaning ishlab chiqarish faoliyatidan oladigan foydaning miqdori ichki va tashqi omillardan bog'liq. Ichki omillarga yangi texnika va texnologiyalarni joriy etish, xo'jalik yuritish darajasi, rahbariyat va menejerlarning bilimdonligi (omilkorligi), mahsulotning raqobatbardoshligi, ishlab chiqarishni va mehnatni tashkil etish darajasi kiradi. Korxona faoliyatiga bog'liq bo'lmagan tashqi omillarga bozor konyunkturasi, ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan moddiy-texnik resurslarning narxi, amortizatsiya me'yorlari, soliq solish tizimi va boshqalar.

Korxona faoliyatiga ob'yektiv baho berishda, takror ishlab chiqarish jarayonlarining ayrim bosqichlarida xarajatlar bilan natijalarni qiyoslashda ma'lum bir iqtisodiy ko'rsatkichlardan foydalanish zarur bo'ladi. Ular qatoriga samaradorlik ko'rsatkichi ham kiradi.

Samaradorlik – bu korxona tijorat hisobining faoliyatining iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichlaridan biridir. Foydalalik ishlab chiqarish faoliyatining ma'lum muddati (yil, chorak) davomida serdaromadlik (zarar keltirmaslik) xususiyatini anglatadi. U xo'jalik faoliyatining pirovard natijalarini to'g'ri baholashga va korxonadagi mavjud resurslardan samarali foydalanishning iqtisodiy manfaatdorligini yo'lga qo'yishga imkon beradi.

Amaliyotda tadbirkor va investorni qiziqtiradigan samaradorlikning quyidagi ko'rsatkichlari hisoblanadi:

- xo'jalik faoliyatini yuritishga solingan aktivlar samaradorligi;

- mahsulotni sotish samaradorligi;
- o‘z kapitali (mablag‘i) samaradorligi;
- xarajatlar samaradorligi;
- bir dona aksiya samaradorligi.

Korxona faoliyatini yuritishga solingan aktivlar samaradorligi (A_{rent}) - bu sof foydaning qo‘yilgan barcha mablag‘lar, ya’ni aktivlarning 1 so‘miga to‘g‘ri keladigan ulushidir. U sof foydaning (SF) umumiy aktiv (A)ning o‘rtacha yillik summasiga nisbati ko‘rinishid aniqlanadi:

$$A_{rent} = SF / A.$$

Mahsulotni sotish samaradorligi (S_{rent}) - bu sotilgan mahsulot birligiga to‘g‘ri keladigan foyda ulushini, ya’ni sotilgan mahsulotning samaradorlik darajasini tavsiflaydi. U yalpi foyda samarasining (YaF) mahsulot sotishdan tushgan sof pul tushumiga yoki daromadga (SPT/D) nisbati ko‘rinishida hisoblanadi:

$$S_{rent} = YaF / D.$$

Korxonaning o‘z kapitali samaradorligi ($O‘K_{rent}$) - bu sof foydaning korxona o‘z kapitali (mablag‘i) 1 so‘miga to‘g‘ri keladigan ulushidir. U sof foydaning (SF) korxona o‘z kapitalining o‘rtacha yillik summasiga nisbati ko‘rinishida aniqlanadi:

$$O‘K_{rent} = SF / O‘K.$$

Aksionerlik jamiyatining bir dona aksiyasi samaradorligi (AK_{rent}) - sof foydaning korxona aksiyalari (A_K) soniga nisbati ko‘rinishida hisoblanadi. Bu ko‘rsatkich korxonaning bozordagi faolligini tavsiflaydi.

$$AK_{rent} = SF / A_K$$

Samaradorlikning barcha ko‘rsatkichlari korxonaning barqarorligini aniqlashga, uning ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga va bozordagi raqobatbardoshliginpi ko‘tarish bo‘yicha tadbirlarni belgilashga xizmat qiladi.

6.4. Mahsulot (ish, xizmat) tannarxini pasaytirish omillari

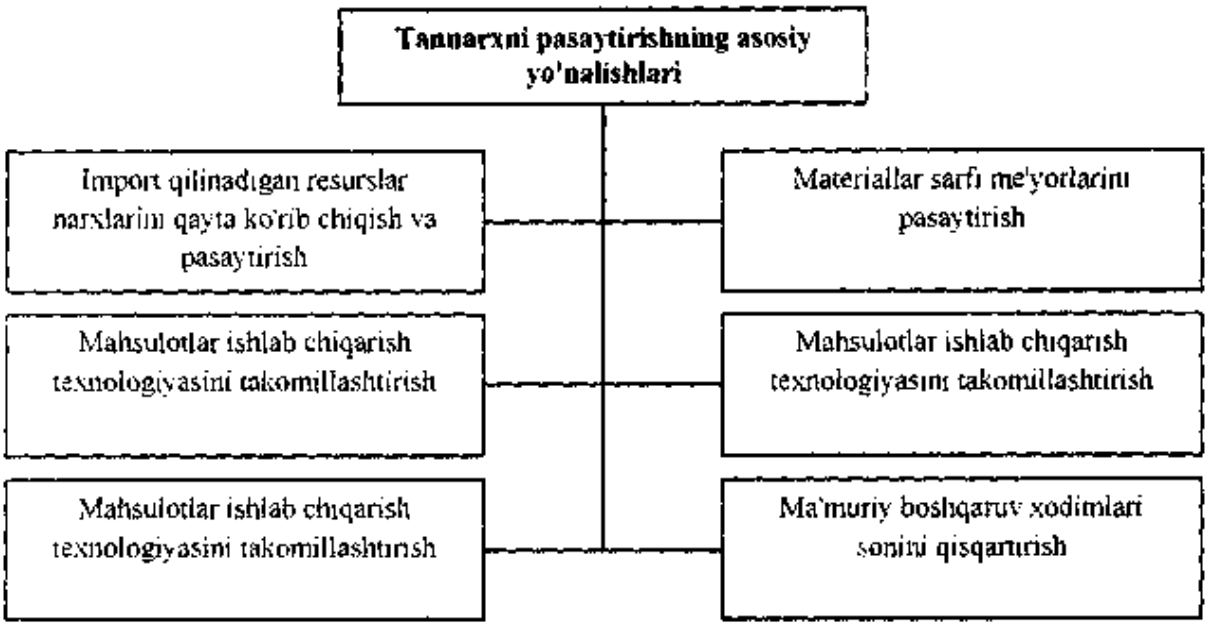
Bugungi kunda Respublikamiz iqtisodiyotining deyarli barcha tarmoq va sohalarida ishlab chiqarishni modernizatsiyalash, texnik

va texnologik jihatdan qayta jihozlash tadbirlarining keng ko'lamda amalga oshirilishi raqobatdosh mahsulotlar ishlab chiqarish imkoniyatlarini kengaytirmoqda. Biroq, bu boradagi jiddiy muammo – ayrim mahsulotlarimiz tannarxining yuqori darajada qolayotganligi ularning raqobatdoshligiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda.

Shunga ko'ra, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining *"Iqtisodiyotning real sektori korxonalarini qo'llab-quvvatlash, ularni barqaror ishlashini ta'minlash va eksport salohiyatini oshirish chora-tadbirlari dasturi to'g'risida"*gi (2008 yil 28 noyabr) 4058-sonli Farmonida muhim chora-tadbirlar qatorida mahalliy ishlab chiqaruvchi korxonalarning barcha resurslardan samarali foydalanishi hisobiga mahsulot tannarxini 20 foizdan kam bo'lmagan miqdorda pasaytirish orqali ularning raqobatdoshligini ta'minlash vazifasi ham belgilab berilgan edi. Ushbu vazifani amalga oshirish doirasida mamlakatimiz korxonalarida tannarxni pasaytirishning asosiy yo'nalishlari sifatida quyidagilarga alohida e'tibor qaratildi (6.1-chizma).

Natijada 2009 yil mobaynida sanoat tarmoqlarida ishlab chiqarilayotgan mahsulot tannarxi 18 foizga, Olmaliq kon-metallurgiya kombinati, "O'zmetkombinat" aksiyadorlik ishlab chiqarish birlashmasi, "O'zeltexsanoat" uyushmasi, "O'zqurilishmateriallari" kompaniyasi singari va boshqa korxona va tarmoqlarda 20-25 foizga kamaydi. Jumladan, Respublikamizda iqtisodiyot majmuaviylari bo'yicha ishlab chiqarilgan mahsulotlar tannarxini pasaytirish bo'yicha erishilgan natijalarni quyidagi jadval orqali ko'rishimiz mumkin (6.1-jadval).

Jadvaldan ko'rinadiki, 2009 yilda respublikamiz bo'yicha mahsulotlar tannarxini 2079,5 mlrd. so'mga yoki 20,38 foizga qisqartirishga erishilgan.



6.1-chizma. Tannarxni pasaytirishning asosiy yo'nalishlari.

6.1-jadval

2009 yilda O'zbekistonda iqtisodiyot majmuaviylari bo'yicha ishlab chiqarilgan mahsulotlar tannarxini pasaytirish borasida erishilgan natijalar

Majmuaviylar nomi	Mahsulot tannarxining pasayishi	
	mlrd. so'm	foiz
Geologiya, yoqilg'i-energetika, kimyo, neft-kimyo va metallurgiya sanoati majmuaviyi	1156,3	21,9
Mashinosozlik, elektrotexnika va aviatsiya sanoati hamda mahsulotlarni standartizatsiyalashtirish majmuaviyi	156,2	18,5
Kommunal soha, transport, kapital qurilish va qurilish industriyasi majmuaviyi	458,8	21,3
Qishloq va suv xo'jaligi, qishloq xo'jaligi mahsulotlarini qayta ishlash hamda iste'mol tovarlari majmuaviyi	295,1	20,0
Ta'lim, sog'liqni saqlash va ijtimoiy muhofaza majmuaviyi	13,1	20,2
Respublika bo'yicha jami	**2079,5**	**20,38**

Masala: Bazis davrida korxonada tovar mahsulotining tannarxi 400 mln. so'mni tashkil etdi. Hisobot davrida mehnat unumdor-

ligini 7%ga va o‘rtacha ish haqini 5%ga oshirish ko‘zda tutilgan. Doimiy xarajatlar miqdori o‘zgarmas sharoitda ishlab chiqarish hajmi 9%ga oshadi. Mahsulot tannarxida ish haqi - 23%ni, doimiy xarajatlar - 20% ni tashkil etagan bo‘lsa, tannarxning necha foizga pasayganligini va keltirilgan omillar ta’sirida qilingan tejam hajmini aniqlash talab etiladi.

Yechim:

1. Mehnat unumdorligining oshishi va ish haqining oshishi hisobiga mahsulot tannarxining pasayishi:

$$S_{rejt} = \left(1 - \frac{U_{ish\ haq.\ rej'}}{U_{rej}}\right) \cdot D_{rej} = \left(1 - \frac{1,05}{1,07}\right) \cdot 23\% = 0,46\%.$$

2. Doimiy xarajatlar o‘zgarmagan holda ishlab chiqarish hajmining oshishi natijasida mahsulot tannarxining pasayishi:

$$S_{o.t} = \left(1 - \frac{U_{i/ch.r.}}{U_{i/ch.x.}}\right) \cdot D_{rej} = \left(1 - \frac{1}{1,09}\right) \cdot 20\% = 1,6\%.$$

3. Ikkala omil ta’siri natijasida mahsulot tannarxining pasayishi: 0,46%+1,6% = 2,06%.

4. Mahsulot tannarxining pasayishi natijasida erishilgan tejam:

E = 400 · 2,06 / 100 = 8,24 mln.so‘m.

6-bob bo‘yicha xulosalar

Ishlab chiqarishning jami xarajatlari mahsulotning ishlab chiqarish tannarxini tashkil etadi. Mahsulot tannarxi mahsulot birligiga to‘g‘ri keladigan ishlab chiqarish xarajatlari bo‘lib, unga qarab ishlab chiqarilayotgan mahsulot korxonaga qanchaga tushayotganini aniqlash mumkin.

Mahsulot (ish, xizmat) ishlab chiqarish xarajatlarining eng yirik unsuri - moddiy xarajatlardir. Mahsulot (ish, xizmat) ishlab chiqarish tannarxi tarkibida ularning hissasi taxminan 60-90 foizni tashkil etadi.

Foyda - bu murakkab iqtisodiy kategoriyalardan biri hisoblanib, u asosan qo‘shimcha qiymatni yaratish va ishlatish jarayonida yu-

/aga keladigan iqtisodiy munosabatlarni ifodalaydi. Foyda korxona xo'jalik faoliyatidan olingan daromadlarning xarajatlardan ortiq bo'lganligidan, ya'ni ijobiy moliyaviy natijaga erishilganidan darak beradi.

Samaradorlikning chegaraviy nuqtasi, ya'ni "zararsizlik nuqtasi" deganda korxona foyda va zarar zonalarini bir-biridan ajratib turadigan marjinal nuqta tushuniladi.

Erkin raqobat sharoitida mahsulot (xizmat, ish) narxi erkin bozorning narxlashtirish qonuniyatlari ta'sirida belgilanib, uning davlat, shartnoma, chakana, ulgurji kabi turlari farqlanadi.

***Tayanch so'z va birikmalar**: moddiy xarajatlar, mehnat xarajatlari, moliyaviy xarajatlar, ishlab chiqarish tannarxi, ijtimoiy sug'urta ajratmalari, sof foyda, samaradorlik, mahsulot samaradorligi, aktivlar samaradorligi, sof foydaga ta'sir qiluvchi omillar, korxona samaradorlgi darajasi.*

Takrorlash uchun savollar

1. Mahsulotlarning ishlab chiqarish tannarxi qaysi unsurlardan tarkib topgan?
2. Moliyaviy natijalarning qanaqa ko'rsatkichlarini bilasiz?
3. Samaradorlikning iqtisodiy mohiyatini izohlang.
4. Samaradorlik ko'rsatkichlari qanday hisoblanadi?
5. Sof foydaga qanday omillar ta'sir qiladi?
6. Mahsulot (xizmat) tannarxi nima va uning pasayishiga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?

Bilimni mustahkamlash uchun test savollari

1. Umumiy xarajatlarning turini aniqlang.

A) doimiy va o'zgaruvchan
B) bevosita va muomala
C) muomala va o'zgaruvchan
D) tashqi va ichki

2. Ishlab chiqarish sarf-xarajatlari deganda ...

A) korxona o'zi uchun zarur resurs va xizmatlarga to'lovlarni amalga oshirish natijasida vujudga keladigan xarajatlar

B) korxonada yalpi tushum bilan bog'liq moliyaviy resurslarning asosiy manbai

C) tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish va iste'molchilarga yetkazib berishga qilinadigan barcha sarflar

D) har qanday tovarni ishlab chiqarishga iqtisodiy resurs sarflari.

3. Ishlab chikarish hajmining o'zgarishiga ko'ra xarajatlar qanday bo'ladi?

A) tashqi va ichki

B) bevosita va muomala

C) sof va qo'shimcha

D) doimiy va o'zgaruvchi

4. Samaradorlikning chegaraviy nuqtasi, ya'ni "zararsizlik nuqtasi" deganda:

A) yalpi xarajatlarning o'zgaruvchan xarajatlarga bo'lgan nisbati tushuniladi

B) o'zgaruvchan xarajatlarning doimiy xarajatlarga bo'lgan nisbati tushuniladi

C) foyda va zarar zonalarini bir-biridan ajratib turadigan marjinal nuqta tushuniladi

D) korxonaning savdo belgisi qayerlarda ma'lumligi va uning asosiy xaridorlari kimlar ekanligi tushuniladi

5. Quyida qayd qilingan xarajatlarning qaysi biri o'zgaruvchan xarajatlarga kiradi ?:

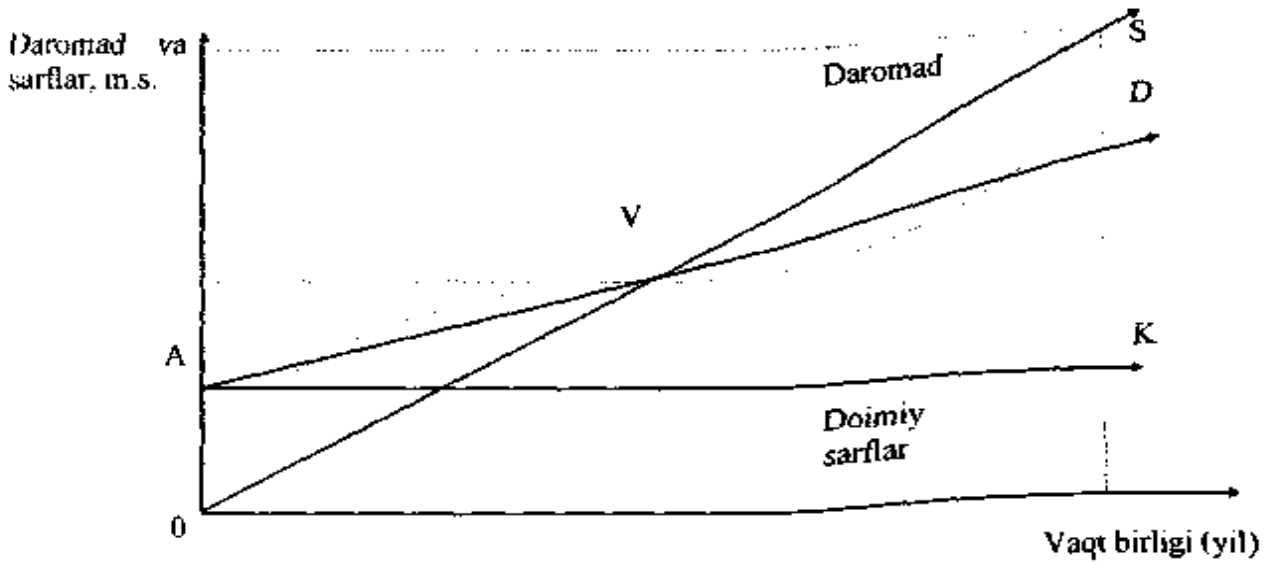
A) xomashyo va materiallar

B) ijara haqi

C) ishbay ish haqlari

D) mukofot summalari.

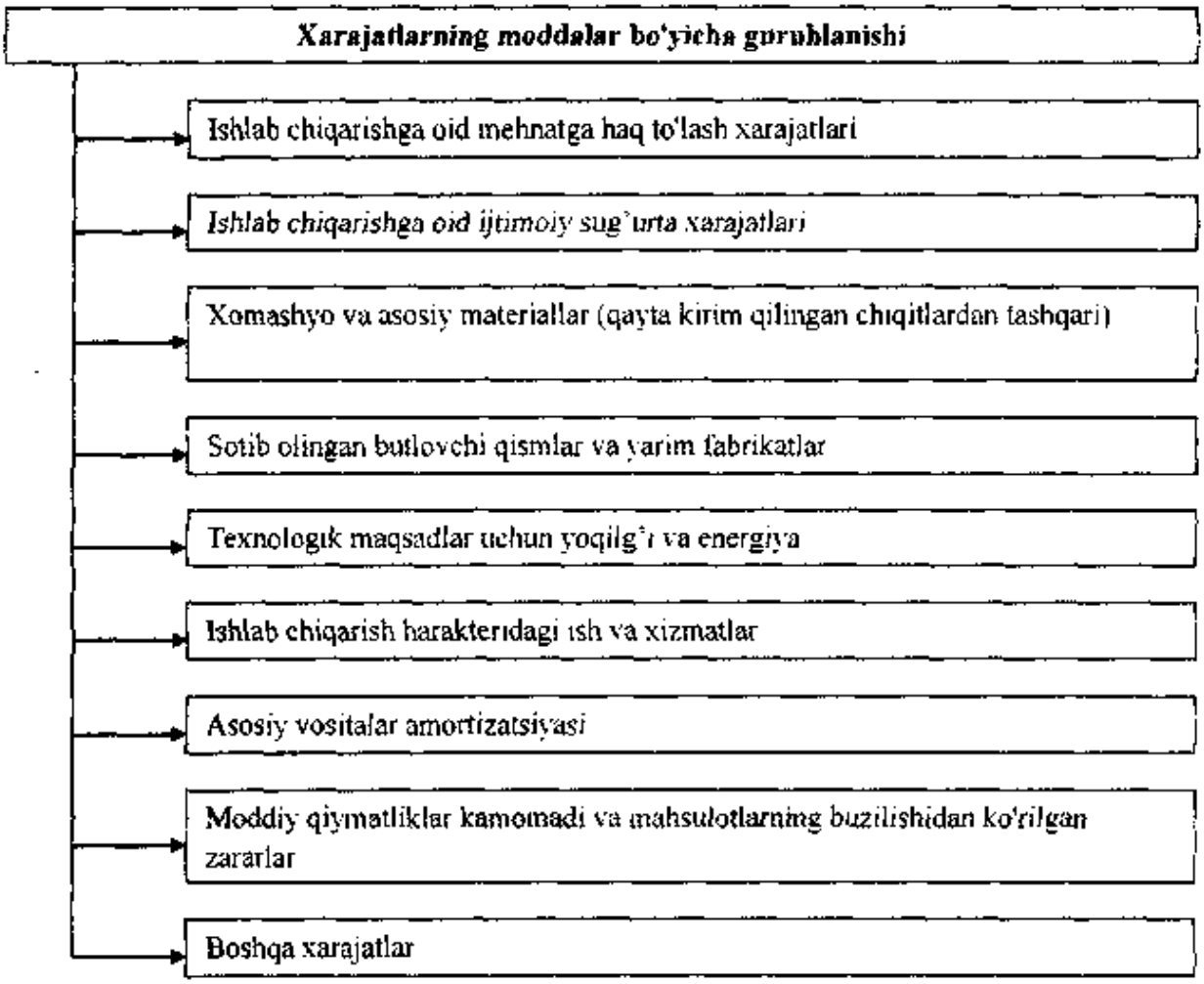
Ko'rgazmali materiallar
"Zararsizlik" grafigi



Korxonaning asosiy faoliyatidan ko'rinadigan foyda (zarar) va uning o'zgarishiga ta'sir qiluvchi omillar tahlili (ming so'mda)

Ko'rsatkichlar	Haqiqatda		Farqi (+;-)	Foyda hajmiga ta'siri
	O'tgan yil uchun	*Hisobot yil* uchun		
Mahsulotni sotishdan olingan yalpi foyda	26399	26704	+305	+305
Davr xarajatlar	10341	11553	+ 1212	-1212
Boshqa daromadlar	5452	6089	+637	+637
Boshqa zararlar	24310	25774	+ 1464	-1464
Asosiy faoliyatdan foyda (zarar)	-2400	-4534	2134	x

Sanoat korxonalarida mahsulot tannarxini hisoblash moddalari



Sotilgan mahsulot (ish, xizmat) samaradorligi tahlili

Ko'rsatkichlar	O'tgan yilda	Hisobot yilida	Farqi (+: -)
Sotishdan olingan sof foyda, ming so'm	122 441	126 086	+3645
Sotilgan mahsulotning tannarxi. ming so'm	96 042	99 382	+3340
Sotilgan mahsulotdan yalpi foyda, ming so'm	26 399	26 704	+305
Sotilgan mahsulotning samaradorligi, % da	21,6	21,1	-0,4

7-bob. Korxonaning biznes rejasi

Darsning maqsadi:

Talabalarda biznes-rejaning mohiyati va vazifalari, biznes-rejani tayyorlash bosqichlari, *biznes-reja* tarkibi va hisob-kitoblari kabilarni asosiy tayanch so'z va iboralar hamda muammoli savollar, ko'rgazmali materiallar va testlar orqali bilim va ko'nikmasini shakllantirishga ko'maklashishdan iborat.

Asosiy ma'lumotlar

7.1. Biznes-rejaning mohiyati va vazifalari

Biznes ingliz tilida "busines" (ish) so'zidan olingan bo'lib, butun jahonda tarqalgan, foyda beruvchi iqtisodiy faoliyat, ya'ni ish yuritish mazmunini bildiradi. Biznes so'zidan "businessman", biznesmen, ya'ni biznes bilan shug'ullanuvchi, ishbilarmon, tadbirkor, umuman foydali ish yurituvchilar ma'nosini bildiruvchi ibora kelib chiqqan va keng ishlatiladi. Bozor iqtisodiga o'tish munosabati bilan bunday iboralar bizning tilimizga ham kirib kelmoqda. Yuqoridagi iboralardan kelib chiqib barcha tadbirkorlar, firmalar o'z faoliyati rejasini "Biznes-reja", ya'ni "Ish rejasi" deb yuritishadi.

Biznes-rejani qanday ta'riflash mumkin.

Birinchidan, ***biznes-reja****ni* korxona faoliyati to'g'risidagi g'oya, maqsad, menejment, marketing faoliyati va ishlab chiqarishni kelajakga mo'ljallangan ko'rsatkichlari majmuasidan iborat hujjat sifatida tushunish mumkin.

Ikkinchidan, biznes-reja - faoliyatda shakllanadigan iqtisodiy munosabatlarni tasvirlaydigan, korxonaning rivojlanishi uchun zarur bo'lgan chora-tadbirlarni asoslovchi hisob-kitoblar yig'indisi.

Uchinchidan, biznes-rejani korxonaning majmuaviy ish rejasi sifatida korxonaning "kompasi" (yo'l ko'rsatuvchisi) deb hisoblash mumkin.

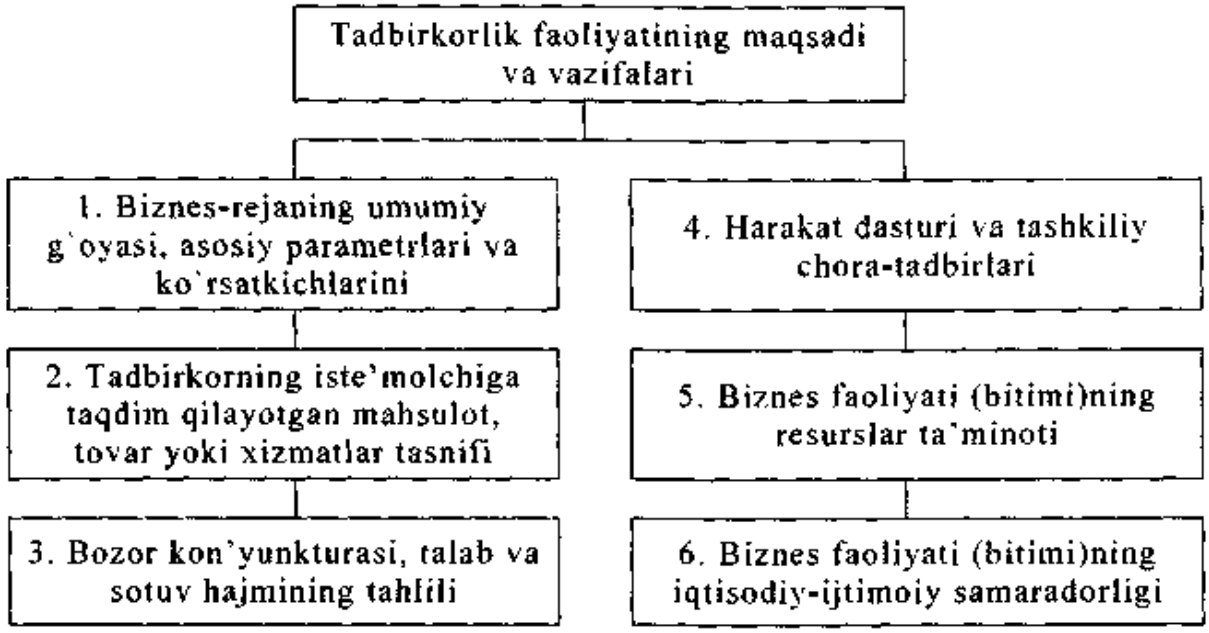
Biznes-reja termini g'arb davlatlarida asosan kichik va o'rta korxonalarning, firmalarning majmuaviy ish rejasi sifatida tushuniladi va uning asosiy maqsadi rahbariyatiga firmaning holati to'g'risida va uning rivojlanish imkoniyatlarini tasvirlashdir. Biznes-reja amali-

yotda bir necha xil turlarda tuziladi. Ular asosan to'rt xil bo'lib, har birining o'ziga xos xususiyatlari mavjud. Firmaning ichki biznes-rejasi, aylanma mablag'larni to'ldirish maqsadida kredit olish uchun tuziladigan biznes-reja bo'lib, investitsiya biznes-rejasi, moliyaviy barqarorlash rejasi ular qatoriga kiradi.

Biznes-rejani ishlab chiqishda asosan ikkita maqsad-vazifani nazarda tutish zarur: 1) korxonaning hozirgi holatini chuqur tahlil qilish, uni taraqqiyot etish maqsadi, maqsadga erishish yo'llari va kutilayotgan natijasini aniqlash; 2) tashqi investor va sheriklarga korxonani afzalliklarini jozibalik qilib ko'rsatishga erishish.

7.2. Biznes-rejani tayyorlash bosqichlari

Korxona faoliyatini muvaffaqiyatli olib borishda biznes-reja muhim o'rin tutadi va qo'yidagi vazifaviy bosqichlarni hal etishni taqozo etadi (7.1-chizma):



7.1-chizma. Tadbirkorlik faoliyati biznes-rejasining talablari.

1. Biznes-rejaning umumiy g'oyasi, asosiy parametrlari va ko'rsatkichlarini ifodalash.

2. Tadbirkorning iste'molchiga taqdim qilayotgan mahsulot, tovar yoki xizmatlar tasnifi.

3. Bozor kon'yunkturasi, talab va sotuv hajmining tahlili.
4. Harakat dasturi va tashkiliy chora-tadbirlari.
5. Biznes faoliyati (bitimi)ning resurslar ta'minoti.
6. Biznes faoliyati (bitimi)ning iqtisodiy-ijtimoiy samaradorligi.

7.3. Biznes-reja tarkibi va hisob-kitoblari

Biznes-rejaning tuzilishi va mazmuni qat'iyan chegaralanmagan. Mutaxassislarning fikricha, yetti bo'limdan iborat biznes-reja eng maqbuldir. Ushbu biznes-rejaning tarkibiy bo'limlarini batafsil ko'rib chiqamiz.

Birinchi bo'lim. Biznes-rejada "Tadbirkorlik faoliyatining maqsadi va vazifalari" markaziy o'rinni egallaydi.

Tadbirkorlik biznesining asosiy maqsadi foyda olishdir. Rejalashtirilayotgan bitimni amalga oshirish oldidan katta mablag' ishlatishni va shu mablag' qancha foyda keltirishini hisob-kitob qilib chiqish lozim. Bunda va umuman, biznes-reja tuzishda vaqt omilini doimo hisobga olish kerak. Boshqacha qilib aytganda, keladigan foyda vaqtga qarab qanday taqsimlanadi va inflyatsiyaga nisbatan uning samaradorligi qanday bo'lishligini hisob-kitob qilib chiqish lozim.

Biznes-reja tuzuvchilarning diqqat markazida, asosiy, ustuvor masaladan tashqari, boshqa maqsad va vazifalar ham turishi kerak. Masalan, ijtimoiy maqsadlar, tadbirkorlik maqomini ko'tarish, maxsus maqsad va vazifalar, homiylik tadbirlari va boshqalar.

Ikkinchi bo'lim "Biznes-rejaning umumiy xulosasi, asosiy parametrlari va ko'rsatkichlari" tarzida umumlashtiruvchi xususiyatga ega bo'lib, biznes-rejaning asosiy g'oya va mazmunining qisqacha ko'rinishidir. U rejani ishlab chiqish jarayonida yaratilib, aniqlanadi va biznes-rejani tuzgandan keyin yakunlanadi.

Umumlashtiruvchi bo'limda quyidagilar taqdim etiladi: bosh maqsadning loyihasi (bitim); ishlab chiqariladigan mahsulot, tuzilayotgan reja yakunining qisqacha tavsifi va ularning bir-biridan farqi; qo'yilgan maqsadlarga erishish yo'llari va usullari; loyihani amalga oshirish muddatlari; uni amalga oshirish bilan bog'liq sarf-xarajatlar; kutilayotgan samara va natija; olingan foydani ishlatish sohasi.

Umumlashgan natijaning ko'rsatkichlari: umumiy yakunlovchi ko'rsatkichlar (ishlab chiqarish hajmlari, mahsulotning sotilishi, xizmatlarning ko'rsatilishi; sotishdan tushgan mablag'; shaxsiy va zayom sifatida olingan vositalar (samaradorlik); maxsus ko'rsatkichlar (sotilayotgan tovar va ko'rsatilayotgan xizmatlar sifati, ularning o'ziga xos xususiyati, iste'molchilarnint talabi va didini qoniqtirishi; qilingan xarajatlarning qoplanishi; tavakkalning past darajaligi; rejalashtirilayotgan natijani olish kafolati).

Uchinchi bo'lim "Tadbirkor iste'molchiga taklif qilayotgan mahsulot, tovar va xizmatlarning tavsifi" deb nomlanib, unda quyidagilar taqdim etiladi: tadbirkor ishlab chiqargan mahsulotning ko'rsatkichlari yoki uning tavsifi: ta'rifi, modeli, surati va boshqalar; ishbilarmon ishlab chiqargan tovar iste'molchilari va u qoniqtirmoqchi bo'lgan iste'mollar (xaridorning tovarni sotib olishga qodirligi haqida bashorat; tovar sotib oluvchi hudud, aholi guruhi, tashkilotlar haqida ma'lumot; tovarlarni ma'lum vaqt doirasida iste'mol qilishi haqida ma'lumot, tovarga bo'lgan talabga ta'sir etuvchi omillar); ishlab chiqarilgan tovarning sotish narxini bashorat (prognoz) qilish.

To'rtinchi bo'lim. "Bozor kon'yunkturasi, talab va sotuv hajmining tahlili" bo'limida talabni o'rganish va narxlarni bashorat qilishning davomi bo'lib, bu bo'limda ishlab chiqarishning hajmi va tovarning sotilishi vaqt mobaynida belgilab beriladi.

Biznes-rejani tayyorlash jarayonida bozor tadqiqoti, tahlili va baholanishi bir tomondan, oldindan taxmin qilishga asoslan-sa, ikkinchi tomondan, bo'lajak xaridor yoki savdo tashkiloti bilan bo'lgan dastlabki bitimga tayanadi.

Loyihalarning o'lchami va muddatiga qarab, turli xil sharoitlar yuzaga keladi. Kichik va qisqa muddatli loyihalar amalga oshirilganda mahsulot iste'molchilari doirasini aniqlasa bo'ladi. Bu esa, o'z navbatida, sotuv hajmi haqida xulosa chiqarishga imkon beradi.

Bozorga analitik baho berish bilan birga, biznes-reja bozorni marketing va boshqa faoliyat turlari bilan jadallashtirish yo'llarini ham belgilab berishi lozim.

Ushbu bo'limni ishlab chiqishda boshqa ishbilarmonlar mavjudligini, raqobatchilar borligini, ularning imkoniyati va qobiliyati, shuningdek, narx siyosatini bilish lozim. Bundan tashqari, biznes-rejaga raqobatni hisobga olgan holda tovarning sotilish hajmi kiritiladi.

Beshinchi bo'lim "Harakat dasturi va tashkiliy chora-tadbirlar" bo'lib, bu bo'limning mazmuni aksariyat hollarda tadbirkorlik turiga (ishlab chiqarish, tijorat, moliyaga) bog'liq. Ishbilarmonlik harakat dasturi quyidagilarni qamrab oladi: a) marketing harakatlari (reklama, sotish bozorini aniqlash, iste'molchilar bilan aloqa bog'lash, ularning talabini hisobga olish); b) mahsulotni ishlab chiqarish; B) tovarlarni sotib olish, saqlash, tashish, sotish (asosan, tijorat tadbirkorligiga oid); g) tovarni sotish jarayonida va sotgandan keyin xaridorga xizmat ko'rsatish.

Tashkiliy tadbirlar dasturiy harakatlarning uzviy qismi bo'lib, biznes-reja bajarilishining boshqaruv usulini; loyiha boshqaruvining tashkiliy tuzilmalarini; ijro etuvchi harakatlarni muvofiqlashtirish usulini qamrab oladi. Kadrlarni tanlab olish, ularni tayyorlash, mehnat haqining maxsus shaklini o'rnatish, rag'batlantirish, hisob, nazorat ishlari tashkiliy tadbirlarga kiradi.

Oltinchi bo'lim "Bitimning resurslar ta'minoti" deb nomlanib, bu bo'limda tadbirkorlik loyihasini amalga oshirish uchun kerak bo'lgan resurslar turi va hajmi, resurslarni olish manbai va usuli haqida ma'lumotlar beriladi.

Resurslar ta'minoti quyidagilarni qamrab oladi: moddiy resurslar (materiallar, yarim tayyor mahsulotlar, xomashyo, energiya, inshootlar, asbob-uskunalar va boshqalar); mehnat resurslari; moliyaviy resurslar (joriy pul mablag'lari, kapital qo'yilmalar, kreditlar, qimmatbaho qog'ozlar); axborot resurslari (statistik, ilmiy-texnik axborot).

Yettinchi bo'lim - "Bitim samaradorligi" bo'limi biznes-rejaning yakunlovchi qismi bo'lib, unda tadbirkorlik faoliyati samaradorligining umumiy tafsiloti beriladi. Samaradorlikning umumiy ko'rsatkichlari orasida foyda va samaradorlik ko'rsatkichlari ustuvor mavqega ega. Bundan tashqari, ijtimoiy va ilmiy-texnikaviy

samaradorlik (yangi ilmiy natijalarni qo'lga kiritish) ham hisobga olinadi. Ushbu bo'limda ishbilarmonlik faoliyatining uzoq muddatli faoliyatini tahlil qilish maqsadga muvofiqdir.

Ko'p adabiyotlarda quyidagi bo'limlarni o'z ichiga oluvchi biznes-rejalar ham taklif qilinadi:

1. Tanlangan biznes konsepsiyasi.
2. Hozirgi paytdagi holat (maqsad, vazifa va niyatlar).
3. Tashkil qilinayotgan korxona, uning mahsulot yoki xizmatlari tavsifnomasi.
4. Boshqaruv (menejment).
5. Bozor tadqiqoti va tahlili.
6. Marketing rejasi.
7. Ishlab chiqarish rejasi.
8. Tavakkalchilikni baholash.
9. Moliyaviy reja.
10. Biznes-loyiha samaradorligi.

Loyihalarni asoslash jahon amaliyotida mablag'larni qo'yilishi haqidagi qarorni tayyorlashda bir necha umumiy ko'rsatkichlar hisoblanadi. Ular quyidagilardan iborat:

- sof joriy qiymat;
- samaradorlik;
- samaradorlik koeffisiyenti;
- kapital qo'yilmalarning qaytarilish davri;
- pulning sarf-xarajati;
- zararsizlik me'yorlari.

Sof joriy qiymat ba'zida iqtisodiy integral samara deb ham ataladi. Loyihani amalga oshirish vaqtida mahsulot sotishdan olingan umumiy daromaddan shu vaqt davrida ketgan barcha sarf-xarajatlar ayirmasiga sof joriy qiymat deyiladi.

Samaradorlik foydaning kapital qo'yilmalarga yoki aksioner kapitaliga nisbati shaklida aniqlanadi. Tadbirkorlik loyihasini amalga oshirishda samaradorlik har bir yilga hisoblab chiqiladi. Bunda soliqlar ham hisobga olinadi.

Integral samaradorlikni nolga tenglashtiruvchi samaradorlikning

dastlabki mazmuni samaradorlikning ichki koeffisiyenti deb hisoblanadi. Agar samaradorlikning ichki koeffisiyenti dastlabki mazmunidan past bo'lmasa, loyiha samarali deb hisoblanadi.

Kapital qo'yilmalarning qaytarilish davri. Bu ko'rsatkich kapital quyilmalarning o'z-o'zini qoplash muddati sifatida amalda keng qo'llaniladi. Bu davrda funksional-ma'muriy zararlar hisobdan chiqarilgandan keyin asosiy kapital qo'yilmalar ma'lum vaqt (yil) mobaynida qoplanadi.

Maksimal pul sarf-xarajati. Bu sof joriy qiymatning eng katta salbiy moliyalashtirish o'lchamlarini aks ettiradi va barcha sarf-xarajatlarni qoplash manbalari bilan bog'lanishi lozim.

Zararsizlik me'yorlari. Bu ishlab chiqarilayotgan mahsulot partiyalarining minimal o'lchovi bo'lib, "nol daromad" olinadi, ya'ni sotuvdan kelgan daromad ishlab chiqarishdagi umumiy xarajatga teng bo'ladi.

7-bob bo'yicha xulosalar

Biznes-reja, avvalombor, korxona faoliyati to'g'risidagi g'oya, maqsad, menejment, marketing faoliyati va ishlab chiqarishni kelajakga mo'ljallangan ko'rsatkichlari majmuasidan iborat hujjat sifatida tushuniladi.

Biznes-rejani ishlab chiqishda asosan ikkita maqsad-vazifani nazarda tutish zarur: 1) korxonaning hozirgi holatini chuqur tahlil qilish, uning rivojlanish maqsadi, maqsadga erishish yo'llari va kutilayotgan natijasini aniqlash; 2) tashqi investor va sheriklarga korxona afzalliklarini jozibalik qilib ko'rsatishga erishish.

Biznes-rejada asosan quyidagi bo'limlarni qamrab olish tavsiya etiladi: tanlangan biznes g'oyasi (konsepsiyasi); hozirgi paytdagi holat (maqsad, vazifa va niyatlar); tashkil etilayotgan korxona, uning mahsuloti yoki xizmatlari tavsifnomasi; boshqaruv (menejment); bozor tadqiqoti va tahlili; marketing rejasi; ishlab chiqarish rejasi; tavakkalchilikni baholash; moliyaviy reja; biznes-loyiha samaradorligi.

Biznes-reja samaradorligining umumiy ko'rsatkichlari orasida

foyda va samaradorlik ko'rsatkichlari ustuvor mavqega ega. Bundan tashqari, biznes-rejada ijtimoiy, ekologik va ilmiy-texnikaviy samaradorlik (yangi ilmiy natijalarni qo'lga kiritish) hisobini asoslash hamda ishbilarmonlik faoliyatining uzoq muddatli faoliyatini tahlil qilish ham maqsadga muvofiqdir.

Tayanch so'z birikmalar: *rejalashtirish, reja, ilmiylik, reallik, optimal (maqbul)lik, uzluksizlik, o'zgaruvchanlik, nazorat qilish, ko'rsatkichlar, bitim, bo'lim, sifat, nisbiylik,fyda, samaradorlik, qoplash muddati, samaradorlik, zararsizlik.*

Takrorlash uchun savollar

1. Reja va rejalashtirish nima?
2. Rejalashtirish jarayoniga qanday talablar qo'yiladi?
3. Biznes-rejan nima va u kimlarga mo'ljallaniladi?
4. Biznes-rejaning qanday maqsad-vazifalari bor?
5. Biznes-rejani tuzishga qanday asosiy talablar qo'yiladi?
6. Biznes-reja tarkibini izohlang.
7. Biznes-reja ko'rsatkichlari qanday hisoblanadi?

Bilimni mustahkamlash uchun test savollari

1. Biznes-rejaning asosiy fazilari nimalardan iborat ?

A) Barcha faoliyat turlari yangi sharoitga mos holatda rejalashtirish

B) Bozor kon'yunkturasi, undagi talab va taklifni o'rganish va natijada iste'mol uchun zarur bulgan mahsulotlarni ishlab chiqish rejasini tuzish

C) Firma xo'jalik faoliyatini bozor talablariga mos ravishda hamda kerakli bo'lgan resurslar olish imkoniyatiga taaluqli ravishda yaqin va uzoq muddat uchun rejalashtirish

D) Firmadagi mavjud ichki imkoniyatlarni qidirib topish evaziga mahsulot ishlab chiqarish hajmini kengaytirish va uning natijasida moliyaviy holatni yaxshilash chora-tadbirlarini rejalashtirish

2. Bozor munosabatlariga o'tish sharoitida biznes-reja qaysi korxonalar uchun o'ta muhimdir ?

A) Barcha turdagi korxonalar uchun

B) Yangidan tashkil qilinayotgan korxonalar uchun

C) Mavjud korxonalar uchun

D) Davlat tassarufidagi korxonalar uchun

3. Biznes-rejani tuzishdan asosiy maqsad nimadan iborat ?

A) Barcha faoliyat turlarini yangi sharoitga mos holatda rejalashtirish

B) Bozor kon'yunkturasi, undagi talab va taklifni o'rganish va natijada iste'mol uchun zarur bulgan mahsulotlarni ishlab chiqish rejasini tuzish

C) Firma xo'jalik faoliyatini bozor talablariga mos ravishda hamda kerakli bo'lgan resurslarni olish imkoniyatiga ta'luqli ravishda yaqin va uzoq davrlar uchun rejalashtirish

D) Ishni to'g'ri tashkil etish

4. Biznesrejaning majmuaviyligi deganda nima tushuniladi?

A) Undagi ma'lumotlarning to'liqligi

B) Undagi ma'lumotlarning aniqligi

C) Undagi ish ko'lami

D) Undagi maqsad-vazifalar soni

5. Biznes-rejadan kutilayotgan daromadlar miqdori nimaga bog'liq?

A) Alohiga yillar mobaynida mahsulot ishlab chiqarish dinamikasiga.

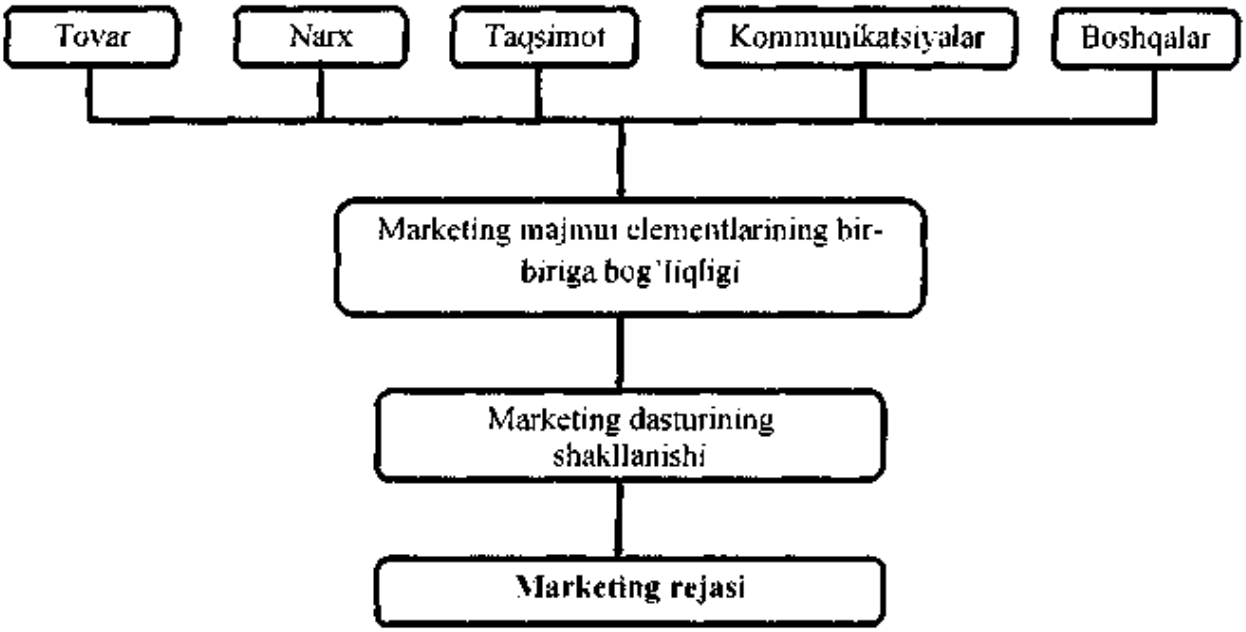
B) Prognozlashtirilgan davrda mo'ljallanayotgan ish hajmiga.

C) Mo'ljallanayotgan zaruriy chora-tadbirlar ko'lamiga.

D) Xaridorlar talab va istaklarini qondirish zaruriyatiga

Ko'rgazma materiallar

Marketing dasturi majmui

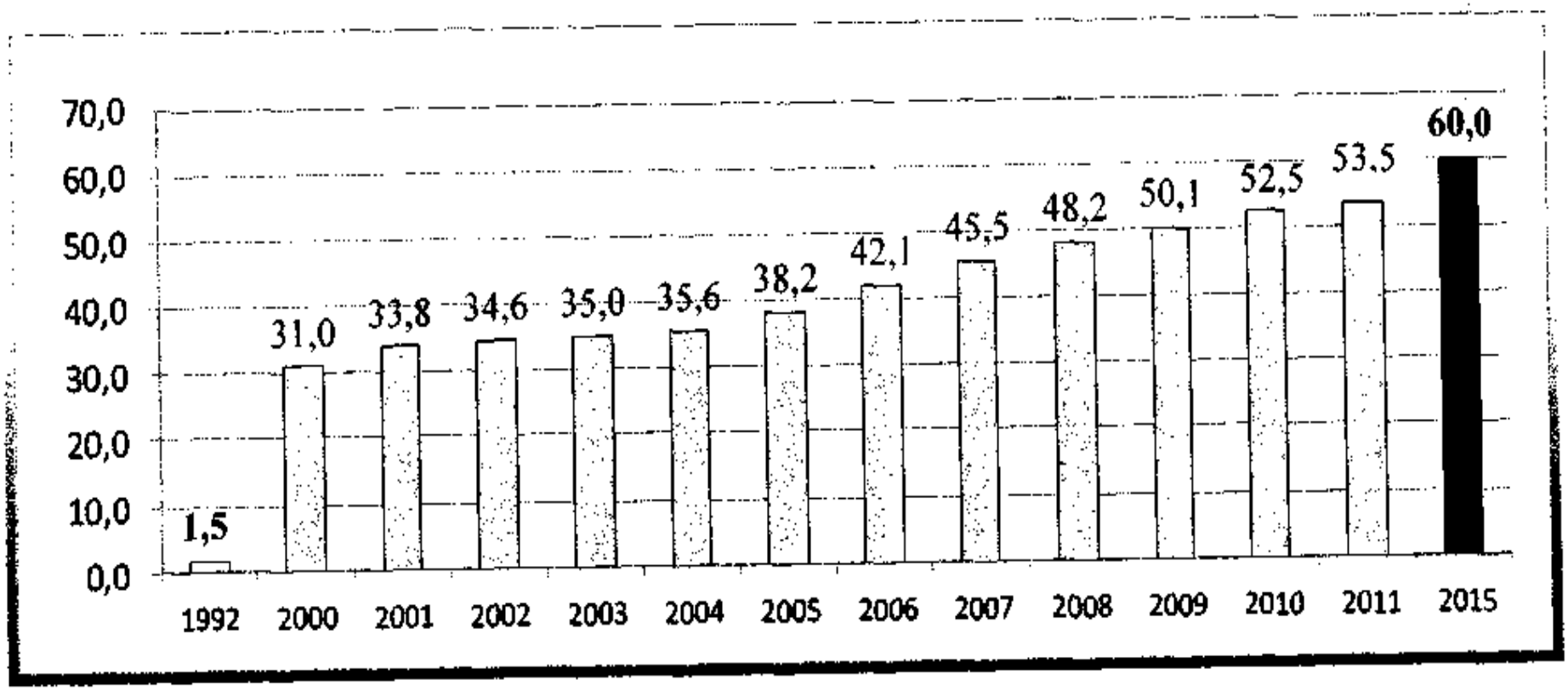


SWOT – tahlil

Ichki tahlil		Tashqi tahlil	
Kuchli tomonlari (Strenght) - S	Zaif tomonlari (Weaknes) - W	Imkoniyatlari (Opportunitie) - O	Xavf-xatarlari (Thread) - T

Topshiriq: Siz yaxshi bilgan korxona misolida jadvalni to'ldirishga harakat qiling.

O‘zbekistonda kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning YIMdagi ulushining o‘zgarishi, %



8-bob. Korxona xavfsizligi va tijorat siri

Darsning maqsadi:

Talabalarda korxona xavfsizligini ta'minlashning maqsadi va vazifalari, korxona xavfsizlik xizmati, uning funksiyalari va tarkibi, korxona tijorat sirining mohiyati va uni himoya qilish mexanizmi kabilarni asosiy tayanch so'z va iboralar hamda muammoli savollar, ko'rgazmali materiallar va testlar orqali bilim va ko'nikmasini shakllantirishga ko'maklashishdan iborat.

Asosiy ma'lumotlar

8.1. Korxona xavfsizligini ta'minlashning maqsadi va vazifalari

Xavfsizlik bu murakkab va serqirra atamadir. U asosan va ko'pincha ishlab chiqarishda foydalanilayotgan vositalarning xavfsizligi nuqtai nazaridan baholanadi va ko'rib chiqiladi. Shu sababli hozirgacha biz texnika xavfsizligi, piyodalar xavfsizligi, oziq-ovqat xavfsizligi kabi tushunchalarni uchratsakda, korxonaning iqtisodiy xavfsizligiga hali ko'p duch kelganimiz yo'q.

Mahsulotlarning zamonaviy namunalari, ishlab chiqarish texnologiyasi, investitsiya rejalari va boshqalar sanoat ayg'oqchiligining diqqat markazida turib, korxona va mamlakat uchun ma'lum bir xavf tug'diradi. Shu sababli xavfsizlik va tijorat sirlari muammolari hozirgi bozor va raqobatchilik sharoitlarida iqtisodiyot fanining, jumladan, zamonaviy korxonalar iqtisodiyotining muhim bo'limlaridan biri hisoblanadi.

Korxona xavfsizligini ta'minlashning *asosiy maqsadlari* quyidagilardan iborat:

- korxona va uning barcha bo'linmalari, mehnat jamoasining davlat tuzilmasi, xorijiy hamkorlar va raqiblar bilan o'zaro munosabatlarda qonuniy huquqlarni himoya qilish;
- korxona mulkini saqlash, undan oqilona va unumli foydalanish;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulotning ichki va tashqi bozordagi raqobatbardoshligini oshirish;

• tashkiliy va ishlab chiqarish barqarorligiga erishish, butlovchi qismlar yetkazib beruvchilarga yordamchi va hamkorlarga bir tomonlama qaram bo'lishga yo'l qo'ymaslik;

• barcha tuzilmaviy bo'g'inlardagi xodimlar orasida mehnat intizomini mustahkamlash;

• mehnat unumdorligini oshirish uchun xodimlarning moddiy va ma'naviy manfaatdorligini ta'minlash;

• ishlab chiqarishda fan-texnika yutuqlaridan foydalanish, samarali axborot jamlanmasini rivojlantirish;

• korxona obro'sini oshirish.

Ko'rsatilgan maqsadlardan kelib chiqqan holda, korxona xavfsizligini ta'minlash *vazifalari* belgilanib, ular korxonaning ichki tartib-qoidalari va ish tartibida hamda maxsus ishlab chiqilgan chora-tadbirlarda o'z aksini topadi. Bular qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

1. Korxona ichida hamda tashqi tashkilotlar - hukumat idoralari, boshqaruv tuzilmasidagi qoidabuzarlik omillari, vakolatni oshirish hollari va hokazolarni aniqlash.

2. Korxonaning barqaror ishlashiga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan xavf-xatar hamda bozor kon'yunkturasidagi noqulay o'zgarishlarni aniqlash va zaruriy choralarni qo'llash.

3. Bo'lajak hamkorlarni o'rganish, ularning moliyaviy ahvolini tahlil qilish va baholash.

4. Iqtisodiy ayg'oqchilikka qarshi chora-tadbirlarni tayyorlash.

5. Korxona sirlaridan xabardor bo'lgan malakali xodimlarni boshqa korxonalarga jalb qilishning oldini olish.

6. Nosog'lom raqobatchilikni yengish.

7. Korxona hududini va moddiy resurslarini himoya qilish.

8. Tijorat sirlarini muhofaza qilishni tashkil qilish.

9. Mehnat jamoasi a'zolari orasidagi salbiy fikrlarni aniqlash.

10. Favqulodda hodisalarning oldini olish va xavfsizlikning boshqa choralarni amalga oshirish.

Ma'lumki, ko'rsatilgan maqsad va vazifalar o'z-o'zidan avtomatik ravishda hal qilinmaydi. Buning uchun, avvalo, o'z ishini

yaxshi bilishdan tashqari mohir va yuqori malakaga ega bo'lgan hamda o'zlari ishlayotgan korxona uchun "jon kuydiruvchi" kadrlar zarur. Ularsiz muvaffaqiyatga deyarli erishib ham bo'lmaydi.

Xavfsizlik tamoyillari xavfsizlikni ta'minlash taktika va strategiyasiga bo'lgan asosiy talablar xavfsizlikning maqsad va vazifalarini hal qilishning to'g'ri yo'llarini tanlashga yo'naltirilgan bo'lib, ular qatoriga quyidagilar kiradi:

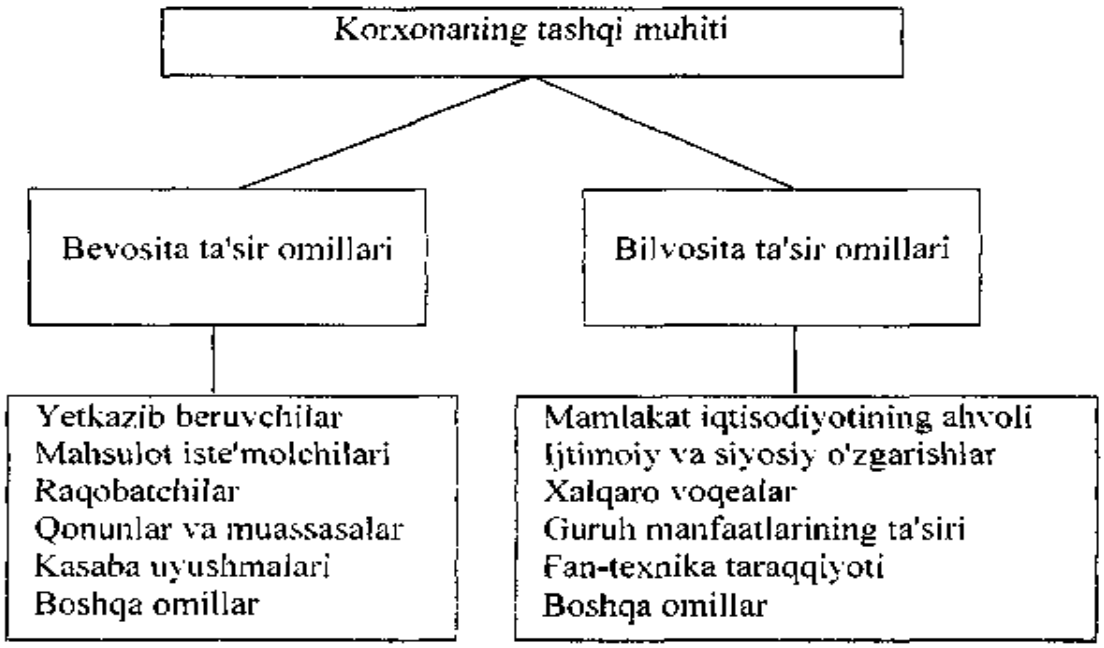
- qonuniylik;
- mustaqillik va mas'uliyat;
- iqtisodiy maqsadga muvofiqlik va foydalilik;
- maqsadli-dasturiy rejalashtirish;
- o'zaro hamkorlik va uni muvofiqlashtirish;
- mehnatni ilmiy tashkil qilish;
- oshkoralik va zaruriy maxfiylikning uyg'unligi;
- ixtisoslashuv va yuqori kasbiy malaka.

8.2. Korxona xavfsizlik xizmati, uning funksiyalari va tarkibi

Xavfsizlik hodisalarning oldini olish va ogohlantirish chorasi sifatida, har bir alohida holatdagi aniq harakat bo'lib, korxona xarakteri, uning joylashuvi, ahamiyati va hokazolarga bog'liq bo'ladi. Mazkur jarayonda xavfsizlik tizimining o'zini belgilash muhim ahamiyat kasb etadi. Uning rahbari xavfsizlik konsepsiyasini ishlab chiqarishning muayyan sharoitlariga nisbatan ishlab chiqishda shaxsan ishtirok etishi zarur.

Xavfsizlik konsepsiyasi, *birinchidan*, korxonaning maqsad va vazifalariga zid kelmasligi, *ikkinchidan*, korxona xavfsizligiga bevosita va bilvosita ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan tashqi muhit ta'sirini inobatga olishi zarur. Bu ta'sirni quyidagi chizma ko'rinishida aks ettirish mumkin (8.1-chizma).

Shu bilan bir vaqtda, korxona o'z faoliyatining muhim yo'nalishlari xavfsizligini ta'minlashi uchun muayyan chora-tadbirlarni amalga oshirishi kerak va buning uchun avvalo, mos keluvchi qo'riqlash tartibini yaratish lozim.



8.1-chizma. Korxona xavfsizligiga tashqi muhitning ta'siri

Xavfsizlik xizmati korxonaning tuzilmaviy birligi bo‘lib, xavfsizlik tartibini ishlab chiqish, o‘rnatish va qo‘llab-quvvatlash, shuningdek, unga rioya qilinishini nazorat qilishni amalga oshiradi. U o‘z faoliyatida quyidagilarga asoslanishi lozim:

- qo‘riqlash tartibini tashkil etish bo‘yicha qoidalar;
- rahbar, mutaxassis va texnik-yordamchi xodimlar uchun maxfiy ma’lumotlar bilan ishlash bo‘yicha lavozim yo‘riqnomasi;
- ma’lumotlarni texnik-muhandislik jihatidan himoya qilishni tashkil etish bo‘yicha lavozim yo‘riqnomasi;
- xorijiy vakolatxonalar va vakillar bilan ishlash bo‘yicha lavozim yo‘riqnomasi.

Korxona xavfsizlik xizmati tarkibida axborot-tahlil bo‘linmalari, xavfsizlikni ta’minlash yo‘nalishlari bo‘yicha tashkiliy bo‘g‘inlar hamda muayyan vazifalarni bajarish uchun vaqtinchalik tuzilmalar yaratilishi mumkin.

Korxona rahbariyati yoki aksiyadorlik jamiyati boshqaruvi qaroriga ko‘ra, muayyan maqsadlar va yuzaga keluvchi sharoitlarda

xavfsizlikni ta'minlashning murakkab vazifalarini hal qilish uchun korxonaning yetakchi mutaxassislarini jalb qilgan holda vaqtinchalik tuzilmalar yaratilishi mumkin.

Belgilangan vazifalarni bajarish uchun korxonaning xavfsizlik xizmati quyidagilarni amalga oshiradi:

• *ma'muriy-taqsimlash funksiyasi*, xavfsizlik tartibini o'rnatish va ta'minlash, mas'ul shaxslarning korxona xavfsizligini ta'minlash masalalari bo'yicha huquq va majburiyatlarini belgilash, shuningdek, korxonaning mazkur faoliyat turi sohasidagi vakolat funksiyalarini amalga oshirishga oid qarorlar tayyorlash;

• *xo'jalik-taqsimlash funksiyasi*, xavfsizlik xizmatining korxona xavfsizligini ta'minlashda zarur bo'lgan resurslarni belgilash, korxona mulki va intellektual boyliklarini saqlash va ulardan oqilona foydalanishni ta'minlash chora-tadbirlarini tayyorlash va amalga oshirishda ishtirok etish;

• *hisob-nazorat funksiyasi*, tijorat-moliyaviy faoliyatning eng muhim yo'nalishlarini ajratib ko'rsatish va korxonaning moliyaviy barqarorligiga tahdid soluvchi xavf-xatarning oldini o'z vaqtida olish, ularning manbalarini baholash, xavfli holatlarni nazorat qilishni yo'lga qo'yish, korxona xavfsizligiga ta'sir ko'rsatuvchi salbiy omillarni hisobga olish, shuningdek, korxonaning hayotiy ehtiyojlariga tahdid soluvchi g'irrom raqiblar, ishonchsiz hamkorlar, shaxslar va tashkilotlar haqida ma'lumotlar yig'ish;

• *ijtimoiy-kadrlar funksiyasi*, xavfsizlik xizmatining kadrlarni joylashtirish, mehnat jamoalaridagi salbiy fikrlar, ijtimoiy ziddiyatlarning yuzaga kelishi sabablari va sharoitlarini aniqlash, janjallarning oldini olish, xodimlarga yo'riqnoma berish, ularda belgilangan xavfsizlik me'yorlariga rioya qilish uchun javobgarlik tuyg'usini shakllantirishdagi ishtirok etish;

• *tashkiliy-boshqaruv funksiyasi*, korxona xavfsizligini ta'minlash jarayonini boshqarishning doimiy tashkiliy tuzilmasini yaratish, qo'llab-quvvatlash va o'z vaqtida qayta tashkil etishga boshqaruv ta'sirini ko'rsatish, faoliyatning alohida yo'nalishlari bo'yicha moslashuvchan vaqtinchalik tuzilmalar, alohida bo'g'inlar o'rtasida

belgilangan dasturiy maqsadlarga erishish uchun o‘zaro aloqalar va muvofiqlashtirishni tashkil etish yordamida amalga oshirish;

• *rejali-ishlab chiqarish funksiyasi,* korxona xavfsizligini ta’minlash bo‘yicha alohida maqsadli rejalar va dasturlar majmuini ishlab chiqish, ularni amalga oshirish, xavfsizlik tartibini o‘rnatish va qo‘llab-quvvatlashga oid chora-tadbirlarni tayyorlash va bajarish yordamida amalga oshiriladi;

• *tashkiliy-texnikaviy funksiya,* korxonada xavfsizlik tartibini moddiy-texnik jihatdan ta’minlash, maxsus texnikalar hamda yangi, progressiv texnologiyalar, maxfiy tartib va boshqa maxsus faoliyatlarni o‘zlashtirish;

• *ilmiy-usuliy funksiya,* korxona xavfsizligini ta’minlashning ilg‘or tajribalarini to‘plash va tarqatish, xodimlarni o‘qitishni tashkil etish, korxona oldida yuzaga keluvchi korxona xavfsizligini ta’minlashga oid muammolarni hal qilishning ilmiy jihatdan ishlab chiqish va uning bu sohadagi faoliyatini usuliy ko‘rsatmalar bilan ta’minlash;

• *axborot-tahlil funksiyasi,* xavfsizlikka oid ma’lumotlarni maqsadli ravishda yig‘ish, to‘plash va ular bilan ishlash, buning uchun zarur bo‘lgan ma’lumotlarni analitik tahlil qilishning texnik va usuliy vositalarini yaratish va ulardan foydalanish, korxonaning manfaatdor bo‘linmalari va alohida shaxslarni xavfsizlik xizmatida mavjud bo‘lgan ma’lumotlar bilan ta’minlash.

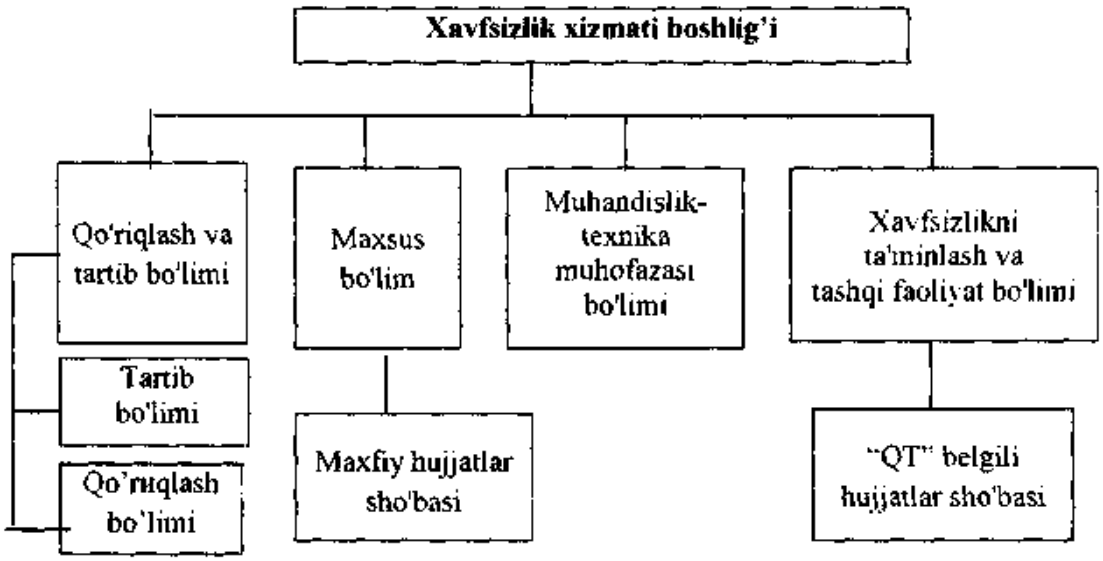
Yuqorida keltirilgan funksiyalar korxona xavfsizlik xizmatining zarur tashkiliy tuzilmasini shakllantirishga imkon beradi. (8.2-chizma).

Korxona xavfsizlik xizmati Nizomida uning maqsad va vazifalari, huquq va majburiyatlari, nazorat-taftish faoliyati belgilab beriladi. Xavfsizlik xizmati o‘z faoliyatini korxona xavfsizligini yuqori darajada ta’minlash va qo‘llab-quvvatlash asosida olib borib, quyidagilarni qamrab oladi:

• maxfiy tartibdagi faoliyatni tashkil etish;
• axborot xavfsizligini ta’minlash;
• muhandislik-texnik muhofaza;

• mehnat jamoalaridagi salbiy yo'nalishlarning oldini olishga oid faoliyat.

Korxona "tijorat sirlari" toifasining qonunchilikda belgilab berilgan tavsifnomasiga ko'ra, ishlab chiqarish, texnologik ma'lumotlar, boshqaruv, moliya va shu kabilar bilan bog'liq bo'lib, ularni oshkor qilish korxona manfaatlariga zarar yetkazishi mumkin bo'lgan ma'lumotlardir.



8.2-chizma. Xavfsizlik xizmati tuzilmasi

8.3. Korxona tijorat sirining mohiyati va uni himoya qilish mexanizmi

Mavjud nuqtai nazarlarga ko'ra, korxonaning tijorat sirlari umumiy holda o'z ichiga quyidagi ma'lumotlarni qamrab oladi:

• korxonaning savdo aloqalari haqida;

• kapital hajmi va tuzilmasi, investitsiyaviy rejalar haqida;

• ta'minotchi va iste'molchi, tuzilgan shartnomalar haqida;

• ishlab chiqarish hajmi, aylanma mablag'lar va foyda hajmi haqida;

• bahoni shakllantirish siyosati va tovarlar bahosining shakllanishi haqida;

• bank operatsiyalar va h. haqida

Ko‘pincha “tijorat sirlari” tushunchasidan tashqari korxonaning “ishlab chiqarish sirlari” tushunchasi ham qo‘llaniladi. U ishlab chiqarish usullari, texnologiyalar, texnik kashfiyotlar, tadqiqot ishlari, mehnatni tashkil qilish, aloqa tarmog‘i va shu kabilar haqidagi ma’lumotlarni qamrab oladi.

Bugungi bozor munosabatlari, ayniqsa raqobatchilik muhiti, sharoitlarida korxona tijorat va ishlab chiqarish sirlarining oshkor qilinishi uning ahvoliga salbiy ta’sir ko‘rsatishi, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar iste’molchilarini yo‘qotishga olib kelishi mumkin. Mutaxassislarning fikriga ko‘ra, tijorat sirlariga mansub ma’lumotlarning to‘rtdan bir qismi yo‘qotilishi ham raqiblar uchun katta imkoniyat yaratadi hamda bir necha oy ichida ma’lumotlar chetga chiqib ketishiga yo‘l qo‘ygan firmalarning yarmi bankrotga uchrashiga olib keladi. Shu sabali hozirgi paytda tijorat sirlarining huquqiy maqomi va toifasini aniq belgilash, ularni oshkor qilish uchun javobgarlik mexanizmini ishlab chiqish maqsadga muvofiq hisoblanadi. Quyidagi 8.3-chizmada korxona tijorat sirlarini muhofaza qilishning asosiy unsurlari keltirilgan.

Amaliyot shuni ko‘rsatadiki, tijorat sirlarini muhofaza qilish mexanizmi, korxonaning moliyaviy va texnik imkoniyatlari bilan aloqada bo‘lganda, shuningdek ma’lumotlarni himoya qilishning ishonchli tizimi mavjud bo‘lgandagina to‘liq kuch bilan ishlaydi. Bundan tashqari, quyidagilarni to‘g‘ri tashkil qilish ham muhim ahamiyat kasb etadi:

- tayyor mahsulot (ayniqsa tajriba namunalari) va materallarning ba’zi turlarini hisobga olish va qo‘riqlash;
- tadbirkorlik sirlari mavjud bo‘lgan hujjatlar bilan ishlash tartibi (ularni hisobga olish, saqlash, yo‘q qilish qoidalari va boshqalar);
- hujjatlarni ko‘paytirish va ulardan nusxa olish vositalarini nazorat qilish;
- aloqa vositalari va hisoblash texnikasida tijorat ma’lumotlarini himoya qilish;
- korxona hududi va uning asosiy bino-inshootlarini qo‘riqlash;
- mazkur korxonaga begona shaxslar tashrif buyurishini nazorat qilish.



8.3-chizma. Korxona tijorat sirini muhofaza tizimi.

Yuqorida sanab o‘tilgan barcha vazifalarni samarali bajarish boshqaruv apparatida tijorat sirlarini muhofaza qilish bilan shug‘ullanuvchi maxsus xizmatlarni yaratishni ko‘zda tutadi. Xorij mamlakatlarida mazkur faoliyat bilan firmalarning maxsus bo‘linmalari shug‘ullanadi. Ular raqobatchilar to‘g‘risidagi ma’lumotlarni izlash va to‘plash bilan ham shug‘ullanadi. Shu bilan bir vaqtning o‘zida ular savdo hamkorlarining tijorat sirlarini birgalikda himoya qilish imkoniyatini ham rad qilmaydilar. Masalan, ba’zi firmalar faoliyatida tadbirkorlik aloqalari davomida hamkorlarga berilgan ma’lumotlarni birgalikda himoya qilish bo‘yicha maxsus shartnomalar tuzish tartibi ko‘zda tutilgan.

Sanoati rivojlangan mamlakatlarning (masalan, AQShning) davlat organlarida maxsus vositachilik xizmatlari mavjud bo'lib, u mijozlarni qiziqtirayotgan korxona va tashkilotlar haqidagi ma'lumotlar bilan ta'minlaydi. Mamlakatimizda korxonalar davlatga soliqqa tortish va iqtisodiy ma'lumotlarni yig'ish va ular bilan ishlash tizimi uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni taqdim etishi qonun hujjatlarida belgilab qo'yilgan. Shuningdek, korxonalar o'z faoliyatlari to'g'risidagi ma'lumotlarni, jumladan, yillik balansini nashr qiladilar. Shu bilan bir paytda korxonalar tijorat sirlariga oid ma'lumotlarni bermaslik huquqiga ega. Tijorat sirlari davlat boshqaruv va nazorat idoralari xodimlari orqali chetga chiqib ketishining oldini olish maqsadida korxona rahbari ularning vakolatlarini bilishi hamda ular talab qilgan istalgan ma'lumotni emas, balki faqat xizmat vakolatiga oid ma'lumotlarni taqdim etishi zarur. Birinchi o'rinda bu statistika xizmati, monopoliyaga qarshi kurash qo'mitasi, militsiya, moliya, soliq, sanitariya, yong'inga qarshi kurash va boshqa xizmat vakillariga tegishli. Korxona rahbari shuningdek, davlat idoralari xodimlarining noqonuniy xatti-harakatlari ustidan arz qilish tartibi, ular tufayli korxonaga yetkazilgan moddiy va ma'naviy zararni qoplash mexanizmini bilishga va unga amal qilishga taaluqlidir.

Ilmiy-texnik, ishlab chiqarish, iqtisodiy va boshqa xizmatlar mutaxassislari o'zi ishlayotgan korxonaning tijorat sirlariga oid ma'lumotlar chetga chiqib ketishi oqibatida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan va real yo'qotishlarni to'g'ri va aniq (qiymat shaklida) baholashni o'rganib olishlari zarur.

Korxonalarning maxfiylik shartlariga rioya qilmaslik natijasida yuzaga keluvchi yo'qotishlari umumiy ko'rinishda quyidagalarga olib keladi:

- ilmiy tadqiqotlarga litsenziya sotish imkoniyatlari pasayadi, fan-texnika taraqqiyoti sohasida erishilgan ustunliklar yo'qotiladi, ilmiy-tadqiqot bo'linmalarining yo'nalishni o'zgartirishlari uchun xarajatlar oshadi;

• ishlab chiqarish faoliyatida zarur bo'lgan xomashyo, texnologiya va hokazolarni sotib olishda qiyinchiliklar yuzaga keladi (yoki raqobatchilar tomonidan sun'iy ravishda yaratiladi);

• korxonaning tadbirkorlikdagi sheriklar bilan hamkorligi cheklanadi, foydali shartnomlarni imzolash imkoniyatlari kamayadi, shartnoma majburiyatlarini bajarishda muammolar vujudga keladi;

• korxonaning yangi bozor strategiyasini yaratish, marketing tadqiqotlari tuzilmasini o'zgartirish va hokazolarga sarflanuvchi xarajatlari o'sadi;

• tijorat sirlarini oshkor qilganlarga nisbatan iqtisodiy jazo choralari qo'llash xavfi kuchayadi.

Barcha yo'qotishlarning umumiy miqori qiymatini aniq hisoblash juda murakkab va ko'p mehnat talab qiluvchi jarayon bo'lib, ba'zida ishonchli ma'lumotlar yo'qligi sababli ularni hisoblashning imkoni ham bo'lmaydi. Shu sababli ko'p hollarda korxonalarning ma'lumotlarni himoya qilishga rioya etmaslik bilan bog'liq bo'lgan yo'qotishlarini ekspert baholash kifoya qiladi.

Yuqorida keltirilgan yo'qotishlarning o'rnini qoplash ko'pincha korxonalardan qo'shimcha xarajatlarni talab qilib, ishlab chiqarish samaradorligi va raqobatchilik kurashida erishish mumkin bo'lgan muvaffaqiyatlar imkoniyatini pasaytiradi. Xuddi shuning uchun ham hozirgi paytda tijorat sirlarini muhofaza qilishga katta e'tibor qaratilmoqda.

Mamlakatimizda ochiq demokratik jamiyat qurilmoqda. Bu hamma narsa "ochiq" bo'ladi degani emas. Bozor munosabatlari sharoitida erkin raqobat mavjud ekan, tijorat sirining ham saqlanib qolishi muqarrar. Shu tufayli korxonaning iqtisodiy xavfsizligini ta'minlash uchun uning tijorat sirini saqlay bilishi lozim. Bu o'z-o'zidan amalga oshmaydi. Shu bois ham korxona rahbarligidan qator tadbirlarni amalga oshirish taqozo etiladi.

1. Tashkiliy tadbirlar. Bunda korxonaning xavfsizligini ta'minlash uchun alohida xavfsizlik xizmatini tashkil qilindi. Bu xizmat korxonaning tegishli axborotlarining maxfiyligini saqlash chora-tadbirlarini ko'radi.

2. "Ochiq testlar" o'tkazish tadbirlari. Korxonaga xodimlarni ishga qabul qilishda ishlayotganlarni esa vaqti-vaqti bilan test orqali sinab turiladi. Bu test orqali xodimning mazkur korxonaga sodiqligi, axborotlarga, ayniqsa maxfiy axborotlarga e'tibori aniqlanadi. Chunki nufuzli korxonalarga raqobatchi korxona ayg'oqchilari, xufiya iqtisodiyot vakillari kirib olishga harakat qiladi. Bu vakillarning xodimlar tarkibiga kirib qolishi ushbu jamoada axloqiy, ruhiy muhitni buzishga, tegishli axborotlarni o'g'irlab olishga harakat qiladi. Tabiiyki, bunday holat korxonaning ishini orqaga ketkizadi, ko'zda tutilgan foydani olish imkoni bo'lmaydi. Xullas, bankrotga uchraydi. Shu tufayli "ochiq testlar" ushbu xavfning oldini olishda muhim ahamiyatga ega.

3. Texnik tadbirlar. Hozirgi paytda raqobatchilar, turli uyushgan jinoyat guruhlar, reketchilar korxona haqidagi maxfiy axborotlarni texnika orqali olishga harakat qiladilar. Bunga korxonaning saytiga kirib tegishli axborotni kompyuter orqali olishi mumkinligini, telefonda gaplashgan gaplarni eshitish orqali muhim shartnomalarga oid axborotlarni olishligi kabilarni kiritish mumkin. Bu holatlarga qarshi tegishli texnik tadbirlarni qo'llash lozimki, toki bunday yo'llar bilan maxfiy axborotlarning chetga chiqib ketishiga yo'l qo'yilmasin.

4. Rag'batlantiruvchi tadbirlar. Korxona xavfsizligi bilan shug'ullanadigan o'z xodimlarini doimiy ravishda rag'batlantirib borishi lozim. Odamlarga korxona qanchalik g'amxo'rlik qilsa odamlar ham shunga javoban korxonani asrab-avaylashga harakat qiladi. Bunda korxonaning xavfsizligi bilan bog'liq jarayonlarga faqat korxonaga sodiq kishilarni jalb etish lozim bo'ladi. Zero, xodimda sodiqlik bo'lmasa korxonaning tashqi raqobatchilari, eng avvalo, shu korxonaning xodimlarini qo'lga olishga harakat qiladilar. Shu tufayli maxfiy axborotlarga har kimni ham yaqinlashtirib bo'lmaydi.

5. Tekshiruv tadbirlari. Korxona o'z faoliyati davomida yuzlab hamkor tashkilotlar, korxonalar bilan munosabatda bo'ladi. Ammo ularga mol jo'natishda, pul o'tkazishda qaytishiga ishonch hosil qilingan bo'lishi lozim. Ammo hammaga ishonish mumkinmi? -

Albatta, yo‘q. Bunga mamlakatimizda tadbirkorlik faoliyati bilan shug‘ullanayotgan yakka tartibdagi jismoniy va yuridik shaxslar hayotida sodir bo‘layotgan ko‘plab hodisalarni misol keltirish mumkin. Shu tufayli boshqa korxonalar bilan hamkorlik qilingan paytda, albatta, ularga ishonch hosil qilish uchun ularning ahvolini, o‘zini tutishini tekshirib ko‘rish lozim. Biz kim bilan, qanchagacha va qaysi muddatga shartnoma tuzilishi lozimligini oldindan bilsak, bunday operatsiyalarni amalga oshirish, har holda, ma’lum ma’noda, ishonchli bo‘ladi.

Albatta, bozor munosabatlari har bir korxonani hushyor bo‘lish bilan birga ko‘p hollarda risk (tavakkal) qilishga ham majbur qiladi. Chunki bozor munosabatlarining tabiati shunday. Ammo tavakkal qilish bilan birga korxonaning xavfsizligini ta’minlash uchun tegishli himoya mexanizmlaridan ham foydalanish zarur.

8-bob bo‘yicha xulosalar

Xavfsizlik va tijorat sirlari muammolari hozirgi bozor va raqobatchilik sharoitlarida iqtisodiyot fanining, jumladan, zamonaviy korxonalar iqtisodiyoti va menejmentining muhim bo‘limlaridan biri hisoblanadi. Ular korxonaning ichki tartib-qoidalari va ish tartibida hamda maxsus ishlab chiqilgan chora-tadbirlarda o‘z aksini topishi taqozo etiladi.

Xavfsizlik tamoyillari, ya’ni xavfsizlikni ta’minlash taktika va strategiyasiga bo‘lgan asosiy talablar xavfsizlikning maqsad va vazifalarini hal qilishning to‘g‘ri yo‘llarini tanlashdan iborat bo‘lib, ular qatoriga qonuniylik, mustaqillik va mas’uliyat, iqtisodiy maqsadga muvofiqlik, foydalilik, maqsadli-dasturiy rejalashtirish, o‘zaro aloqalar va muvofiqlashtirish, mehnatni ilmiy tashkil qilish, oshkoralik va zaruriy maxfiylikning uyg‘unligi, ixtisoslashuv va yuqori kasbiy malaka kabilarni kiritish mumkin.

Xavfsizlik xizmati korxonaning tuzilmaviy birligi bo‘lib, xavfsizlik tartibini ishlab chiqish, o‘rnatish va qo‘llab-quvvatlash, shuningdek unga rioya qilinishini nazorat qilishni amalga oshiradi. U o‘z faoliyatini maxfiy tartibdagi faoliyatni tashkil etish, axborot

xavfsizligini ta'minlash, muhandislik-texnikaviy muhofazalash, mehnat jamoalaridagi salbiy yo'nalishlarning oldini olish kabi vazifalarni hal etishga yo'naltiradi.

Bozor munosabatlari, ayniqsa raqobatchilik muhiti sharoitlarida korxona tijorat va ishlab chiqarish sirlarining oshkor qilinishi uning ahvoliga salbiy ta'sir ko'rsatishi, ishlab chiqarilayotgan mahsulot iste'molchilarini yo'qotishga olib kelishi kabi tashqi xavf-xatarlarning mavjudligi korxona tijorat sirlarining huquqiy maqomi va toifasini aniq belgilash, ularni oshkor qilish uchun javobgarlik mexanizmini ishlab chiqishni taqozo etadi.

Tayanch iboralar: *xavfsizlik, korxona xavfsizligi, maxsus chora-tadbirlar, xavfsizlik tamoyillari, xavfsizlik konsepsiyasi, tashqi muhit ta'siri, hujjatlar, maxfiy ma'lumotlar, xavfsizlik xizmati, tashkiliy tuzilma, maxfiy hujjatlar, tijorat siri, qo'riqlash bo'limi, muhofaza.*

Takrorlash uchun savollar

1. Korxona xavfsizligi deganda nimani tushunasiz?
2. Korxonaning "tijorat sirlari" tushunchasi nimani anglatadi?
3. Korxona xavfsizligining asosiy tamoyillarini izohlang.
4. Korxonaning xavfsizlik xizmati qanday vazifalarni bajaradi?
5. Korxonaning tijorat va boshqa sirlarini oshkor qilish qanday oqibatlarga olib kelishi mumkin?
6. Korxonaning tijorat sirlarini muhofaza qilish mexanizmi o'z ichiga nimalarni qamrab oladi?

Bilimni mustahkamlash uchun testlari

1. Tadbirkorlik siri deganda tadbirkorning:

A) O‘z sha’nini avaylash tushuniladi

B) Xalq orasida obro‘-e’tiborli bo‘lishga bo‘lgan harakati tushuniladi

C) Yangi texnologiyani qo‘llashni maxfiy tutishi tushuniladi

D) Firma nomini e’zozlash, unga dog‘ tushurmaslik tushuniladi

2. Xavf-xatar qayerdan bo‘lishi mumkin?

A) Korxona faoliyati bilan bog‘liq bo‘lgan barcha tomondan

B) Ishlab chiqarish va marketing siyosati borasidagi o‘z xatolaridan

C) Rahbar kadrlarni tanlashdagi xatolaridan

D) Fan-texnika taraqqiyoti ta’sirida

3. Xavf-xatarning oldini olish uchun tadbirkorga nimalar zarur?

A) Fuqarolik va tijorat qonuniyligini bilishi.

B) Bozorda faoliyat yuritish uchun kerakli tajribaga ega bo‘lishi.

C) Sotiladigan mollar sifati haqida to‘liq tassavurga ega bo‘lishi.

D) Raqobatchilar to‘g‘risida kerakli ma’lumotlarga ega bo‘lishi.

4. Korxona vujudga kelishi mumkin bo‘lgan xavf-xatarni qanday yengishi mumkin?

A) Harakat strategiyasini ishlab chiqadi

B) Uni yengishga oldindan tayyorgarlik ko‘radi

C) Bir necha variantli maqsadli dasturlar tuzadi

D) Yuqori malakali maslaxatchilarni ishga jalb qiladi

5. **Korxonaning tijorat siri - bu ...**

A) davlat siri bo‘lmagan holda, korxonani ishlab chiqarish va xo‘jalik faoliyatiga zarar keltirishi mumkin bo‘lgan ma’lumotlar;

B) oldi-sotdi ob’yekti sifatidagi korxonani ishlab chiqarish va xo‘jalik faoliyati to‘g‘risidagi ma’lumotlar;

C) boshqaruv unsuri bo‘lib, korxona undan o‘zining manfaatlarini himoya qilish uchun, davlat va bozor sub’yektlari orasidagi munosabatlarni o‘rnatish uchun foydalanadi;

D) korxonada foydalaniladigan texnologiyalar haqidagi ma’lumotlar.

Ko'rgazma materiallar

Xavfsizlik tamoyillari - xavfsizlikni ta'minlash taktika va strategiyasiga bo'lgan asosiy talablar xavfsizlikning maqsad va vazifalarini hal qilishning to'g'ri yo'llarini tanlashdir.

- Qonuniylik tamoyillari;
- Mustaqillik va mas'uliyat;
- Iqtisodiy maqsadga muvofiqlik va foydalilik;
- Maqsadli-dasturiy rejalashtirish;
- O'zaro aloqalar va muvofiqlashtirish;
- Mehnatni ilmiy tashkil qilish;
- Oshkoralik va zaruriy maxfiylikning uyg'unligi;
- Ixtisoslashuv va yuqori kasbiy malaka.

Axborot xavfsizligi

Axborot xavfsizligi deb ma'lumotlarni yo'qotish va o'zgartirishga yunaltirilgan tabiiy yoki sun'iy xossali tasodifiy va qasddan ta'sirlardan har qanday tashuvchilarda axborotning himoyalanganligiga aytiladi.

Axborotning himoyasi deb boshqarish va ishlab chiqarish faoliyatining axborot xavfsizligini ta'minlovchi va tashkilot axborot zaxiralarining yaxlitliligi, ishonchliligi, foydalanish osonligi va maxfiyligini ta'minlovchi qatiy reglamentlangan dinamik texnologik jarayonga aytiladi.

Kompyuter viruslari

Kompyuter virusi – bu maxsus yozilgan dastur bo'lib, boshqa dasturlar tarkibiga yoziladi, ya'ni zararlaydi va kompyuterlarda o'zining g'arazli maqsadlarini amalga oshiradi.

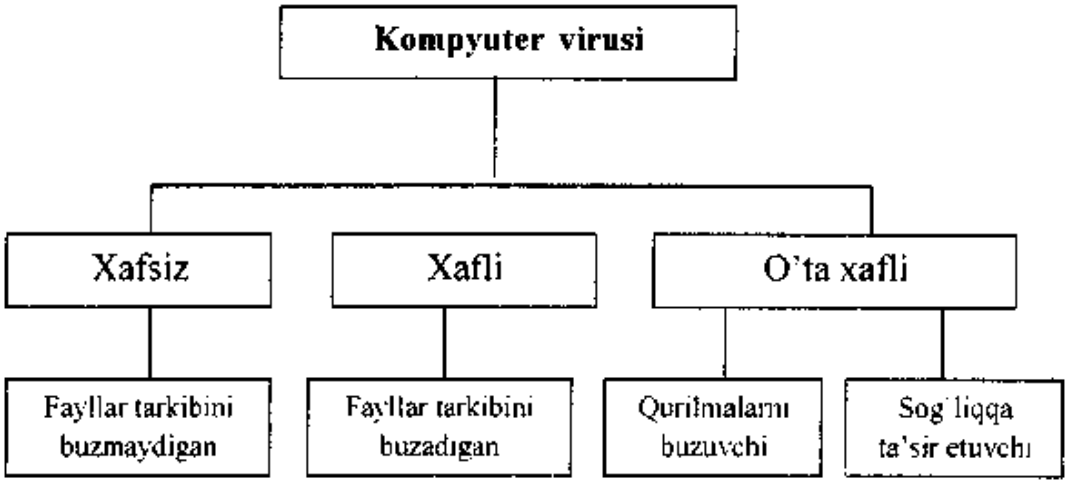
Kompyuter virusi orqali kompyuterlarda quyidagi o'zgarishlar paydo bo'ladi:

- ayrim dasturlar ishlamaydi yoki xato ishlay boshlaydi;
- bajariluvchi faylning hajmi va uning yaratilgan vaqti o'zgaradi;
- ekranda anglab bo'lmaydigan belgilar, turli tasvir va tovushlar paydo bo'ladi;

• kompyuterning ishlashi sekinlashadi va tezkor xotira hajmi kamayadi;

• disk yoki fayllar zararlanadi (ba'zi hollarda ularni tiklab bo'lmaydi);

• vinchester orqali kompyuterning ishga tushishi yo'qoladi.





9-bob. Menejmentning tashkiliy tuzilmalari

Darsning maqsadi:

Talabalarda menejmentninig tashkiliy tuzilishi, tashkiliy tuzilmalar turlari va tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirish kabilarni asosiy tayanch so‘z va iboralar hamda muammoli savollar, ko‘rgazmali materiallar va testlar orqali bilim va ko‘nikmasini shakllantirishga ko‘maklashishdan iborat.

Asosiy ma’lumotlar

9.1. Menejmentning tashkiliy tuzilishi haqida tushuncha

Menejmentning tashkiliy tuzilishi deganda boshqaruv bo‘g‘inlari va bosqichlari miqdori va tarkibi tushuniladi. Uning oddiy va tushunarli bo‘lishi ish qobiliyati yuqori bo‘lishini kafolatlaydi, ya’ni boshqaruv tashkiliy tuzilmasida bosqich va bo‘g‘inlar qancha mukammal bo‘lsa, boshqaruv shunchalik samarali bo‘ladi.

Boshqaruv bo‘g‘inlari - bu bitta yoki bir-qancha vazifalarni bajaruvchi mustaqil tarkibiy unsurlardir. Tuzilma unsurlari ularning bo‘lin-malari va boshqaruv apparatida ishlovchilardir.

Boshqaruv bosqichlari - bu boshqarishning biror darajasidagi ma’lum bo‘g‘inlar yig‘indisidir. Shu belgisiga ko‘ra boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari ko‘p bosqichli (ko‘p bo‘g‘inli), uch, ikki bosqichli (bo‘g‘inli) bo‘ladi. Bosqichlar va bo‘g‘inlar o‘rtasidagi aloqa vertikal va gorizontal bo‘lishi mumkin. Vertikal bo‘g‘inlar rahbarlarning ularga bo‘ysinuvchilar o‘rtasidagi munosabatlarni, gorizontal aloqalar boshqaruvning teng huquqli bo‘g‘in va unsurlari o‘rtasidagi munosabatlarni bildiradi.

Iqtisodiyoti boshqaruv tashkilotlari yuqori, quyi, teng huquqli tashkilotlarga bo‘linadi. Yuqori tashkilotlar respublika va tarmoq boshqaruv tashkilotlariga ajratiladi.

Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari ishlab chiqarishning turli tarmoqlarini birlashtiradilar. Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari Respublika Konstitutsiyasiga asoslangan holda faoliyat yuritadi.

Xalq xo‘jaligini boshqarishning umumdavlat tashkilotlari qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud tashkilotlariga bo‘linadi.

Qonun chiqaruvchi oliy tashkilot - O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisidir. U xo'jalik faoliyatini tartibga soluvchi qonun, qonuniy hujjatlarni tasdiqlaydi, davlat rejalari va byudjetining bajarilishi haqida hisobotni muhokama qilib, tasdiqlaydi, iqtisodiyotni boshqarishning ijroiya tashkilotlarini shakllantiradi.

Xalq xo'jaligini boshqarishning *ijroiya tashkilotlari*ga umumiy, tarmoq va maxsus vakolatga ega tashkilotlar kiradi. Umumiy vakolatga ega ijroiya tashkilotlariga O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar mahkamasi va hokimiyatlar kiradi. Maxsus vakolatli tashkilotlar tarmoqlararo xususiyatga ega vazifalarni bajaradilar. Ular qatoriga Davlat qo'mitalarini kiritish mumkin.

Umumdavlat boshqaruvi tashkilotlarining asosiy vazifalari: FTTning asosiy yo'nalishlarini belgilash, tabiiy muhitni muhofaza qilish, pul va kredit tizimiga rahbarlik qilish, soliq va daromadlarni belgilash, hisob va statistikani tashkil etish, narx, tariflar belgilash, xalq xo'jaligi tarmoqlariga rahbarlik qilish kiradi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining doimiy ish yurituvchi tashkilotlari faoliyati tarmoqlararo ilmiy-texnikaviy ishlarga rahbarlik qilish, fan-texnika sohasida tanlov, ko'ngilli asosda ishlarni tashkil etish kabi vazifalarni bajaradi.

Moliya vazirligi va uning joylardagi tashkilotlari davlat va korxonalar manfaatlarini himoya etishga asoslangan butunlay yangi moliyaviy siyosatni amalga oshiradi, xo'jalik yuritish samaradorligini so'm bilan nazorat etishni ta'minlaydi, shirkat va individual mehnat faoliyatini moliya-kredit vositasida tartibga solish bo'yicha choralarni belgilaydi, aholi daromadlaridan soliq olish, bozor iqtisodiyotiga mos ish usullari va shakllarini joriy etadi, byudjet tashkilotlari faoliyatini moliyalashtirish tizimini o'zgartiradi, uni iqtisodiy me'yor va me'yoriy hujjatlar asosida tashkil etadi, ish sifatini oshirishni iqtisodiy rag'batlantirish va ajratilgan mablag'lardan maqbul ravishda foydalanishni, iqtisodiy rag'batlantirish usullarini keng qo'llashni ta'minlaydi.

Respublika Markaziy banki iqtisodiyotdagi barcha kredit va hisob-kitob munosabatlarini tashkil etuvchi va tartibga soluvchi bosh bankdir. Tijorat banklari tizimi faoliyati to'liq xo'jalik hisobi va o'z-o'zini moliya bilan ta'minlashi asosiga o'tkaziladi.

Respublika vazirliklari respublika hududidagi konsernlar tarmoqlarni boshqarishni amalga oshiradilar. Tarmoqni boshqarish tizimiga yakka rahbarlik asosida ish yurituvchi vazir boshchilik qiladi. U qo'l ostidagi vazirlik va unga qarashli korxonalar faoliyatiga shaxsan javobgardir.

Korxonani boshqarish "Korxona to'g'risida"gi qonunga asosan amalga oshiriladi. Bu qonunda ko'zda tutilgan tamoyillardan biri butun jamoaning hamda uning tashkilotlari muhim qarorlarni qabul qilish va uni bajarishni nazorat qilishda ishtirok etish yo'li bilan amalga oshiriladigan o'z-o'zini boshqarish tamoyilidir.

9.2. Tashkiliy tuzilmalar turi

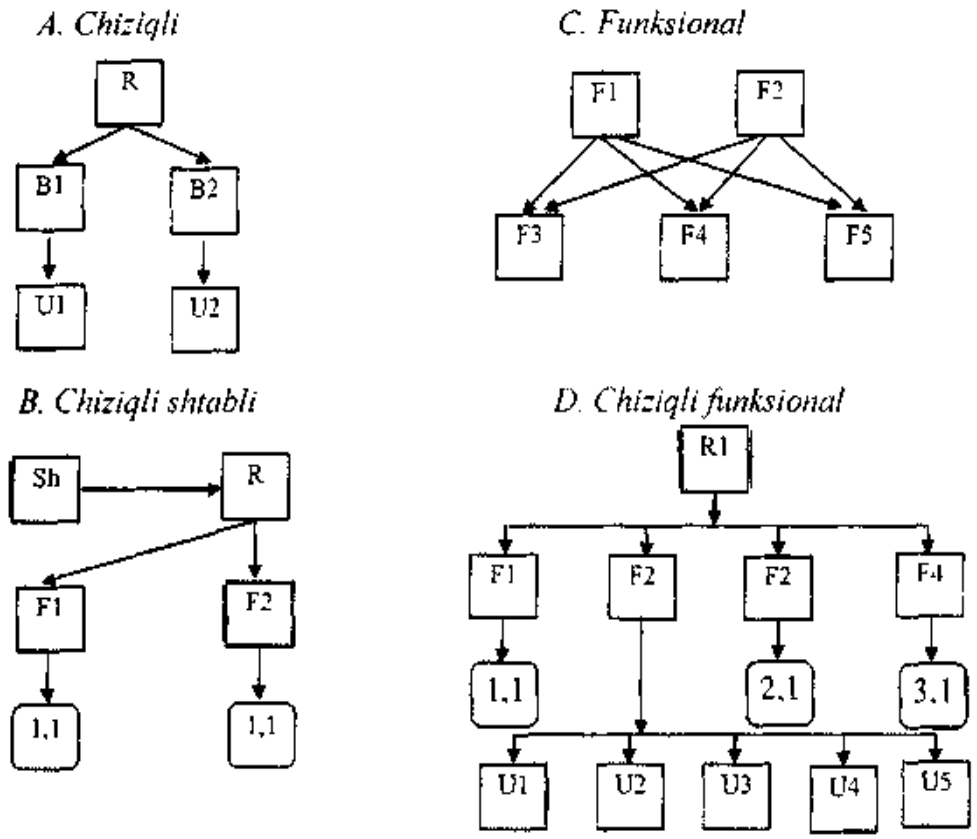
Tashkiliy tuzilmalar juda turli-tuman, lekin ular umumiy izchil bog'liqlikka ega va qonuniyatlarga bo'ysunadi.

Boshqarishning tashkiliy tuzilmasining asosiy to'g'ri chiziqli va funksional turlaridir. Ular birikishi asosida turli xil chiziqli-funksional tuzilmalar tarkib topadi (9.1-chizma).

Shartli belgilar: R - rahbar, B - boshliq, U - usta, F - funksional rahbar, Sh - shtab, 1,1; 1,2;1,3 - funksional bo'limlar.

Chiziqli tuzilma uning quyi boshqaruv bo'g'inlari yuqori bosqichdagi rahbarga bevosita buysunishi bilan tavsiflanadi. Chiziqli tuzilmada har bir xodim bitta rahbarga buysunadi va yuqori tizim bilan faqat u orqali bog'langan bo'ladi. Chiziqli tuzilmaning ijobiy tomonlari uning oddiy, ishonchli, kamxarjligidir. Har bir rahbar butun mehnat jamoasi faoliyati natijalari bo'yicha javobgardir. Bu strategik va joriy qarorlarni qabul qilish huquqi markazlashishiga olib keladi.

Chiziqli tuzilmalarni hal etiluvchi masalalar doirasi keng bo'lmagan, bu masalalar yechilishi oson bo'lgan hollarda qo'llash maqsadga muvofiqdir. Sof holda chiziqli boshqaruv juda kam, asosan, brigada, bo'lim, shirkat, kichik korxonalarda qo'llaniladi.



9.1-chizma. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari.

Chiziqli tuzilmaning asosiy kamchiligi bo'g'inlar muvofiqlashuvi puxta bo'lmaydi. Rahbar universal mutaxassis bo'lishi va unga bo'ysinuvchi barcha bo'g'inlar faoliyatining hamma tomonini qamrab olishi lozim.

Funksional tuzilma - boshqaruv vazifalarining funksional bo'g'inlar va rahbarlar o'rtasida taqsimlanishiga asoslanadi. U boshqaruv murakkablashuvi va ixtisoslashuv rivojlanishi bilan bog'liq holda vujudga kelgan.

Funksional tuzilmada boshqaruvchi ko'rsatmalar nisbatan malakali bo'ladi, lekin yakkaboshchilik tamoyiliga rioya qilinmaydi. Funksional bo'g'inlar soni ortishi bilan har bir bo'g'in mustaqil ravishda hal etuvchi masalalar doirasi torayib boradi. Muammoning mohiyati har bir bo'g'in o'z masalasini birinchi navbatda hal qilishdan manfaatdor bo'lishida emas, balki bitta ham bo'g'in bu

masalani yetarli darajada asoslangan holda va to‘g‘ri hal qila olmasligi, yechimlar maydalashib, to‘liq bo‘lmay qolishidadir. Bu boshqaruvni marakkablashtirib, uning samaradorligini kamaytiradi.

Chiziqli tuzilmani tashkil etish va funksional tuzilmaning kamchiliklari qo‘shma, biriktirilgan tuzilmalar - chiziqli-shtabli, chiziqli-funksional va boshqa tuzilmalar vujudga kelishiga sabab bo‘ldi.

Chiziqli-shtabli tuzilmada chiziqli tuzilma asos qilib olinadi, lekin boshqaruvning quyi bo‘g‘iniga ega har bir bo‘g‘inida ayrim muhim muammolar bo‘yicha shtablar tuziladi. Shtablar malakali qarorlar tayyorlaydilar, lekin chiziqli tuzilma rahbari tasdiqlab, quyi darajaga yuboradi. U shtab tavsiyalarini muvofiqlashtiradi va vazifalar miqdori ko‘p bo‘lnaida boshqaruv sifati yaxshilanadi.

Vazifalar miqdori ko‘p bo‘lsa, chiziqli tuzilma rahbari vazifalari ham ortadi. Shu sababli, amaliyotda boshqa qo‘shma tuzilmalar vujudga keldi. Ular orasida eng keng tarqalgani chiziqli-funksional tuzilmadir.

Chiziqli-funksional tuzilmada, funksional zvenolar quyi turgan bo‘linmalarga o‘zlari vakolatiga taaluqli bo‘lgan aniq belgilangan savollar bo‘yicha buyruq bera oladilar. Masalan, rejalashtirish-iqtisodiyot bo‘limi sex boshligiga rejalashtirishni rivojlantirish savollari bo‘yicha buyruq berishi mumkin, zavodning bosh buxgalteri esa sexda hisob va hisobotni yaxshilash bo‘yicha va h. k. Chiziqli funksional tuzilmasining ustunligi uning boshqaruv tamoyillarini buyruq berishning yagonaligi tamoyili bilan uzviyligidadir. Lekin bu ustunlik tuzilmada aloqalarning murakkab turlari mavjud: loyiha bo‘yicha boshqarish; matrisali tuzilma va boshqalar.

Loyiha bo‘yicha boshqarish ishlab chiqarish texnologiyasining o‘zgarishi bilan bog‘liq qayta qurishlar va yangi texnologiyalar kiritilishi zarur bo‘lgan korxona va tashkilotlarda qo‘llaniladi. Bunday qayta qurishni amalga oshirish uchun faqatgina shu loyihaga javob beruvchi boshqaruv organi tuziladi. Boshqaruvning loyiha bo‘yicha organi vaqtinchalik tashkilot hisoblanadi. Unga yuklatilgan vazifalar amalga oshirilgandan so‘ng u tugatiladi.

Matrisali tuzilma chiziqli va loyiha bo'yicha boshqaruv tuzilmalarining birlashtirilishi natijasida ko'riladi. Chiziqli boshqaruv tamoyili saqlanib qolinadi, loyiha bo'yicha boshqarishga mos ravishda esa mavzularni, ilmiy izlanishlar bo'yicha dasturlar, loyihalashtirish texnologik tayyorgarlik tajriba ishlab chiqarish mahsulotini tayyorlash, sotish va h. k.lar tashkil qilinadi.

Boshqaruvni tashkil qilishning matrisali tuzilmasida loyiha yoki dastur rahbarlarining faoliyati erkinligi ta'minlanadi, ular oldiga quyilgan masalalar maqsadli hal qilinadi, ishni tashkil qilish bo'yicha rahbarning ma'suliyati aniqlanadi, ularning bajarilish muddati, yakuniy natijalar bo'yicha rahbarning ma'suliyati aniqlanadi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv apparatini belgilangan darajada qisqartirishga, boshqaruvning har-xil darajalari va har bir zveno chegarasida alohida darajalarning vazifalari va funksiyalarini aniq ajratish, xalq xo'jaligi, korxonalar (firmalar) tarmoqlarining xo'jalik mustaqilligini ta'minlashga imkon beradigan yangi tashkiliy tuzilmalar tuziladi.

9.3. Tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirish

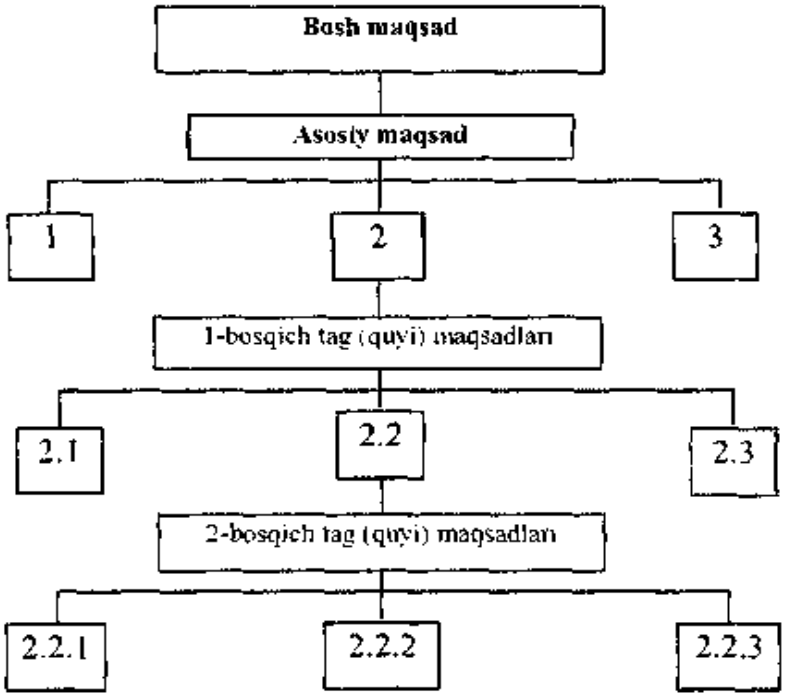
Menejmentning tashkiliy tuzilmalarini tashkil qilish ishlab chiqarishni tashkil qilish va turiga eng yaxshi mos keluvchi boshqaruv apparatini yaratishdan va bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning har bir zvenosining ishlab chiqarish-texnik, xo'jalik ijtimoiy va moliyaviy faoliyatini boshqarish bo'yicha hamma funksiyalarni bajarilishining zaruriyatidan kelib chiqadi. Bu muammolarning yechimi boshqaruvni isloh qilish, boshqaruv ishlari va funksiyalarini oqilona taqsimlash, boshqaruvning aniq maqsad va vazifalarini belgilash bo'yicha bir qator tadbirlarni o'tkazish orqali amalga oshiriladi.

Maqsad boshqaruv nazariyasining asosiy kategoriyalardan biri hisoblanadi. Boshqaruv maqsadlarini shakllantirish boshqaruvning boshlang'ich, unga erishish esa yakuniy bosqich hisoblanadi. Boshqarish maqsadi boshqaruv ob'yekti va uning alohida

parametrlarining istalgan holatidir. Aniq bir korxona uchun boshqaruv maqsadi aniq bir mahsulot turini eng kam resurslar xarajatini sarflagan holda kerakli miqdorda va yuqori sifatda chiqarishdan iboratdir.

Maqsadli yondashuv boshqaruv organlari ishining jamoa oldiga qo'ygan maqsadlariga erishishga buysunishni talab qiladi. Boshqaruvning har bir mexanizmi o'zining (tashkiliy, iqtisodiy, marketing, texnik, ijtimoiy) maqsadlariga ega, shuning uchun maqsadlarning mos kelishi muammosi yuzaga keldi. Boshqaruvning har xil darajalari umumiy maqsadga javob berishlari, bir-birini to'ldirib turishi zarur. Maqsadlarni tartiblashni usullaridan biri maqsadlar daraxtini tuzish hisoblanadi.

Umumiy maqsadga erishish uchun asosiy maqsadga erishish kerak, asosiy maqsadga erishish uchun esa, birinchi darajaning maqsadiga erishish kerak va h. (9.2-chizma).



9.2-chizma. Maqsadlar va ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqalarning chizma tasviri.

Davlat masalalarini bajarishning maqsadi aniqlovchi hisoblanadi, u ilmiy texnik, ishlab chiqarish, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa maqsadlar bilan uzviy bog'liq.

Maqsadli yondashuv boshqaruvning zamonaviy tuzilmasiga o'tishga imkon beradi. Bu maqsadlar, maqsad osti va rivojlanish masalalari tarkibini va loyihalashtirayotgan boshqaruv ob'yektini faoliyat yurgizishni belgilaydi.

Maqsadlar daraxtini qurishda uning sifat va miqdor tavsifini to'g'ri aniqlash muhimdir. Sifat tavsifi boshqaruv funksiyalarining namoyon bo'lishining asosi hisoblanadi, sifat tavsifi esa tuzilmali bo'linmalar (bo'lim, sex va h. k.) turining asosi bo'lib xizmat qiladi. Loyihalashtirilayotgan tashkiliy tuzilma tizim unsuralari oldida turgan maqsad va vazifalar rahbarlar va mutaxassislar tarkibini asoslashga imkon beradi, vazifalar nomenklaturasi esa tuzilmali bo'linmalar xodimlari o'rtasidagi vazifalar taqsimlanishidir.

Tashkiliy tuzilmani loyihalashtirishning mustaqil usuli bo'lib tashkiliy-iqtisodiy modellashtirish hisoblanadi. Uning asosida ijro etuvchilarning vakolatlari va ma'suliyatining taqsimotining grafik, matematik, maketli-stendli tasviri yotadi.

Boshqaruv tashkiliy tuzilmasini shakllantirishda boshqaruv pog'onalari va bo'finlari soni, chiziqli va funksional boshqaruvning markazlashuvi darajasi, boshqaruv bo'limi va funksiyalari tarkibi, bitta rahbarga to'g'ri keladigan bo'ysinuvchilar sonini asoslash zarur. Boshqaruv tizimida pog'onalar qancha ko'p bo'lsa buyruqni yuqoridan pastga va axborotni pastdan yuqoriga uzatish shuncha qiyin bo'ladi. Shuning uchun boshqaruv tashkiliy tuzilmasini loyihalashtirish va mukammallashtirishda boshqaruv pog'onalari soni optimal (maqbul) bo'lishiga intilish zarurdir.

Umuman, har qanday tashkiliy tuzilmaning sifati uning shakllantirishda quyidagilarga qanchalik amal qilingani bilan aniqlanadi:

– tizimli yondashuv, ya'ni boshqaruv ob'yekti va organiga ta'sir qiluvchi iloji boricha hamma omillarni hisobga olish;

– boshqaruv markazlashuvi va birlamchi zvenolar mustaqilligining optimal (maqbul) birligi;

– oliy rahbarlar to‘g‘ridan-to‘g‘ri ijro etuvchiga axborotni berishi va vaqtning maksimal qisqarishi;

– loyihalashtirilayotgan tuzilmada har bir tarkibiy qismning funksiyasi, vazifasi va huquqlarini to‘g‘ri aniqlash;

– boshqaruv tizimidagi o‘zgarishlarga javob qaytarish imkoniyati bo‘lishi;

– har bir aniq holat bo‘yicha qaysi bo‘linmada axborot ko‘p bo‘lsa, shu savolni yechish bo‘yicha bo‘linmaga vakolat berish.

Boshqaruv apparati tuzilmasiga asosiy talab uning tezkorligidadir. Apparat tuzilmasi shunchalik darajada moyilchan va oddiy bo‘lishi kerakki, boshqaruv tizimida maqmul qaror qabul qilish va uni amalga oshirish kerak. Bu degani boshqaruv apparati axborot uzatishning to‘g‘riligiga kafolat berishi, uzatilayotgan ma’lumotlarning buzilishiga yo‘l qo‘ymasligi kerak, shuningdek boshqaruv tizimida aloqaning uzluksizligini ta’minlash kerak.

9-bob bo‘yicha xulosalar

Menejmentning tashkiliy tuzilishi deganda boshqaruv bo‘g‘inlari va bosqichlari miqdori va tarkibi tushinilib, uning oddiy va tushinarli bo‘lishi ish qobiliyati yuqori bo‘lishini kafolatlaydi, ya’ni boshqaruvning tashkiliy tuzilmasida bosqich va bo‘g‘inlar qancha kam bo‘lsa, boshqaruv shunchalik samarali bo‘ladi.

Korxonani boshqarish “Korxona to‘g‘risida”gi qonunga asosan amalga oshiriladi. Bu qonunda ko‘zda tutilgan tamoyillardan biri butun jamoaning muhim qarorlarni qabul qilish va bajarishni nazorat qilishda ishtirok etish yo‘li bilan amalga oshiriladigan o‘z-o‘zini boshqarish tamoyilidir.

Boshqaruv tashkiliy tuzilmasining asosiylari to‘g‘ri chiziqli va funksional turlaridir. Ular asosida turli xil chiziqli-funksional, chiziqli-shtabli yoki aralash tuzilmalar ham tashkil etilishi mumkin.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv apparatini belgilangan darajada qisqartirishga, boshqaruvning turli darajalari va har bir zvenosi doirasida ayrim vazifalari va funksiyalarini aniq ajratish,

xalq xo'jaligi, tarmoq, korxona yoki firmaning xo'jalik mustaqilligini ta'minlashga imkon beradigan yangi tashkiliy tuzilmalar ham loyihalashtiriladi. Bunda boshqaruv pog'onalari va bo'g'inlari soni, chiziqli, funksional va boshqacha boshqaruv tarzining markazlashuv darajasi, boshqaruv bo'limi va funksiyalari tarkibi, ayrim rahbarga to'g'ri keladigan buysinuvchilar sonini asoslash va maqbullash taqozo etiladi.

Tayanch so'z va birikmalar: *Tashkiliy tuzilma, chiziqli, shtabli-chiziqli, funksional, shtabli-funksional, matrisali, aralash tuzilma, davlat organlari, tashqi omil, ichki omil, maslashuvchan tuzilma, ma'muriy-hududiy tuzilma.*

Takrorlash uchun savollar

1. Boshqarishning tashkiliy tuzilmalari qanday bozor talablariga javob berishi kerak?
2. Boshqaruv bo'g'ini va zvenosi o'rtasida qanday farq bor?
3. Hududiy va tarmoq boshqarish organlari o'rtasida qanday farq bor?
4. Chiziqli tuzilma va chiziqli-funksional tuzilmalar qanday ustunlik va kamchiliklarga ega.
5. Korxona boshqaruvi qanday maqsadni ko'zlaydi?

Bilimni mustahkamlash uchun testlar

1. Boshqarish tuzilmasi deganda:

A) boshqarish maqsadlarini amalga oshiruvchi va funksiyalarini bajaruvchi bir-biri bilan bog'langan turli boshqaruv organlari va bo'g'inlarining majmuasi tushuniladi

B) boshqaruv organlari tizimida quyi organlarning yuqori organlarga bo'ysinishi va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa tushuniladi

C) bo'linmalar yig'indisi, ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari tushuniladi

D) boshqaruv organlari tizimida quyi organlarning yuqori organlarga bo'ysinishi va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa, bo'linmalar yig'indisi, ularning tarkibi va aloqa shakllari tushuniladi

2. Tashkiliy tuzilmalarni hosil qiladigan boshqarish organlari:

A) boshqaruv tizimi shaklida bo'ladi

B) boshqaruv bo'g'inlari shaklida bo'ladi

C) boshqaruv bosqichlari shaklida bo'ladi

D) boshqaruv bo'g'inlari va bosqichlari shaklida bo'ladi

3. Agar boshqarishning hamma funksiyalari korxona rahbari qo'lida to'planib, barcha quyi rahbarlar va ishlab chiqarish yacheykalari unga bo'ysunsa, u holda boshqarishning bunday tashkiliy tuzilmasi:

A) chiziqli (pog'onali) tuzilma ko'rinishida bo'ladi

B) chiziqli-shtabli tuzilma ko'rinishida bo'ladi

C) funksional tuzilma ko'rinishida bo'ladi

D) chiziqli-funsional tuzilma ko'rinishida bo'ladi.

4. Chiziqli shtabli tuzilma:

A) har bir chiziqli rahbar qoshida ihtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi

B) har bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funksiyalarni birik-tirib qo'yish orqali tashkil etiladi

C) barcha qo'yi rahbarlar va ishlab chiqarish yacheykalarini korxona rahbariga bo'ysindirish orqali tashkil etiladi

D) korxonaning barcha xodimlari faoliyati bo'yicha maxsus bo'limlarga bo'ysunadi

5. Funksional tuzilma:

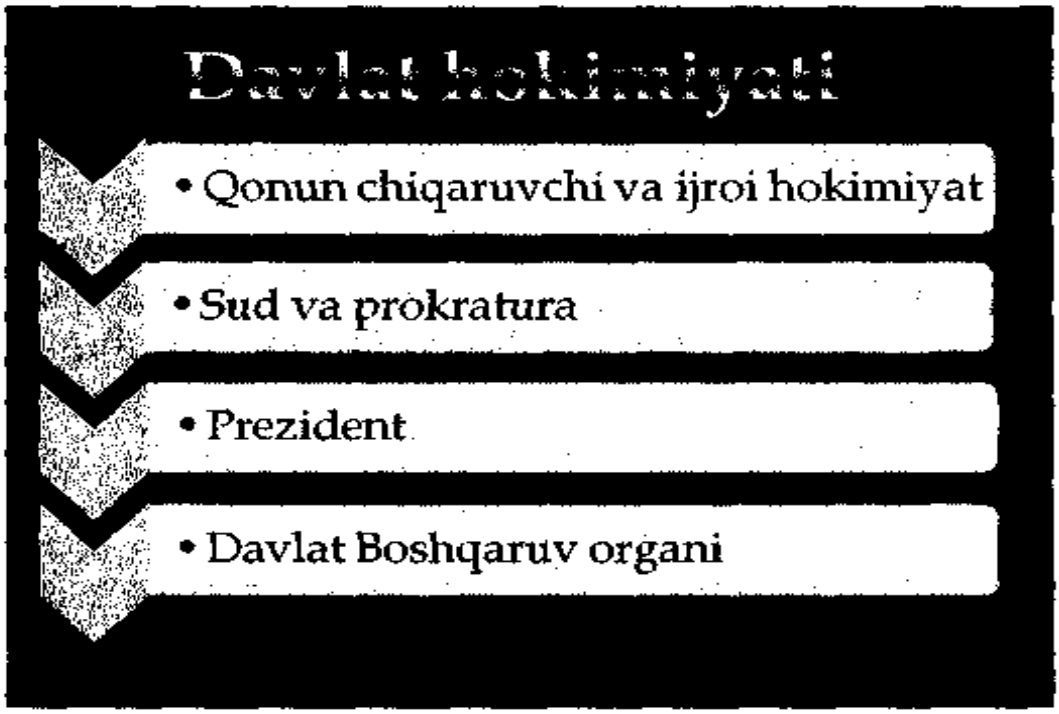
A) barcha qo'yi rahbarlar va ishlab chiqarish yacheykalarini korxona rahbariga bo'ysundirish orqali tashkil etiladi

B) har bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funksiyalarni birik-tirib qo'yish orqali tashkil etiladi

C) har bir chiziqli rahbar qoshida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi

D) korxonaning barcha xodimlari faoliyati bo'yicha maxsus bo'limlarga va tashkil etilgan shtablarga bo'ysunadi.

Ko'rgazmali materiallar





CHIZIQLI TUZILMANING IJOBIY VA SALBIY JIHATLARI

Ijobiy jihatlari	*Salbiy jihatlari*
• unday tuzilma bir-biriga zid, chalkash topshiriqlar berilishi hollarini kamaytiradi; • tuzilma oddiy, puxta va tejamlidir; • yakkaboshchilikni va shaxsiy javobgarlik-ni mustahkamlaydi; • bosqichlar soni kam bo'lganida boshqariluvchi ob'yekt ishiga kam kishi aralashadi; • vazifalar tezkor hal etiladi, butun tizim samarali ishlaydi; • xodimlar faqat o'z rahbariga hisobot beradilar, natijada ijrochilik va intizom darajasi ancha oshadi.	• tuzilma oddiy, barqaror masalalarni yechishga mo'ljallanganligi sababli uning doirasiga majmuiy masalalarni hal qilish ancha qiyin kechadi; • rahbarlar ko'prok tezkor ishlar bilan band bo'lib, strategik majmuiy muammolarni e'tibordan chetda qoldiradilar; • teng huquqli tuzilma birliklari negizida gorizantal bog'lanish bo'lmaydi; • buyruqbozlik va rasmiyatchilikning paydo bo'lish xavfi kuchli, chunki tuzilmaning har bir bo'g'inida rahbar o'z lavozimi bo'yicha farmoyish berish uchun barcha huquqlarga ega bo'ladi.

FUNKSIONAL TUZILMANING IJOBIY VA SALBIY JIHATLARI

Ijobiy jihatlari	*Salbiy jihatlari*
• boshqaruv faoliyati chuqur ixtisoslashuvi orqali boshqaruv kasb mahorati darajasining o'sishi ta'minlanadi; • funksional sohada muvofiqlashtirish ishini yaxshilashga erishiladi; • moddiy xarajatlarini kamaytiradi va boshqarishdagi takrorlanishlarga chek qo'yiladi va h. k.	• funksional organlar o'ziga topshirilgan funksiyalarni sifatli bajarishdan manfaatdor hisoblanadi; • yakkboshchilik tamoyillari buziladi; • ijrochilar ma'suliyatining susayishiga olib keladi, chunki ijrochi bir boshliqqa emas, bir necha boshliqqa bo'ysinib, ko'pincha ulardan bir biriga qarama-qarshi ko'rsatmalar ham olishi mumkin.

10-bob. Menejment usullari, rahbarlik va uning madaniyati

Darsning maqsadi:

Talabalarda menejment iqtisodiy, tashkiliy-farmoyish va ijtimoiy-ruhiy usullari, korxona yoki guruhga rahbarlik tarsi va madaniyatini asosiy tayanch so‘z va iboralar hamda muammoli savollar, ko‘rgazmali materiallar va testlar orqali bilim va ko‘nikmasini shakllantirishga ko‘maklashishdan iborat.

Asosiy ma’lumotla

10.1. Menejmentning iqtisodiy usullari

Boshqaruv usullari - bu boshqaruv sub’yektining boshqaruv ob’yektiga maqsadli yo‘naltirilgan ta’sir o‘tkazishning usullari, ya’ni boshqaruvchining u boshqarayotgan ob’yektga - ishlab chiqarish jamoasiga qo‘yilgan maqsadlarga erishish jarayonida uning faoliyati muvofiqlashuvini ta’minlashdir.

Boshqaruv usullari vositasida iqtisodiy jarayonlarga va ishlab chiqarish qatnashchilariga moddiy, moliyaviy, energiya, mehnat resurslarini imkoni boricha kam sarf qilib, yuqori natijalarga erishish maqsadida ta’sir etiladi. Ishlab chiqarish samaradorligi ko‘p jihatdan boshqaruv usullari mukammalligi va shakllanganligi bilan uzviy bog‘liqdir.

Boshqaruv usullari boshqaruv fanida muhim o‘rinni egallab, boshqaruv qonun va tamoyillari bilan uzviy bog‘liqdir. Mehnat jamoasiga ta’sir etish usullari orasida boshqaruv mexanizmi uchun bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv ob`yektiv qonunlari talablariga muvofiq keluvchilarigina eng maqbul va maqsadga muvofiq deb hisoblanadi. Buning mohiyati shundaki, boshqaruv usullari bozor iqtisodiyotiga mansub qonunlar tizimi bilan uzviy bog‘liqdir.

Boshqaruv usullari tashqi va ichki omillar ta’sirida o‘zgaradi.

Tashqi omillarga: tashqi va ichki sharoit o‘zgarishi, iqtisodiyotni boshqarishda tub islohotlarni amalga oshirish, xalq xo‘jaligining texnikaviy qurollanganlik darajasini boshqarish tizimidagi o‘zgarishlar (iqtisodiy islohotlar, iqtisodiyotni boshqarishning tarmoq tizimidan hududiy tizimiga o‘tish va h. k.) kiradi.

Ichki omillarga: yirik ishlab chiqarish birlashmalarini tashkil etish asosida ishlab chiqarish markazlashuvini amalga oshirish; korxona kattaligi o'zgarishi natijasida uning bir guruhdan ikkinchisiga o'tkazilishi; ishlab chiqarishning ixtisoslashish darajasi o'zgarishi; mehnatning texnika bilan ta'minlanish darajasi yaxshilanishi; ishlab chiqarishni rejalashtirish va jadal tartibga solishning mavjud usullarini takomillashtirish va yangilarini joriy qilish (tarmoqli rejalashtirish va boshqarish; ishlab chiqarishni uzluksiz tezkor rejalashtirish, ishlab chiqarishni boshqarishni avtomatlashtirilgan tizimini qo'llash va h. k.) kiritish mumkin.

Xalq xo'jaligini boshqarishda quyidagi usullardan foydalaniladi: *iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, ruhiy va huquqiy*. Boshqaruvning bu usullari o'zaro uzviy bog'liqdir, shu sababli ularning birortasiga ortiqcha ahamiyat berish butun ishlab chiqarishning me'yoriy hujjat borishining buzilishiga olib keladi. Hozirgi davrda bozor iqtisodiyotini boshqarishning iqtisodiy usullari muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Iqtisodiy usullar iqtisodiy ta'sir vositalari (narx, kredit, biznes-reja, foyda, soliqlar, ish haqi, iqtisodiy rag'batlantirish va h. k.) yig'indisidan, ya'ni xo'jalik faoliyatiga ta'sir etishning har bir jamoaning mos xo'jalik bo'g'ini bilan uzviy aloqada amal qilishini ta'minlovchi tadbirlaridan iboratdir. Ushbu usullar kishilarga iqtisodiy manfaatlar orqali ta'sir ko'rsatib, boshqaruv usullari tizimida yetakchi urinni egallaydi.

Iqtisodiy usullarning mohiyati xodimlar va ishlab chiqarish jamoasiga ular manfaati bo'lishini ta'minlovchi iqtisodiy sharoit yaratishdan iboratdir.

Ma'lumki, bozor mexanizmining muhim vazifalaridan biri biznes reja va bozorning uzviy bog'liq bo'lishiga imkon yaratuvchi pul va tovar resurslari to'g'ri nisbatini ta'minlashdir. Bundan tashqari, bozor – bu tovar-pul munosabatlarining doimo saqlanuvchi balansidir. Bozor munosabatlari sharoitida rejali iqtisodiyotga nisbatan qat'iy boshqaruv tizimi o'rnatiladi. Bozor tamoyillari xo'jalik rahbarlaridan tashabbuskorlik, korxona faoliyati masalalari bo'yicha

yuqori natijalarga erishish maqsadida qayishqoqlik, tavakkalchilikni talab etadi.

Bozor iqtisodiyoti ma'muriy-buyruqbozlik tizimiga nisbatan qarama-qarshi tizim bo'lib, bozorda narx, soliq, kredit vositasida tartibga solish eng avvalo ijtimoiy maqsadda amalga oshiriladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida narx va ish haqi o'zgarishni qat'iy tartibga solmay, barqarorlikka erishib bo'lmaydi.

Shunday qilib, bozor iqtisodiyoti sharoituda boshqaruvning iqtisodiy usullari juda keng imkoniyatlarga ega bo'lib, ular mohirona va o'z vaqtida tashkiliy-farmoyish, ijtimoiy-ruhiy va huquqiy usullar bilan qo'shib olib borilgan taqdirda yaxshi natijalarga erishish mumkin.

Korxonalar, aksioner jamiyatlari, kichik biznesda muhim boshqaruv usullaridan biri – *biznes-rejalardir*. U iqtisodiy jarayonlarni umummilliy manfaatlarni ko'zlab, xo'jalik amaliyotida ob'yektiv iqtisodiy qonunlardan foydalanish asosida, ongli ravishda, bir maqsadga intilgan holda boshqarishning o'zaro uzviy bog'liq tizimidan iboratdir.

Biznes-reja korxona, aksionerlar jamiyati, konsernlar, kichik biznes sub'yektlari faoliyatining barcha tomonlarini: mahsulot ishlab chiqarish va uni sotish; moddiy-texnikaviy ta'minot va ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish, mehnat va ish haqi, jamoada ijtimoiy jarayonlar va h. k.larni qamrab oladi. Bozor munosabatlari sharoitida ularga rejalashtirish borasida keng huquqlar beriladi.

10.2. Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usuli

Xo'jalik tashkilotlarining ishlab chiqarishni boshqarish bo'yicha faoliyati boshqaruvning turli ma'muriy yoki tashkiliy-farmoyish usullarini qo'llash bilan bog'liqdir.

Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar samarali faoliyat yuritishini ta'minlovchi ta'sir etish tizimidan iboratdir. Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usullari iqtisodiy usullarni to'ldirib, bozor iqtisodiyoti qonunlari, huquqiy hujjatlarni hisobga olish va bajarishga asoslanadi.

Davlat maxsus tuzilgan boshqaruv tashkilotlari vositasida boshqariladigan tizimga ma'muriy va tashkiliy jihatdan ta'sir o'tkazadi. Menejment tizimida tashkiliy usullar umumiy maqsadga erishish uchun ishlab chiqaruvchilarning hamkorlikdagi harakati tartibga solinadigan ma'muriy hujjatlar asosida amalga oshadi. Tashkiliy-farmoyish usulini qo'llash asosini boshqaruvning barcha tamoyilariga rioya qilish tashkil etadi.

Nima sababdan boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usullari ma'muriy shakllar bilan qo'shib olib boriladi? - Bu ko'p hollarda tashkiliy ta'sir ma'muriy huquqni qo'llash, ya'ni qaror va farmoyishlarni amalga oshirishga asoslanadi. Lekin, "boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usuli" tushunchasi "ma'muriy boshqaruv usuli" tushunchasidan bir muncha kengdir, chunki tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvning turli darajalariga turli ko'lamda va shaklda tashkiliy ta'sir etishni o'rganish masalalarini ham qamrab oladi. Tashkiliy-farmoyish usullari tashkiliy aniqlikni ta'minlaydilar, tashkiliy tizim, boshqaruvning har bir bo'g'ini vazifalarini belgilab beradi, boshqaruv apparati intizomi va faoliyati samaradorligini ta'minlaydi, ishda tartib o'rnatadi, qaror va farmoyishlarni bajaradi, kadrlarni tanlaydi va joy-joyiga qo'yadi va h. k. Boshqaruvning tashkiliy farmoyish usullari ularning ishlab chiqaruvchilarga ta'sir etish manbaalari va yo'nalishlari bo'yicha turlarga ajratiladi. Bunga bog'liq holda ta'sir etishning tashkiliy-farmoyish usullari uch guruhga bo'linadi: *tashkiliy-barqarorlashtiruvchi, farmoyish va intizomiy* usullar.

Ta'sir etishning tashkiliy-barqarorlashtirish usullari asosiy maqsadi hamkorlikda ishlash uchun tashkiliy asos yaratishdir, ya'ni vazifa, majburiyat, javobgarlik va vakolatlarni taqsimlash, tartib o'rnatish va h. k. *Ma'muriy ta'sir*ning tashkiliy shakllarining 2 turi, ya'ni tashkiliy reglamentlash va tashkiliy me'yorlash turlari mavjud.

Tashkiliy reglamentlash vositasida davlat boshqaruvchi va boshqariladigan tizimga ularning maqbul nisbatini, tashkiliy tizimini va har bir darajada boshqaruv chegaralarini aniqlash maqsa-

dida ta'sir etadi. Tashkiliy reglamentlashga misol qilib lavozimlar haqida Nizomni ko'rsatish mumkin.

Tashkiliy me'yorlash hujjatlari vositasida xom-ashyo, materiallar sarfini me'yorlash, mahsulotlar ishlab chiqarishga mehnat sarf-xarajatlari, ishlab chiqarish fondlaridan foydalanishning texnikaviy-texnologik me'yorlari (standartlar, qayta ishlov berish usuli, tartibi va h. k.), ishlab chiqarishini tashkil etish me'yorlari (maqbul ishlanma ko'lami) amalga tadbiq etiladi.

Ta'sir etishning farmoyish usullari, cheklovchi hujjatlarda ko'zda tutilmagan mavjud vaziyatdan kelib chiqqan holda, kundalik jadal boshqarish maqsadida qo'llaniladi. Farmoyish ta'sirining asosiy maqsadi boshqaruv apparatining aniq harakati, boshqaruvning barcha bo'linma va xizmatlari barqaror ishlashini ta'minlab berishdan iborat. Ta'sir etishning farmoyish usullari buyruq, farmoyish, ko'rsatma va boshqa me'yoriy hujjatlar asosida amalga oshiriladi.

Buyruq – bu rahbarning qo'l ostidagi xodimlardan ma'lum vazifani bajarishni yozma yoki og'zaki ravishda talab qilishidadir. Buyruq faqat chiziqli boshqaruv tizimi rahbari tomonidan beriladi.

Farmoyish – bu xodimlardan ayrim ishlab chiqarish va xo'jalik masalalarini hal etishni talab qilishdir. Farmoyish boshliq o'rinbosarlari, xizmatlar boshliqlari, ular ega bo'lgan vakolatlari doirasida beriladi.

Boshqaruv amaliyotida qo'llaniladigan ta'sir qilish usullaridan biri – **og'zaki ko'rsatma**dir. Ta'sir etishning bunday shaklini barcha darajadagi rahbarlar, lekin ko'pincha quyi darajadagi komandirlar, brigada boshliqlari, ustalar qo'llaydilar.

Farmoyish vositasida ta'sir etish bajarish muddatlari bilan farq qiladi. Buyruq va farmoyishlar uzoq yoki qisqa muddatda mo'ljallangan bo'ladi.

Har bir buyruq yoki farmoyishda qanday vazifa bajarilishi, qachon bajarilishi kerakligi belgilanadi. Ta'sir etishning farmoyish usuli tashkiliy ta'sirga nisbatan uning bajarilishini nazorat qilishni ko'proq talab etadi. Ijro etishning borishi nazorat qilingandan so'ng yana farmoyish bilan ta'sir etishga ehtiyoj tug'iladi. Farmoyish

usulining qo'llanish ko'lami boshqaruv kadrlari malakasi, tashabbuskorligi va qobiliyatiga bog'liqdir.

Korxonani boshqarishda farmoyish bilan ta'sir etish faqat qonunga zid bo'lmagan holdagina bajarilishi qat'iy bo'lgan huquqiy kuchga ega bo'ladi. Shu sababli barcha tizimdagi tashkiliy-farmoyish faoliyati mavjud qonunchilikka buysungan holda amalga oshishi lozim.

Menejmentning *intizomiy ta'sir usullari* tashkiliy barqarorlashtiruvchi va farmoyish vositasida ta'sir etish usullarini to'ldirib, intizomiy talablar va majburiyatlar tizimi vositasida tashkiliy aloqalar barqarorligini ta'minlashga qaratilgan bo'ladi.

10.3. Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullari

Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullari – ishlab chiqaruvchi va ayrim shaxslarga ularning ijtimoiy ehtiyojlari va ruhiy xususiyatlariga ta'sir etish bilan boshqarish vositasidir. Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullarini qo'llash korxonada yuz berayotgan ijtimoiy hodisalarni chuqur o'rganish xodimlar asab tizimi kayfiyatiga ta'sir etuvchi ruhiy (asabiy) omillarni bilishni talab etadi.

Ishlab chiqarish sharoitida sotsiologiya kishilar ijtimoiy aloqasi shakllanishining asosi bo'lgan mehnat omillarini o'rganadi, ijtimoiy tizimlar, shu jumladan, ishlab chiqarish tizimi rivojlanishi va amal qilish qonuniyatlari, kishilarning jamiyatning turli qatlamlaridagi xulq-atvori qonuniyatlarini tadqiq qiladi. Ijtimoiy psixologiya guruh va omma psixologiyasining xususiyatlari, ularning shaxsning ongi va xulqiga ta'siri, kishilar faoliyatini rag'batlantiruvchi omillar, kayfiyat, ijtimoiy fikrni shakllantiruvchi omillarni o'rganadi. Shaxs psixologiyasi oliy asab faoliyati turlari va inson temperamenti, xarakter i, shaxsning irodasi, qobiliyati, hissiyoti, xotirasi, anglash va his etish qobiliyatini o'rganadi, mehnat psixologiyasi mehnat faoliyatlari, shu jumladan, rahbar va mutaxassislar (kasbiy xususiyat va qobiliyatlari, kadrlarni o'qitish usullari, dam olish tartibi, kadrlarni tanlash va baholash usullari, mehnat jarayonining ruhiy jihatlari) faoliyatini o'rganadi.

Kishilarning fikrlash usulida o‘zgarish yuz berishi va ular madaniy hamda bilim darajasi ortib borishi bilan ijtimoiy-ruhiy usullar ahamiyati ham ortib boradi. Bunday sharoitda shaxsning ehtiyoj va manfaatlari ma’naviy soha tomon o‘zgarib boradi. O‘z mehnatidan qoniqishning muhim omili bo‘lib ishlab chiqaruvchilarning rahbar bilan o‘zaro yaxshi munosabati, ishlab chiqarishdagi qulay ijtimoiy-ruhiy vaziyat xizmat qiladi.

Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullari ishlab chiqarishda mavjud ijtimoiy mexanizmni (o‘zaro munosabat tizimi, ijtimoiy ehtiyojlarni) qo‘llashga asoslanadi.

Boshqaruvning ijtimoiy usullari ijtimoiy tartibga solish vositasida amalga oshiriladi. Ijtimoiy tartibga solish usullari turli guruhlar va shaxslar maqsadi va manfaatlarini aniqlash va rostlash yo‘li bilan ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish va uyg‘unlashtirish maqsadida qo‘llaniladi. Ular jumlasiga ijtimoiy tashkilotlar nizomlari, shartnomalar, o‘zaro majburiyatlar, ishchilarni tanlash, taqsimlash va ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish tizimi kiradi. Ijtimoiy tartibga solish usullari inson omili faolligini oshirish, boshqaruvni demokratlashtirish maqsadida ham qo‘llaniladi.

Boshqaruvning ruhiy usullari jamoada maqbul ruhiy holat tashkil etish yo‘li bilan kishilar o‘rtasidagi munosabatlarni tartibga solishga qaratilgandir. Ruhiy usullarga kichik guruh va jamoalarni tashkil etish, mehnatni insoniylashtirish, malakali kadrlar tanlash va ularni o‘qitish va h. k.lar kiradi.

Kichik guruh va jamoalarni tashkil etish usulini qo‘llash kichik guruhdagi ishchilar o‘rtasidagi maqbul miqdoriy-sifat nisbatini aniqlash imkonini beradi.

Mehnat faoliyatini insoniylashtirish deganda ranglar, musiqaning ruhiy ta’siridan foydalanish, bir xil, o‘zgarmas mehnatni bartaraf etish, ijodiy yondashuvni kengaytirish tushuniladi.

Kasbiy tanlashning mohiyati – kishilarning ruhiy xususiyatlari ularni bajaruvchi ishlariga eng mos bo‘ladigan qilib tanlashdan iborat. Shaxsning ruhiy xususiyatlari jumlasiga uning qiziqish va mayllari, qobiliyati, temperament va xarakteri kiradi. Shu sababli, rah-

bar shaxsga rahbarlik qilganda o'z oldiga inson ruhiy xususiyatlari shakllanishi va rivojlanishini o'rganishi, uning qiziqish va qobiliyati, temperamenti va fe'lini bilish vazifasini qo'yishi kerak.

Shaxsning ruhiy xususiyatlarini inson faoliyatida ajratib tushunib bo'lmaydi, chunki kishi qobiliyati va fe'li xususiyatlari uning faoliyati va xulqida namoyon bo'ladi. Insonning ommaviy faoliyati uning ruhiy holatini shakllantiradi. Insonning qanday hayot kechirishi, nima bilan shug'ulanishini bilmay vujudga kelganligi, u yoki bu narsaga qobiliyat rivojlanganligi, fe'li shakllanganligini anglab bo'lmaydi.

Inson, avvalo, o'zini ijodiy shaxs sifatida baholaydi. Ishchi mehnatiga bunday nuqtai nazardan qarash to'g'ri kelmaydi: moddiy ehtiyojlar birlamchi bo'lib, ular qoniqqandan so'ng nisbatan yuksak insoniy ehtiyojlar ilgari suriladi.

Inson faoliyati ma'lum rag'batlantiruvchi omillarga asoslangan bo'lib, ma'lum maqsadga erishishga qaratilgandir. Rag'batlantiruvchi omil – maqsad munosabati inson faoliyati o'zagidir. Umumiy ma'noda rag'batlantiruvchi omil – bu insonni faoliyat yuritish uchun undovchi omil bo'lib, maqsad esa inson uni amalga oshirish natijasida erishishni xohlagan narsadir.

Rag'batlantiruvchi omil kishi xulqining ichki kuchidir. Psixologiyada uzoq va qisqa rag'batlantiruvchi omil ajratiladi. Agar inson faoliyatini rag'batlantiruvchi omil va o'z oldiga qo'ygan maqsad yaqin kelajakka mo'ljallangan bo'lsa, u qisqa muddatli, agar ular uzoq istiqbolni qamrab olsa, uzoq muddatli deyiladi. Rag'batlantiruvchi omil darajasi bilan insonning mehnatga, yutuq va muvaffaqiyatsizlikka nisbatan bo'lgan munosabati uzviy bog'liqdir. Faqat uzoq muddatli rag'batlantiruvchi omil mehnatga ijodiy munosabatda bo'lish manbaidir.

Rahbarga xos bo'lgan muhim xususiyat kishilar faoliyatini rag'batlantiruvchi omillarni yaxshi bilish, har bir kishini u yoki bu vazifani bajarishga qiziqtira olishdir. Bu, ayniqsa, u yoki bu korxonaga ishga kirib, ularni kelajakda nima kutishini bilish lozim bo'lgan yoshlar bilan ishlashda muhimdir. Rahbar ishini kim va

qachon qaysi skripkani chalishi, qaysi asbobda musiqa chalishini o'rgangan, kim noto'g'ri chalishi mumkinligi, kimni qaysi yerga qo'yish kerakligini bilishi lozim bo'lgan dirijer mehnati bilash solishtirish mumkin.

Kishi ruhiy xususiyatlarning u bajaruvchi ish talablariga mos kelmasligi o'z kasbidan qoniqmaslik, uni o'zgartirishga harakat qilishga, xato qilish ehtimoli ortishiga va natijada mehnat unumdorligi pasayishiga olib keladi. Aksincha, agar inson o'z qobiliyatini to'liq namoyon qila oluvchi ish bilan band bo'lsa, u o'z mehnatidan mamnun bo'ladi, kasbni tez egallaydi va mehnat unumdorligi yuqori bo'ladi.

Inson uchun faqat moddiy rag'bat muhim, deb hisoblash noto'g'ri. Unga juda ko'p narsa: umumiy ishda o'z hissasi borligini his etishi, o'zini mehnat orqali namoyon etishi, o'z malakasi bilan g'ururlanishi, o'rtoqlari hurmatiga sazovor bo'lish va h. k.lar ham muhimdir. Ko'pchilik kishilar shaxsiy farovonlikka boshqalar hisobiga erishilgan shaxsiy muvaffaqiyat orqali emas, mamlakat iqtisodiyotiga qo'shgan mehnati hisobiga erishish lozimligini ta'kidlaydilar.

Izlanishlar mehnatga nisbatan munosabatga ta'sir etuvchi rag'batlantiruvchi omillar quyidagi tartibda taqsimlanishini ko'rsatdi: mehnat mohiyati, ish haqi, yuqori lavozimga ega bo'lish imkoniyati, ishning qiziqarliligi, mehnatni tashkil etish tarzi, ma'muriyatning ishchiga nisbatan munosabati.

10.4. Rahbarlik madaniyati

"Madaniyat" tushunchasi rivojlanishi darajasining umumlashtiruvchi ko'rsatkichi bo'lib, bir qancha ma'noni bildiradi. Masalan, jamiyat madaniyati, ayrim shaxs madaniyati, va nihoyat, inson faoliyatining ayrim turi madaniyati haqida so'z yuritish mumkin. Inson faoliyati moddiy va ma'naviy boyliklar yaratuvchi turlarga bo'linadi. Shu sababli, moddiy va ma'naviy madaniyat farq qilinadi.

Moddiy madaniyat inson tomonidan tabiatni bo'ysundirish darajasi ko'rsatkichidir. Unga ishlab chiqarish vositalari va mehnat predmetlari kiradi.

*Ma'naviy madaniyat*ga fan, aholi ma'lumot darajasi, tibbiyot xizmati darajasi, san'at darajasi, odamlar axloqiy me'yorlari, ma'naviy ehtiyojlar va manfaatlar rivojlanishi darajasini kiritish mumkin.

Shunday qilib, madaniyat insonning ham madaniy ishlab chiqarish, ham ma'naviy hayot sohasida rivojlanishi jarayonidagi yutuqlarini qamrab oladi. U insoniyat bilimlari, uning mehnati mohiyatidan iborat bo'lib, kishilarning avvalgi avlodlari tomonidan yaratiladi.

Insoniyat madaniyati o'suvchan, o'zgaruvchan, chunki hozirgi avlod avvalgi avlodlar madaniy qadriyatlaridan ijodiy foydalanish asosidagina yanada rivojlanishi mumkin.

O'zbekistonning noyob madaniyati yillar, asrlar davomida shakllanib, uni saqlash, rivojlantirish ko'p millatli respublikaning yuqori ma'lumotli insonlari - fan, adabiyot, san'at arboblari vazifasidir.

Inson hayoti faoliyatining muhim tarkibiy qismi butun insoniyat tomonidan jamlangan madaniy boylikka ega bo'lish, shu jumladan boshqaruv madaniyatini egallashdir.

Menejment madaniyati juda muhimdir. Insoniyat o'z rivojlanish jarayonida juda katta menejment tajribasini jamlagan. Bozor sharoitida bu tajriba boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qilishi kerak. Menejmentning vujudga kelishi va rivojlanishi, avvalo boshqaruv madaniyati darajasining yuksalishi bilan bog'liqdir, chunki menejment yo'llari, usullari, vosita va usullariga tanqidiy baho berish yo'li bilan ularning eng yaxshilari jahon tajribasida qo'lanishi uchun ajratib olindi.

Menejment madaniyati inson madaniyatining tarkibiy qismi bo'lish bilan birga qator o'ziga xos xususiyatlarga ham ega. Madaniyatga ega bo'lish menejer uchun faqat zarur emas, balki shartdir, chunki har bir tashkilotning har bir bo'linmasi samarali ishlashi uchun uning xodimlari yuksak madaniyatga ega bo'lishlari kerak.

Menejment madaniyati darajasi xodimlar, ayniqsa, menejerlar madaniyatini, menejment jarayoni madaniyati, boshqaruv texnikasi, mehnat sharoitini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar bo'yicha baholanadi. Menejment madaniyati unsurlarining turli-tumanligi boshqaruv jarayonida turli-tuman me'yorlarga, jumladan, axloqiy, huquqiy, iqtisodiy, tashkiliy, texnikaviy, estetik me'yorlarga rioya qilish zaruriyatini keltirib chiqaradi.

Axloqiy me'yorlar insonning axloq va odob sohasidagi xulqini tartibga soladi. Ular jumlasiga ijtimoiy burchni to'g'ri tushunish, kishi o'rtasida insoniy munosabat va o'zaro hurmat, vijdonlilik, haqiqatgo'ylik, kamtarinlik va h. k.lar kiradi. Boshqaruv jaryonida axloqiy me'yorlarga rioya qilinishi uning madaniyati yuqori darajasidan dalolat beradi.

Menejmentda huquqiy me'yorlar davlat-huquqiy va tashkiliy-huquqiy me'yoriy xujjatlarda aks etadi. Uning jumlasiga davlat korxonasi, tadbirkorlik, mulk to'g'risidagi qonunlar kiradi. Lekin qonunlar har bir korxonaning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga ololmaydi. Shu sababli, har bir korxona, qonunga asoslangan holda, korxonada ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga oluvchi me'yoriy qoidalar yaratadi.

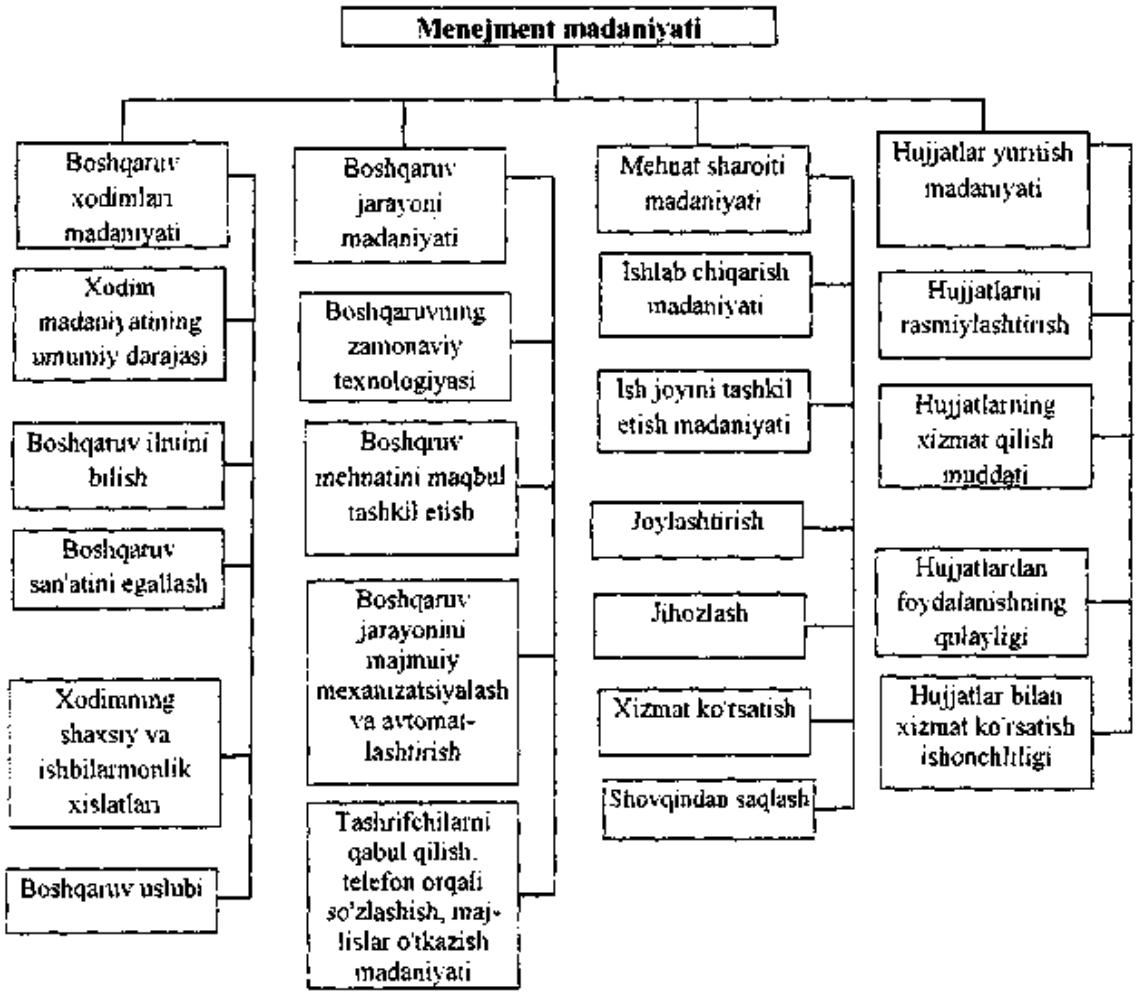
Iqtisodiy me'yorlar korxona faoliyati jarayonida erishilishi lozim bo'lgan iqtisodiy ko'rsatkichlarni belgilaydi. Ular jumlasiga moliya-kredit me'yorlari, ssudalar olish tartibi, amortizatsiya me'yorlari, foyda me'yori, samaradorlik me'yori, fondlar uchun to'lovlar, byudjetga to'lovlar, iqtisodiy rag'batlantirish me'yorlari kiradi.

Tashkiliy me'yorlar tashkilot tarkibini, alohida bo'linma va shaxslar faoliyati tarkibi va tartibini ichki tartib faoliyat turlarini, xodimlar vazifalarini, axborotni qayta ishlash va foydalanish jarayonini belgilaydi.

Estetik talablar va me'yorlar ham boshqaruv jarayonida qo'llaniladigan texnika vositalari va uskunalari uchun, ham boshqaruv xodimlarini o'rab turuvchi tashqi muhit uchun belgilanadi.

Menejment madaniyatining asosiy unsurlari 10.1-chizmada tasvirlangan.

Boshqaruv xodimlari madaniyatini ta'minlashning asosiy yo'llari - boshqaruv ilmini chuqur egallash, umumiy madaniy darajasi va malakasini muntazam oshirib borish, o'z faoliyati natijalarini tahlil etish va tushunish, ijobiy shaxsiy sifatlarni rivojlantirishdan iborat.



10.1-chizma. Menejment madaniyatining asosiy unsurlari.

10-bob bo'yicha xulosalar

Boshqaruv usullari - bu boshqaruv sub'ektining boshqaruv ob'ektiga maqsadli yo'naltirilgan ta'sir o'tkazish usullari, ya'ni boshqaruvchining u boshqarayotgan ishlab chiqarish jamoasiga qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida uning faoliyati muvofiqlashuvini ta'minlash demakdir. Ular vositasida iqtisodiy jarayonlarga va ishlab chiqarish ishtirokchilariga moddiy, moliyaviy,

energiya va mehnat resurslarini imkoni boricha kam sarf qilgan holda yuqori natijalarga erishish maqsadida ta'sir etiladi.

Iqtisodiy usullar iqtisodiy ta'sir vositalari (narx, kredit, biznes-reja, foyda, soliqlar, ish haqi, iqtisodiy rag'batlantirish kabilar) yig'indisidan, ya'ni xo'jalik faoliyatiga ta'sir etishni har bir jamoaga mos xo'jalik bo'g'ini bilan uzviy aloqada amal qilishini ta'minlovchi tadbirlardan iboratdir.

Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar samarali faoliyat yuritishini ta'minlovchi ta'sir etish tizimidan iborat bo'lib, ular bozor iqtisodiyoti qonunlari, huquqiy hujjatlarni hisobga olish va bajarishga asoslanadi. Bunda ta'sir etishning tashkiliy-barqarorlashtirish usullarining asosiy maqsadi hamkorlikda ishlash uchun tashkiliy asos yaratish, ya'ni vazifa, majburiyat, javobgarlik va vakolatlarni taqsimlash, tartib o'rnatish va hokazolardan iborat bo'lsa, ma'muriy ta'sirning tashkiliy reglamentlash va tashkiliy me'yorlash turlari mavjud.

Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullari – bu ishlab chiqaruvchi va ayrim shaxslarga ularning ijtimoiy ehtiyojlari va ruhiy xususiyatlariga ta'sir etish orqali boshqarish vositasidir. Ushbu usullarni qo'llash korxonada yuz berayotgan ijtimoiy hodisalarni chuqur o'rganishni, xodimlar asab tizimi va kayfiyatiga ta'sir etuvchi ruhiy omillarni bilishni taqozo etadi.

Madaniyatga ega bo'lish menejer uchun faqat zarur emas, balki o'ta muhim shart ham hisoblanadi. Moddiy madaniyat inson tomonidan tabiatni bo'ysindirish darajasi ko'rsatkichi bo'lib, unga ishlab chiqarish vositalari va mehnat predmetlari kiradi. Ma'naviy madaniyat esa fan, aholining ma'lumot darajasi, tibbiy xizmat darajasi, san'at darajasi, kishilarning axloqiy me'yorlari, ma'naviy extiyojlari va manfaatlar rivojlanishi darajasini qamrab oladi.

Tayanch so'z va birikmalar: *Iqtisodiy vositalar, boshqarish usullari, sotsiologiya, psixologiya, huquqiy usullar, tarbiyaviy usullar, nomarkazlashtirish tamoyili, ijtimoiy javobgarlik, nizo, asabni buzish, rahbarlik tarzi, madaniyat.*

Takrorlash uchun savollar

1. Siz iqtisodiy boshqaruv usullarining qanday yutuq va kamchiliklarini
tasavvur etasiz?
2. Tashkiliy-farmoyish (ma'muriy) usullarning mohiyati nima?
3. Tashkiliy-muvofiqlashtiruvchi ta'sir mehnat jamoalariga nima uchun kerak?
4. Shaxsning qanday ruhiy xususiyrtlarini bilasiz?
5. Ma'naviy rag'batlantirish deganda nimani tushunasiz?
6. Rahbarlik tarzi nimalardan iborat?
7. Zamonaviy rahbarlik madaniyati qanday shakllanadi?

Bilimni mustahkamlash uchun testlar

1. **Quyida qayd qilingan xislatlarning qaysi biri rahbarda mujassamlangan bo'lishi kerak?**
A) dovyuraklik, balandparvozlik
B) sabrlilik, beparvolik
C) tavakkalchilik, shoshqaloqlik
D) dovyuraklik, sabrlilik, tavakkalchilik

2. **Quyida qayd qilingan xislatlarning qaysi biri rahbarni el nazaridan qolishiga olib keladi:**
A) mahalliychilik, bilimdonlik
B) balandparvozlik, demokratik
C) ta'magarlik, dovyuraklilik
D) mahalliychilik, balandparvozlik, ta'magarlik

3. **Quyida qayd qilinganlarning qaysi biri rahbarlarga xos xarakter bo'lishi mumkin?**
A) janjalkash, urushqoq
B) kurashchan
C) g'iybatchi
D) umidsiz.

4. **Quyida qayd qilinganlarning qaysi biri rahbar aytishi mumkin bo'lmagan javoblardir:**

A) "Men o'z fikrimni aniq va to'la ayta olmadim"

B) "Mening ish tajribam shu"

C) "Men xatoga yo'l qo'ydim va uni tuzataman"

D) "Buni boshqacha tushuntirishga harakat qilaman".

5. Quyida qayd qilinganlarning qaysi biri rahbar aytishi mumkin bo'lgan javoblardir:

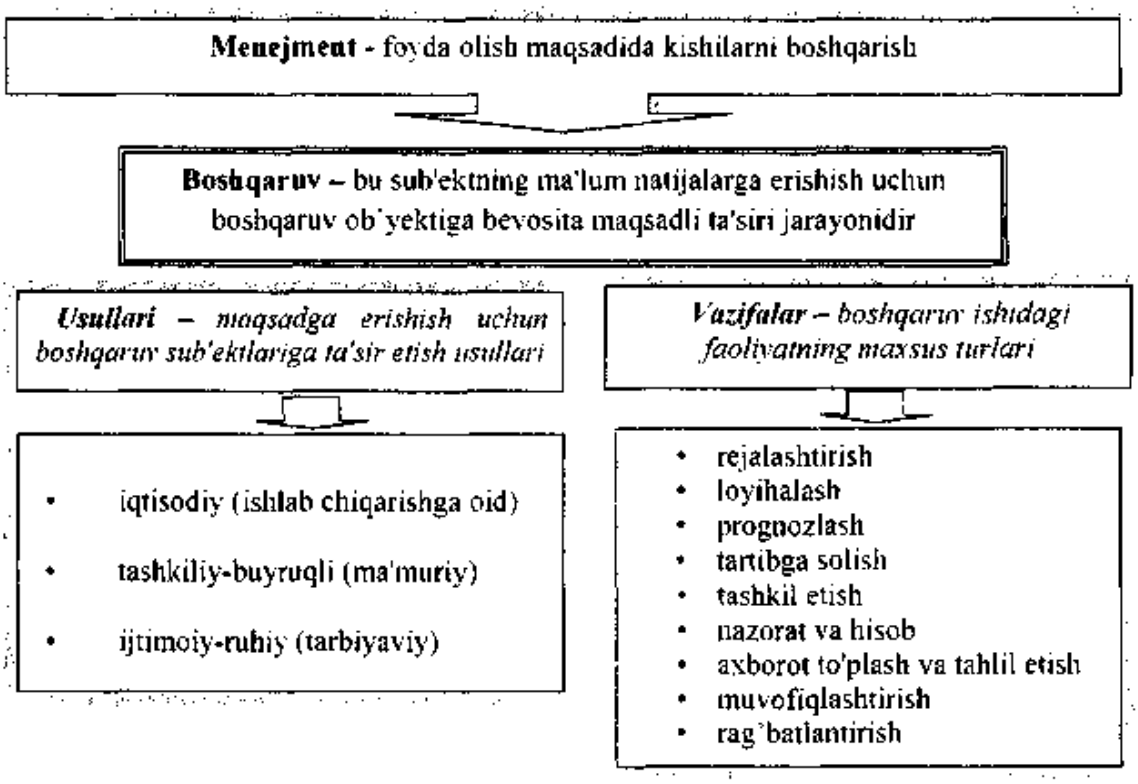
A) "Asrlab yashaysanu, asrlar o'rganar ekansan"

B) "Bu mening aybim emas"

C) "Siz meni tushunaolmaysiz"

D) "Siz nohaqsiz, men o'z fikrimda qolaman".

Ko'rgazmali materiallar



Boshqaruv funktsiyalarini bajarishda va jamoaviy ishlab chiqarishda zamonaviy menejer:

- rahbar – boshqaruvchi;
- rahbar – diplomat;
- rahbar – murabbiy, tarbiyachi;
- rahbar – inson;
- rahbar – tadbirkor;
- rahbar – innovator sifatida namoyon bo'ladi

Rahbar salbiy qusurlar domiga tortilmaslikka intilishi kerak. U egallab turgan lavozimidan mahrum bo'lmasligi uchun quyidagi o'nta qoidaga rioya qilmogi lozim:

1. Iloji boricha qulog'ingizgacha ishga ko'miling.
2. Kompyuterni o'rganing.
3. Chet tilini o'rganing.
4. O'z arxivingizni tashkil kiling. Zarur tashkilotlar va kishilar manzillari, telefonlarini yozib boring. Ular favqulodda hollarda kerak bo'lib qoladi.
5. Har doim "ha" deng. Hamma narsani bajarishga urining.
6. Chiroyli imo-ishora qilishni biling. Korxona inkqrozga uchragan vaqtda xam uni bunday xolatdan chiqarish uchun vaqtingizni ayamasligingizni bildiring.
7. Malakangizni mutassil oshirib boring.
8. Kishilar bilan bo'ladigan muomalada xushfe'l va iltifotli bo'ling.
9. Boshqalar bilmaydigan va bajara olmaydigan u yoki bu ishni bilish va bajara olishga urining. Bu nur ustiga a'lo nur bo'ladi.
10. Ish vaqti faqat qat'iy, masalan: 8.00 dan 17.00 gacha, bo'lmasin. Agar Siz ertalab ish vaqtidan oldin yoki ish vaqti tugagandan so'ng ish joyida bo'lsangiz, bilingki bu ham e'tiborsiz qolmaydi.

Teylorning qo'shgan hissasi



1- Aql-zakovat;



2- Muayyan ma'lumot;



3-Ish tajribasi;



4- Odob;



5 Rayosat;



6- Ziyraklik



7- Halollik;



8 - To'g'ri fikr yuritish;



9- Yaxshi salomatlik

"KORPORATIV MADANIYAT YOKI SAMARADORLIK" O'QUV KEYSI

P.Anvarov, kompyuterlar savdo qiladigan kompaniyaning marketing bo'limida rahbar bo'lib ishlaydi. Bozor to'lgan, raqobat keskinlashgan, savdo hajmi pasaygan...

Uning savdo vakillari komandasida, asosan oilasiz 25-30 yoshdagi insonlar band. Mijozlarni ushlash va yangi mijozlarni jalb etish uchun ular davomli va ko'p, hattoki dam olish kunlari ham ishlar edilar.

Bir necha muddat avval 35 yoshli Anvarov o'z bo'limiga 37 yoshli, 6 yoshli bolasini bir o'zi tarbiyalaydigan, kompyuter texnikasi va marketing bo'yicha tajribali mutaxassisni, Laylo Umarovani ishga olgan edi.

Yetarlicha unumli ishlayotgan Umarova haftasiga 40 soatdan ko'p ishlashi va dam olish kunlardan voz kechish ilojisi yo'q edi.

Qolganlar esa (bolasi yo'qlar) unga qaraganda ko'proq ishlashar, Umarovadan esa uncha mamnun emasdilar.

Oxir-oqibatda shunday bo'ldiki, Umarova ish borasida hammadan orqada qoldi, faoliyat ko'rsatkichlari pasayib ketdi.

Shunda guruh menejeri 29 yoshli Iroda Salimova rahbar Anvarovdan Umarovani ishdan bo'shatishini talab etadi...

Anvarov qanday yo'l tutishi kerak?

Albatta, bo'lim yetarli darajada ishlamayotgan xodimlarni ushlab turishni o'ziga ep ko'rmaydi. Lekin Anvarov shunga aminki, Umarova yaxshi mutaxassis va yaxshi munosabatga loyiq. Ikki bolaning otasi sifatida uni yaxshi tushunadi...

Bundan tashqari, yuqori rahbariyat tomonidan xodimlarga oila qadriyatlari haqida ko'p gapirilgan. Bu talablar quruq gap bo'lib kolaveradimi?

Topshiriq:

1. Vujudga kelgan nizo xarakterini aniqlang va vaziyatni tahlil qiling.
2. Ushbu muammoni yechish uchun qanday takliflar berar edingiz?
3. Rahbar Anvarov o'rnida bo'lganingizda qanday qaror qabul qilgan bo'lardingiz?

Javoblaringizni asoslang.

11-bob. Boshqaruv qarorini ishlab chiqish va qabul qilish bosqichlari

Darsning maqsadi:

Talabalarda boshqaruv qarorlarining mohiyati, ularga qo'yiladigan talablar, qarorni tayyorlash jarayoni va qabul qilish bosqichlarini asosiy tayanch so'z va iboralar hamda muammoli savollar, ko'rgazmali materiallar va testlar orqali bilim va ko'nikmasini shakllantirishga ko'maklashishdan iborat.

Asosiy ma'lumotlar

11.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularning tasnifi

Boshqaruv faoliyatining samaradorligi ko'pincha qabul qilinayotgan qarorlarga bog'liq, yani korxonadagi butun muammolar zanjiri ularning aniq yechimi va boshqaruvchiga yuklangan, ishlab chiqarish, texnik, ijtimiy, iqtisodiy, marketing va huquqiy vazifalar qarorlarni to'g'ri qabul qilish va o'z vaqtida bajarilishiga bog'liq. Yechilayotgan muammolarning barchasi har-qanday boshqaruvchi tomonidan hisobga olinadi va bu narsa uning boshqaruv usulida hamda butun boshqaruv jarayonida o'z aksini topadi.

Iqtisodiyotni boshqarishdagi yechimlarning mohiyati kupgina ob'yektiv omillarga bog'liq. Ulardan eng asosiysi - ishlab chiqarish vositalariga turli mulkchilik; ishlab chiqarish va mehnatning taqsimlanishi va ixtisoslashuvi; mehnat va moddiy-texnik resurslarni boshqarish; sohalararo, ishlab chiqarishlararo aloqalarning kengayishi; qo'shma korxona tuzish; marketingni amalda qo'llash; korxona va sohalarni tashqi iqtisodiy aloqalarga chiqishi, boshqaruv qarorlarini qabul qilishdagi tavakkalchiliklar.

Boshqaruv qarori – bu, keng ma'noda, jamiyatdagi moddiy va ma'naviy ehtiyojlarning real qondirilishi bilan xalq xo'jaligi imkoniyatlarining bir nuqtada kesishuvidir. Xalq xo'jaligidagi bu muammoning yechimi mavjud qonunlar, farmonlarning bizga bog'liq bo'lmagan qonuniyatlarning bir-biriga muvofiq kelishishidir.

Boshqaruv qarori, shuningdek, korxona oldida turgan maqsadlar va missiyasini amalga oshirish demakdir. Aynan shu jarayonda yuzlab, minglab insonlar o'z ehtiyojlarini qondiradi, mavqega ega bo'ladi, har tomonlama o'sadi va umuman jamiyat o'sadi.

Qarorlarni ishlab chiqish va amalda qo'llash rahbarning keyingi faoliyatidagi siljishlariga bog'liq. Bitta muammo bo'yicha bir necha qarorlar ishlab chiqiladi va ulardan bittasi amalda qo'llaniladi. Bu qarorlar tasnifi muhim nazariy va hayotiy ahamiyatga ega.

Boshqaruv faoliyatining samaradorligi nuqtai nazaridan qarorlar quyidagi turlarga bo'linadi: strategik va tezkor.

Strategik qaror - bu korxonaning faoliyati bilan bog'liq bo'lgan maqsad va missiyalarning shakllanishi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida bu qarorlar korxonaning faoliyatidagi yangicha yondashuvlar, keskin burilishlarni silliq o'tishini ta'minlaydi. Strategik qarorlar korxona, hudud, soha darajasida jamiyatdagi yangi manbaalar hisobiga butun iqtisodiy va ijtimoiy muammolarni yechishga yordam beradi.

Tezkor qarorlar - bu mohiyati bo'yicha xo'jalik boshqaruv qarorlaridir. Ular boshqariladigan ob'yektni uzluksiz ishlash jarayonini qo'llab-quvvatlashi uchun joriy shaxsiy muammolar bo'yicha qabul qilinadi, ya'ni uning murakkab mexanizmini, tuzilma va o'zaro aloqalarni o'zgartirmasdan ushlab turishdir. Ushbu qarorlarni rahbar maxsus tayyorgarliksiz yetarlicha tez qabul qilaoladi. Bunday qarorlarga xodimlarni ishga olish va bo'shatish, ularning ish haqlarining o'zgarishi, korxonani qish mavsumiga tayyorlash haqidagi va shu kabi hujjatlarni kiritish mumkin.

Harakat doirasi bo'yicha boshqaruv qarorlarini iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, texnik va texnologik qarorlarga bo'lish mumkin.

Shuningdek, boshqaruv qarorlari boshqaruv darajasi bo'yicha ham quyidagi bosqichda bo'linadi: usta, uchastka boshligi, sex boshligi, ishlab chiqarish boshligi, korxona va birlashma rahbari, vazir va b. qarorlari.

Qarorlar ta'sir qilish yo'nalishi bo'yicha tashqi va ichki bo'ladi. Tashqi qarorlar boshqa darajaga qaratiladi, ichki qarorlar esa alo-

hida bo'limlar yoki qaratiladi, ichki qarorlar esa alohida bo'limlar yoki korxonani qamrab oladi.

Boshqaruv qarorlari funksional mazmuniga ko'ra iqtisodiy, tashkiliy, muvofiqlashtiruvchi, rag'batlantiruvchi, boshqaruv va nazorat qarorlariga bo'linadi.

Qayta ishlashni tashkillashtirish bo'yicha qarorlar shaxsiy, hamkasbiy va malakaviylarga bo'linadi. Shaxsiy qarorlar rahbarning jamoadagi kelishuvisiz va muhokamasiz yoki alohida shaxslar tomonidan ishlab chiqiladi. Kupincha bular korxona taraqqiyoti yo'lidagi tamoyil muammolariga daxli bo'lmagan tezkor qarorlardir. Hamkasbiy qarorlar asosan moddiy tayyorgarlik talab qiladigan, bir guruh mutaxassislar va rahbarlar tomonidan ishlab chiqiladigan va qabul qilinadigan qarorlardir. Ular har tomonlama mazmunga ega bo'ladi. Jamoaviy qarorlar mansab yoki xodimlardan qat'iy nazar butun ishtirokchilar tomonidan umumiy majlisda ishlab chiqiladi.

Mehnat turi bo'yicha qarorlar standart va nostandart qarorlarga bo'linadi. Standart, ba'zan dasturiy qarorlar - bu qarorlarning o'zini ishlab chiqish va uni qabul qilish jarayonidagi qarorlardir. Dasturlash mumkin bo'lgan qarorlar orasida shunday standart bosqichga yetdikki, ularni matematik model shaklida tasvirlash mumkin, ya'ni EHMning texnik ishiga ahamiyatli qismni kiritish imkoniyati tug'iladi. Nostandart qarorlar - bu eng murakkab va asosiy qarorlar bo'lib, ular hal qilinadigan muammoga ijodiy yondashishdagi keng qamrovligi bilan ajralib turadi. Ijodiy qarorlar har doim jadallik va yangilikda namoyon bo'ladi. Biroq qarorlardagi nostandartlik xarakterini diqqat bilan tahlil qilish zarur. Chuqur, keng tahlilda bu hollarni unchalik yangi emasligini ko'rish mumkin.

Shu tariqa boshqaruv qarorlari inson faoliyatining har qanday doirasida tashkiliy boshlanishi bo'lib hisoblanadi. Uning asosida qonunlar tasdiqlanadi, moddiy-texnik, moliyaviy va mehnat resurslari ishlatishni rejalashtirishda ijrochilar va rahbarlar ma'suliyati oshiriladi, hamda maqsadga erishish yo'lidagi ularning o'rni belgilanadi.

11.2. Boshqaruv qarorlariga quyiladigan talablar

Bozor munosabatlari mezonida boshqaruv qarori menejmentning bosh omili hisoblanib, unda korxona, tarmoq taraqqiyotining butun iqtisodiy va ijtimiy muammolari kesishadi va bir joyda to'planadi. Boshqaruv qarorlarining samarasiga bir qator omillar ta'sir ko'rsatadi, jumladan:

– rahbariyatning yoki guruhning shaxsiy xislatlari;

– qarorni ishlab chiqishdagi sharoitning axborot ta'minoti;

– tashkiliy omillar (qarorni ishlab chiqishda mutaxassislarni taklif qilish, usullar tizimi va qabul qilingan qarorni bajaruvchilarga yetkazish shakli, nazorat tizimi va h. k.);

– texnik omillar (EHM, texnik vositalardan foydalanish va h. k.);

– qarorni ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirishdagi vaqtinchalik omillar.

Bundan kelib chiqqan holda, boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan asosiy talablar quyidagilardir:

1. Qabul qilinadigan qarorning demokratligi.
2. Ilmiy asoslanganlik.
3. Taalluqlilik.
4. Aniq yo'naltirilganlik.
5. Vaqt bo'yicha qisqalik va tejamkorlik.
6. Qarorni bajarish tezkorligi.

11.3. Boshqaruv qarorlarini tayyorlash jarayoni va qabul qilish bosqichlari

Menejment amaliyotida boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amaliyotga qo'llashning ko'plab shakl va usullari jamlangan. Muammolarning murakkabligi va mazmuniga qarab, boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilishda, iqtisodiy tahlil, eksport baholash kabi usullardan foydalanishdan rahbar faoliyat harakatinnig ketma-ketligini, umumiy sxemasi mavjud, uni bilish aniq qarorlini ko'rib chiqishga yordam beradi. Qaror qabul qilishdan oldin rahbar quyidagilarni aniqlab olishi shart:

1. Harakat maqsadi va unga erishish yo'llari.

2. Muammoning muhim jihatlari.
3. Kerakli moddiy, pulli va mehnat resurslari.
4. Bajaruvchilarning vazifalari.
5. Vazifa bajarilishini tashkil etish tartibi.

Tashkilot faoliyati bilan bog'liq boshqaruv qarorlari bevosita rahbar tomonidan ishlab chiqiladi, bu qarorlar tashkilot mezoni va qonunchilikka zid kelmasligi kerak. Jamoa kengashi qabul qilinadigan qarorlarni ishlab chiqilishining barcha bosqichlarida faol ishtirok etadi. Har bir murakkab qarorlarni qabul qilish jarayoni o'z ichiga quyidagi bosqichlarni qamrab oladi:

1. Maqsadni aniqlash, muammoni tushunish va kerakli axborotni yig'ish.
2. Yig'ilgan axborotni turkumlash, tahlil qilish va baholash, ya'ni axborotni qayta ishlash.
3. Qarorlarning turli variantlarini ishlab chiqish.
4. Variantlarni tahlillash, muhokama qilish va baholash.
5. Qarorning oxirgi va optimal (maqbul) variantni qabul qilish.
6. Har bir qarorni kerakli shaklda hujjatlashtirish.
7. Qarorlarni tasdiqlab (muhrlab) qo'yish.
8. Qarorni bajaruvchiga yetkazish.
9. Qabul qilingan qarorlar bajarilishini tashkil etish.
10. Qaror bajarilishining nazorati va hisobi.

Ana shu bosqichlarning har birini alohida ko'rib chiqamiz.

Birinchi bosqichda jamoadagi ijtimoiy-iqtisodiy jarayoni tahlil qilish asosida amalga oshadi. Bu bosqichda rahbar va jamoa orasidagi o'zaro munosabatga bog'liq bo'lib, bu bosqichda ishlab chiqarish uzluksizligini ta'minlash maqsadida rahbar ijtimoiy-iqtisodiy muammolarni yechishga katta e'tibor berishi kerak.

Ikkinchi bosqichda yig'ilgan axborot turkumlanadi, tahlil qilinadi va baholanadi. Bu bosqich murakkab jarayon bo'lib, malaka, bilim va tadbirkorlikni talab qiladi.

Uchinchi bosqichda axborotni yig'ish davom etib, uning haqiqiy imkoniyatlari baholanib, bir necha o'zaro almashuvchan variantlar, ya'ni alternativlar ishlab chiqiladi. Alternativ variantlar mas'ul

shaxslar tomonidan ishlab chiqilib, bevosita rahbar nazorati ostida bo'ladi.

To'rtinchi bosqichda alternativ qarorlarning tahlili va har tomonlama muhokamasi orqali so'ngi qarorlar ishlab chiqiladi. Qanchalik alternativ ko'p bo'lsa, shunchalik qarorni optimal (maqbul) variantini tayyorlash samarali bo'ladi. Boshqaruv qarorlarning turli variantlarini tahlil va baholash odatda ularning tahlili va hisobini EHMda taqqoslash orqali bajariladi. Keyin esa har bir variantning bahosini diqqat bilan ko'rib chiqishadi, shuning asosida oxirgi va optimal (maqbul) variant tanlanadi (*5-bosqich*).

*6-7-bosqichlar*da ma'lum mazmunga ega bo'lgan, tanlangan qarorni aniq tasvir beriladi. Bu jarayonda hujjatning ikki qismi ko'rib chikiladi: analitik va konstruktiv. Analitik qismida muammoning kelib chiqish sabablari, konsruktivlikda esa muammoni yechish uchun vositalar va resurslar, asosiy yo'llar va usullar ko'riladi. Qaror ishbilarmonlik xususiyatiga ega bo'lishi kerak. Boshqaruv qarorlari amaliyotda ko'pincha umumiy so'zlar (majbur qilmok, talab qilmok, ko'rsatmoq, nazarda tutmoq kabi) bilan ishlanadi.

Oxigi va eng zarur bosqichlar - bu *8,9 va 10 bosqichlar* bo'lib, ular qabul qilingan qarorni batafsil jarayonini tashkil etish bilan bevosita bog'liqdir. Boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilish jarayonini aniq tizimli yondashishni nazorat qilishni talab kiladi, yani:

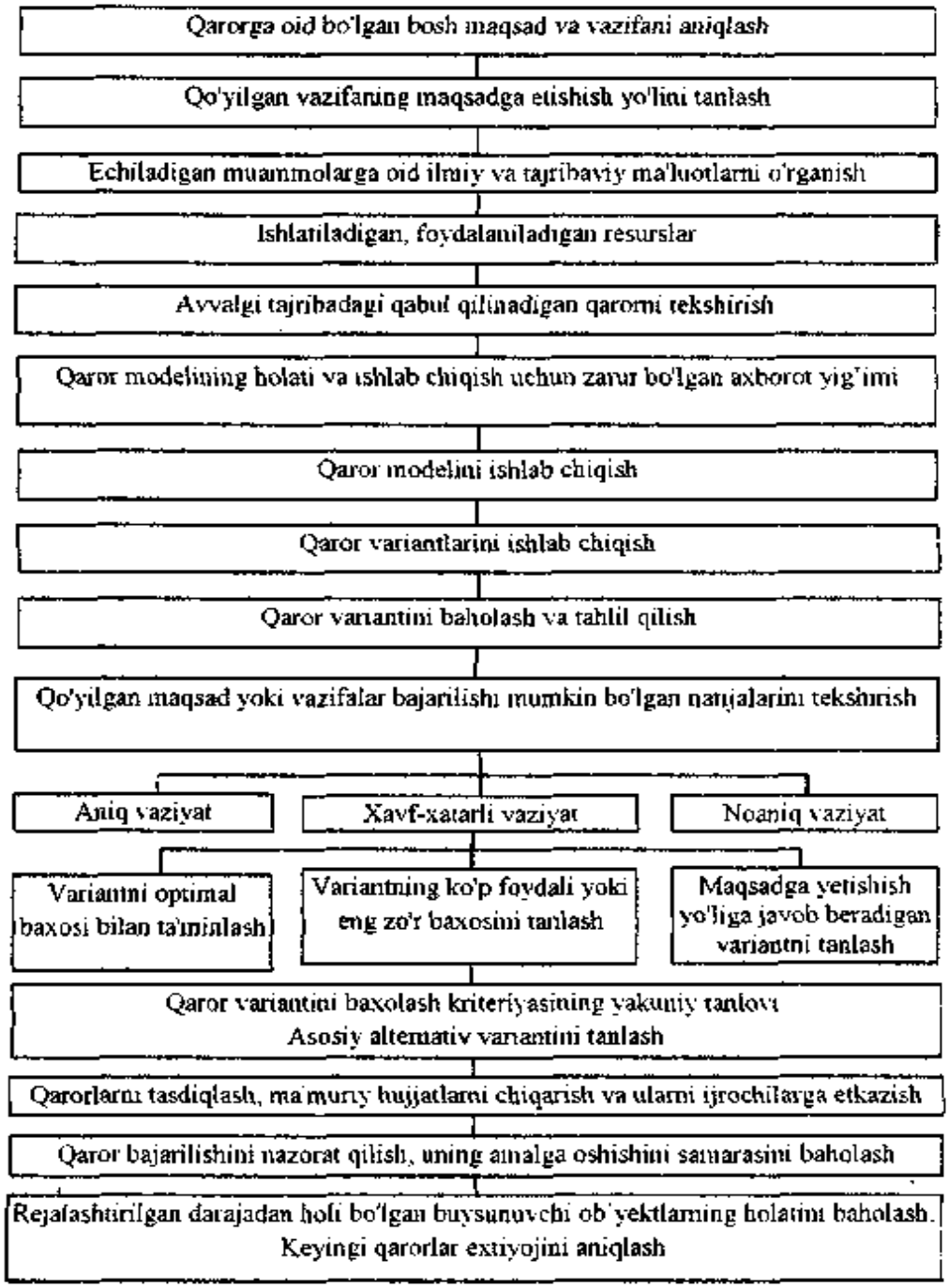
– axborotning yagona majmuaviy tizimini yaratish. U ishlab chiqarish jarayonining tarkibiy qismlarini qamrab oladi, o'z vaqtida va aniq korxonaning iqtisodiy, ijtimoiy-ruhiy ahvolini tavsiflashga qaratiladi;

– muammolarni yechishni tezlashtirish, chunki iqtisodiy va ijtimoiy-ruhiy muhitlar uning o'zgarishi bilan bog'liqdir;

– alohida bo'lmagan va shu bilan birgalikda barcha variantli yechimlar tahlili;

– ishlab chiqarishga ta'sir qiladigan kuchlarnigina emas, balki ular samaradorligini ham aniqlash;

– tahlil qilish uchun tezkor hisob-kitob va statistikadan foydalanish (11.1-chizmaga qaralsin).



11.1-chizma. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirish jarayoni.

11.4. Boshqaruv qarorlarini maqbullashtirish usullari va ularning bajarilishini tashkil etish

Boshqaruv qarorlarining asosi tarzida optimal (maqbul) variantga eng yaqin bo'lgan, eng qulay variant qabul qilinadi. Bu variant mehnatni, moliyaviy-texnik resurslarni va vaqtni eng kam sarf qilingan holda, korxonadagi mavjud holat haqidagi mantiqiy axborotlarni yig'ib, tahlil qilish orqali kelib chiqadi.

Optimal (maqbul) qarorni yoki unga yaqin qarorni tanlashda kerakli usul va usulni qo'llash darkor. Boshqaruv amaliyotida qarorlarni qabul qilish va ular bilan ishlashning quyidagi usullari mavjud:

- tizimli-iqtisodiy va ijtimoiy tahlil, statistik baholash usuli;
- variantli qatorlarning, ya'ni reja-ishlab chiqarish kabi modellar tahlili, rivojlanish tendensiyalarini va ishlab chiqarishning mavsumiy xarakterini aniqlash usuli;
- tajriba jarayonining statistik tahlilini qamrab olgan tajribaviy modellashtirish usuli. Yechilayotgan muammolarni, jarayonlarni modellashtirish usuli, EHM va iqtisodiy-matematik usullar orqali bajarilsa, xo'jalik yurituvchi sub'yekt faoliyatidagi kamchilik va yutuqlari optimal (maqbul) ravishda kuzatish mumkin;
- matematik dasturlash usuli;
- maqsadlarni baholash va kutilayotgan xavf nazariyasi usuli. Bu usul o'qitish va motivlash nazariyasini hisobga olib, tabiatni o'lchash va bashorat qilish uchun ishlatiladi;
- EHM ishlatilishini taqozo etadigan modellashtirish va tadbirkorlikka oid o'yinlar usuli;
- noaniqlik sharoitida individual qaror qabul qilishga har-xil yondashishlarni o'z ichiga olgan nazariyalar;
- xarajatlar usuli. Bu usul axborotlar yig'ish, tahlil qilish uchun ishlatish juda ko'p mablag' talab etib, agar bunda ushbu usul optimal (maqbul) javob topishga yordam bersa, boshqaruvchi xarajat qilishdan to'xtamasligi kerak emas;
- noaniq vaziyatlarni baholash va tahlil qilish, odatda, mavjud ishonchli ma'lumotlar orqali amalga oshiriladi. Bu holda qabul qi-

linadigan qaror korxona oldiga qo'ygan maqsadga bog'liq. Ba'zan qaror qabul qilish iqtisodiy-ijtimoiy tizimning rivojlanish qonuniyati va tendensiyasi, shuningdek tahliliy hisob-kitoblar asosida amalga oshirish mumkin bo'ladi. Boshqa hollarda, albatta, muammoning chuqur tahlili kerak bo'ladi, ya'ni muammoning turli jihatlari qaralib, kerakli tahlil va hisob-kitoblar o'tkaziladi;

• qaror qabul qilish jarayonini soddalashtirish boshqaruv jarayonidagi mehnat doirasini qisqartiradi. Agar tizimli tahlil muntazam o'tkazilsa, qarorlarni ishlab chiqish usuli borgan sari soddalashib, aniq holatga keladi. Soddalashgan holdagi qarorlarni qabul qilish va ularning samarasini baholash ko'pincha korxona faoliyatining tahlili takrorlanuvchi holatida qo'llaniladi.

• mutaxassislar (ekspert) bahosi tajribali mutaxassislar tahlili asosida olinadi va xatoliklar oldini olish uchun o'tkaziladi. Shundan so'ng mutaxassislar mavjud qarorlar ro'yxati, mavjud fikrlar, takliflar va xulosalar bilan tanishib chiqadilar va o'zlarining yakuniy xulosalarini beradilar;

• bir guruh mutaxassislar tomonidan qandaydir qiyin muammoni ijodiy muhokama qilish jamoa tajribalari va jamoaning bilimlari boshqaruvning yechimlariga asoslanishi bilan birga yaxshi g'oyalarning yuzaga kelishiga muhit yaratish hamda muhokamadagi ishtirokchilarning yaxshi tanlanganligi orqali alternativ yechimni topishga va muammoni to'g'ri hal qilishga ta'sir ko'rsatadi.

Qabul qilingan qarorlarning maqsadga muvofiq holda bajarilishi uchun ishlab chiqarish jarayonida maxsus maqsadga yo'naltirilgan dasturlar, tarmoqli grafiklar, matrisali boshqaruv tizimini ishlab chiqarish zarur. Bu tadbirlarni 3 ta guruhga ajratish mumkin:

1. Qarorlarni o'z vaqtida bajaruvchilarga yetkazib berish.

2. Kadrlar va resurslarni optimal (maqbul) joylashtirish, tezkor zahiralarni shakllantirish.

3. Qarorlar bajarilishini nazorat qilish.

Birinchi guruh tadbirlar qarorlarni o'z vaqtida bajaruvchilarga yetkazib berilishini ta'minlaydi. Bajaruvchilarning fikrlarini keng tarqalgan shakllaridan biri ularni qaror qabul qilishga jalb qilish. Shu asosda ishlab chiqarishning ishtirokchilari qaror konsepsiyasi

va masalalar yechimlari bilan tanishadilar. Ba'zan shu maqsadda ishlab chiqarish novatorlari va sardorlaridan komissiya tuziladi. Kelgusidagi ijro etuvchilar qarorlarni tayyorlashda ishtirok etishadi va bu yechimlarni haqiqatga yaqinroq qilishadi. Chunki ular ishlab chiqarish jarayonini chetdagilarga qaraganda yaxshiroq bilishadi.

Shuningdek, jamoa ishchilarining muhokamada, seminarlarda, yoki loyiha rejasirini qabul qilishda qatnashishganida ijobiy natijalarga erishiladi. Lekin, bu jamoalilik faqatgina ayrim shartlarni bajarganida, yakkaboshchilik va aniq bir xodim javobgarlikka ega bo'lganida amalga oshiriladi.

Ikkinchi guruh tadbirlari – bu kadrlar va resurslar harakati, shuningdek tezkor rezervlardir. Har bir yechim moddiy ta'minotga muhtoj bo'lib, odamlarni qayta tayyorlashga va almashtirishga to'g'ri keladi. Shuning uchun ishlab chiqarishdagi yirik dasturlarning amalga oshirilishi va ishlab chiqarishni qayta qurish ishlarining usul va shakllarini keskin o'zgarishiga olib keladi. Bu kadrlar tuzilmasiga ham ta'sir ko'rsatadi.

Uchinchi tadbirlar guruhi – bu nazorat, ya'ni chuqur malakali tahlil. Tizimli nazoratsiz yuqori natijalarga erishib bo'lmaydi. Boshqaruvning yuqori darajasida bunday nazoratni tashkilot aniq maqsadga va kerakli mexanizmga erishish uchun talab qilinadi.

Masala: Iqtisodiy islohotlarni yanada chuqurlashtirish va iqtisodiyotni modernizatsiyalash sharoitida Navoiy viloyati iqtisodiyotining kichik biznes va xususiy tadbirkorlik (KBXT) sohasida erishilayotgan ijobiy va salbiy holatlarni yanada batafsil o'rganish va tadqiq qilish maqsadida statistika amaliyotida qabul qilingan bir qator ijtimoiy-iqtisodiy indikator-ko'rsatkichlar hududlar bo'yicha qiyosiy tahlillash talab etiladi.

Shu maqsadda 2010-2011 yillarda viloyat shahar va tumanlarida faoliyat ko'rsatgan KBXT sub'yektlari erishgan natijalarini (tavsifiy omil-ko'rsatkichlar umumiy rangini) qabul qilingan mezon-ko'rsatkichga (aynan, KBXTda band bo'lganlarning iqtisodiyotda jami band bo'lgan aholi soniga nisbatan ulushiga) bog'liq holda, mos ravishda R_u va R_x ranglar orqali tartiblash asosida (tegishli statistik ma'lumotlar va 11.2-chizma orqali) guruhlashimiz mumkin bo'ladi:

11.1-jadval

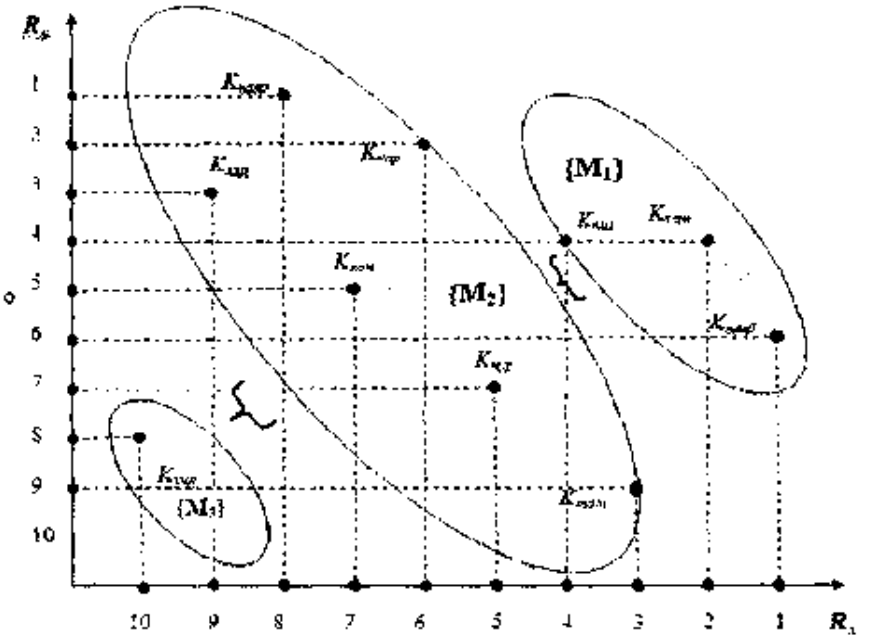
Navoiy viloyati shahar-tumanlarida KBXT rivojlanishi tahlili

Yil	Pareto-maqbul to'plam $\{M_1\}$	O'rtacha rivojlangan hududlar to'plamb $\{M_2\}$	Past samarali hududlar to'plami $\{M_3\}$
2010	Xatirchi, Qiziltepa va Navbahor tumanlari	Navoiy va Zarafshon shaharlari, Karmana, Konimex, Nurota va Tomdi tumanlari	Uchquduq tumani
2011	Xatirchi, Qiziltepa, Navbahor va Karmana, tumanlari, Navoiy shahri	Zarafshon shahri, Konimex, Nurota va Tomdi tumanlari	Uchquduq tumani

Demak, viloyatda KBXTni rivojlantirishning istiqbol yo'nalishlari va strategiyasini ishlab chiqishda hududlarni quyidagi "afzallik qatorlari"ga guruhlash inobatga olinishi maqsadga muvofiqdir:

2010 yil: $K_{xat}, K_{qiz}, K_{navb} \succ K_{kar}, K_{navo}, K_{zar}, K_{kon}, , K_{nur}, K_{tom} \succ K_{uchq}$.

2011 yil: $K_{xat}, K_{qiz}, K_{navb}, K_{kar}, K_{navo} \succ K_{zar}, K_{kon}, K_{nur}, K_{tom} \succ K_{uchq}$.



11.2-chizma. Navoiy viloyati shahar-tumanlarining kichik biznes va xususiy tadbirkorlik sohasi rivojlanishi darajasi bo'yicha guruhlanishi.

Takrorlash uchun savollar

1. Boshqaruv qarorlari qanday toifalarga bo'linadi?
2. Tezkor va strategik qarorlar nima bilan farqlanadi?

3. Boshqaruv qarorlari samaradorligiga qanday omillar ta'sir etadi?

4. Boshqaruv qarorlariga qanday talablar qo'yiladi?

5. Boshqaruv qarorlarining ilmiy asoslanganligi deganda nimani tushunasiz?

6. Qarorni bajarishning yakunlovchi bosqichini izohlang.

7. Qarorning bajarilishi qanday nazorat qilinadi?

Bilimni mustahkamlash uchun testlar

1. **Qaror – bu :**

A) mavjud holatning bo'lishi lozim bo'lgan holat bilan mos tushmasligi natijasida yuzaga keluvchi jarayondir

B) bajarilishi mumkin bo'lgan ishning aniq bir yo'lini tanlab olishdir

C) bir necha muqobil (alternativ) paydo bo'lganda vujudga keladigan jarayondir

D) bajariladigan ishlarni rejalashtirishdir.

2. **Qaror qabul qilish – bu :**

A) maqsadga erishish uchun tashkilot rahbarining o'z vakolati va amalkorligi doirasida muqobilni tanlash jarayonidir

B) u yoki bu yo'lni tanlab olishda bir to'xtamga kelish yoki qanday bo'lmasin bir fikrga kelishdir

C) menejerning fikri-zikrini doim band qilib turadigan tashvishdir

D) tashkilot rahbarining o'z vakolati va amalkorligi doirasida muqobilni tanlash, u yoki bu yo'lni tanlab olishda bir to'xtamga kelish yoki qanday bo'lmasin bir fikrga kelishdir

3. **Quyidagi qayd qilinganlarning qaysi biri boshqaruv qarorlarining unsuri bo'lib hisoblanadi :**

A) vazifa B) vosita

C) javobgarlik D) vazifa, vosita, javobgarlik

4. **Strategik qaror :**

A) bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bo'g'inlar uchun birdek amal qiladi

B) tor doiradagi muammoga ta'luqli bo'lib, korxonaning muayyan bir bo'limi yoki bir guruh xodimlar yuzasidan qabul qilinadi

C) yuqori boshqaruv organlari tomonidan istiqbolli dasturlarni ishlab chiqish maqsadlarida qabul qilinadi

D) korxonaning joriy, tezkor rejalarini tuzish maqsadida qabul qilinadi.

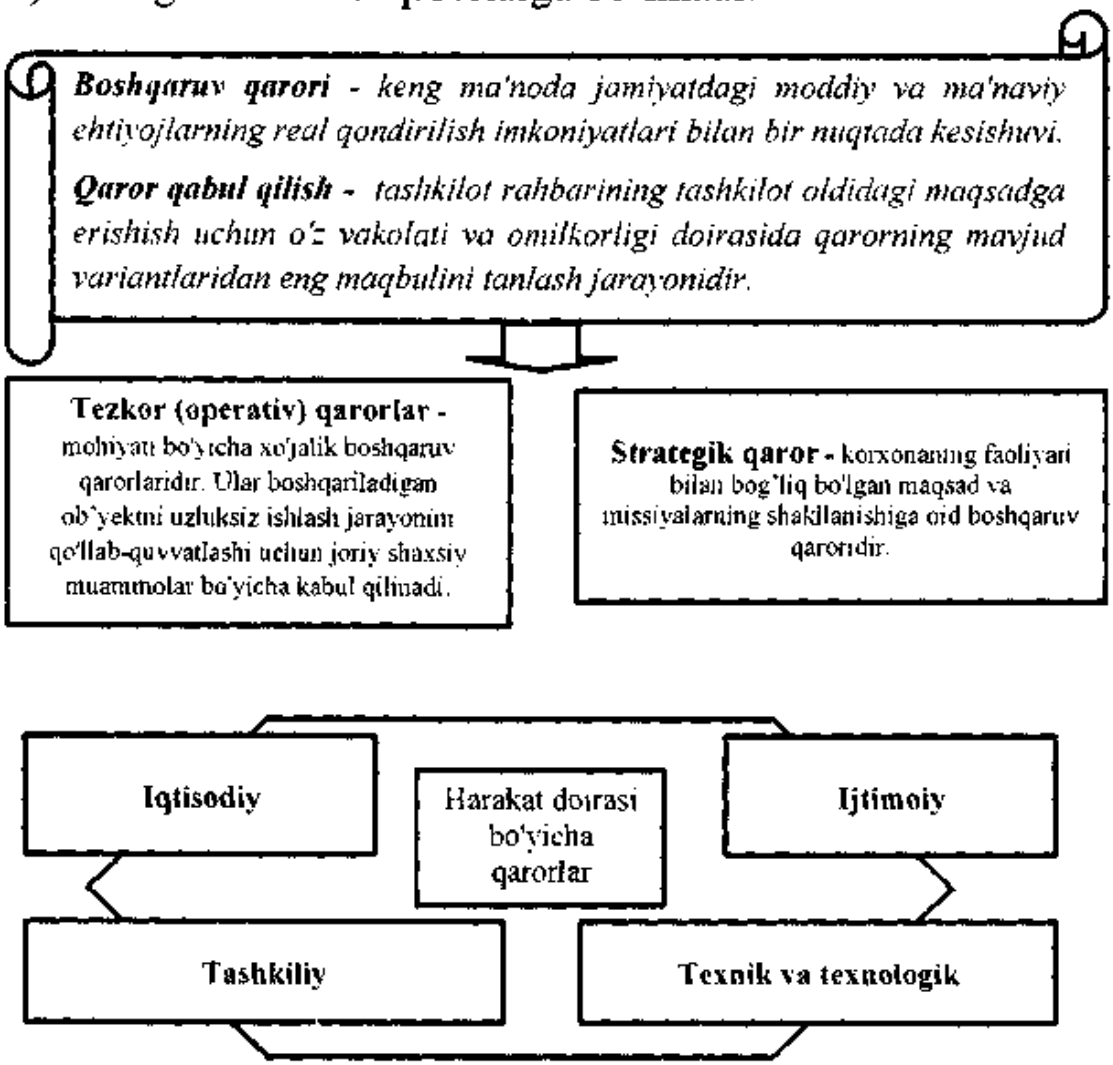
5. Amal qilish davriga qarab qarorlar:

A) ijtimoiy – iqtisodiy qarorlarga bo'linadi

B) texnikaviy qarorlarga bo'linadi

C) stereotur va tashabbusli qarorlarga bo'linadi

D) strategik va taktik qarorlarga bo'linadi.



"BOSHLIQ O'RNINI KIM BOSA OLADI?" O'QUV KEYSI

Ikki yil oldin Dilmurod Usmonov bo'lim boshlig'i etib tayinlangan edi. Shu muddat ichida u birinchi bor betob bo'lib qoldi va

ishga chiqaolmadi. Baxtga qarshi shu kuni boshqaruvchi bilan bir talay muhim ishlarni hal qilishi kerak edi...

Uni xayolida bir qancha fikrlar charx urdi. Bo'limda nima bo'layotgan ekan? Hamkasblari usiz qanday eplashar ekan? Nima uchun hech kim qo'ng'iroq qilmayapti yoki maslahatlashmayapti? To'g'ri, ta'til vaqtida Fayziyev o'rnimga uncha muhim bo'lmagan vazifalarni bajargan edi, muhimlarini esa qaytishimga qoldirgandi. Lekin unda yoz vaqti, jim-jitlik edi. Balki o'rinbosar to'g'risida o'ylab ko'rish kerakdir...

Garchand xush yoqmasada, Usmonov bu haqda ilk bor o'ylanib qoldi va hayolan vaziyatni tahlil qila boshladi.

Vaqtincha vazifasini bajaruvchi qanday vakolatlarga ega?

U tajribani qayerdan oladi. Shundoq ham o'zining ishlari yetib ortadi, umuman o'zi bunga rozi bo'larmika? Agar rozi bo'lganda ham uning ishlarini kim bajaradi? Vaqtinchalik vazifasini bajaruvchi imzo qo'yish huquqiga egami? Agar vaqtinchalik vazifasini bajaruvchi xatolikka yo'l qo'ysa, noto'g'ri qaror qabul qilsa, u holda kim javob beradi.

Fayziyev boshqa xodimlar bilan til topisharmikan? Balki, Rixsiyevdir? U har holda jamoa bilan tez chiqishuvchan.

Bu fikridan Usmonovning harorati ko'tarildi...

Agar Rixsiyev bo'lim boshlig'i vazifalarini a'lo darajada uddalasa, nima bo'ladi? Chunki u yaqindagi malaka oshirishda bo'lgan va murakkab kompyuter dasturlari bilan ishlashni yaxshi biladi.

Balki, shifokor ko'rsatmalariga rioya qilmasdan, ishga chiqish kerakmikan?

Usmonov o'zini yomon his eta boshladi va hammasini keyinroq o'ylashga qaror qildi...

Topshiriq: 1. *Bo'lib o'tgan vaziyatni tahlil qiling va menejment atamalari asosida tavsiflang.*

2. *D.Usmonovda paydo bo'lgan savollarga javob berishga harakat qiling va javoblaringizni asoslang.*

3. *Siz D.Usmonovning rahbarlik usulini qanday baholaysiz?*

12-bob. Strategik rejalashtirish va uni amalga oshirish

Darsning maqsadi:

Talabalarda strategik rejalashtirishning maqsad va vazifalari, strategiya turlari va korxona missiyasi, strategik rejalashtirish jarayoni to'g'risidagi tushunchalarni asosiy tayanch so'z va iboralar hamda masalalar, muammoli savollar, ko'rgazmali materiallar va testlar orqali bilim va ko'nikmasini shakllantirishga ko'maklashishdan iborat.

Asosiy ma'lumotlar

12.1. Strategik rejalashtirishning maqsad va vazifalari

Strategik rejalashtirish barcha boshqaruv vazifalarini o'zaro birlashtirib, korxona boshqaruvida asos yaratganligi va uning rivojlanishini ta'minlaganligi uchun ham menejmentning muhim unsuri bo'lib hisoblanadi.

Strategik rejalashtirish korxonaning o'z maqsadlariga erishish uchun maxsus strategiyalar ishlab chiqilishidagi harakat va xulosalar to'plash jarayoni hisoblanadi.

*Strategik rejalashtirish jarayoni*da boshqaruv faoliyatining to'rt asosiy turi mavjud:

1. *Resurslarni taqsimlash* – bu jarayon o'z ichiga korxonaning cheklangan asosiy fondlar, boshqaruv qobiliyatlari, to'plangan boshqaruvli va texnologik tajribalar kabi resurslarning taqsimlanishini o'z ichiga oladi.

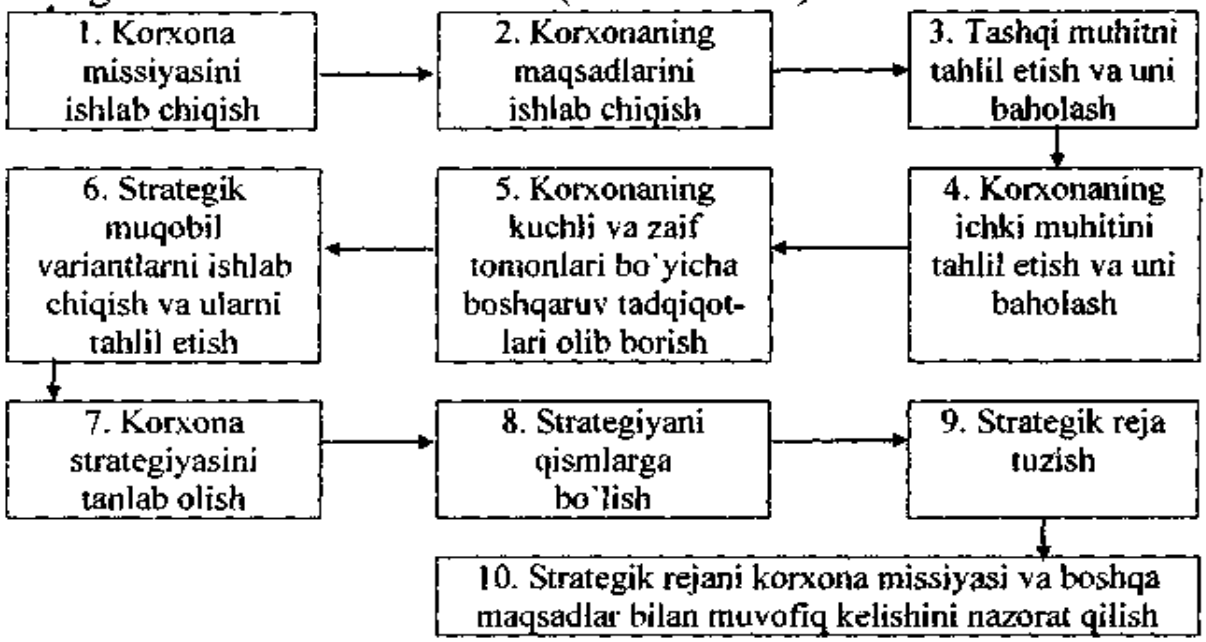
2. *Tashqi muhitga moslashish* strategik faoliyatni to'la qamrab oladi va korxonaning tashqi muhit bilan munosabatlarini yaxshilanishiga xizmat qiladi. Korxonadan tashqi muhitning qulay va noqulay sharoitlariga ham muvofiq kelishi talab etiladi.

3. *Ichki muvofiqlashuv* korxonaning kuchli va zaif tomonlarini ajratib olish va shu orqali ichki sohalarning samarali integratsiyalashuvi bilan bog'liq strategik faoliyatni qamrab oladi.

4. *Tashkiliy strategik vazifalarni oldindan ko'ra bilish* (bashoratlash, prognoz) - menejerlar dunyoqarashini o'tmishdagi strategik xulosalarga tayangan holda rivojlantirib borishni amalga oshirish.

Tajribalarga tayanish korxona strategiyasini to‘g‘ri yo‘naltirish, hamda strategik boshqaruv qobiliyatini oshirish imkoniyatini beradi.

Strategik rejani ishlab chiqishda korxona quyidagi ishlarni amalga oshirishi zarur bo‘ladi (12.1-chizma).



12.1-chizma. Strategik rejani ishlab chiqish jarayoni.

Umumiy strategik rejani korxonaning uzoq muddatli faoliyatini muayyan yo‘nalishga soluvchi dastur sifatida qarash o‘rinlidir. Zero, ziddiyatli va doimo o‘zgarib turuvchi muhit korxona rejasida muntazam o‘zgartirishlar kiritishni taqozo etadi.

Strategik rejani ishlab chiqishda eng muhimi korxona maqsadlarini tanlab olish hisoblanadi. Korxonaning bosh maqsadi, uning faoliyat yuritishini ta’minlaydigan maqsadi korxona missiyasi hisoblanadi. Maqsadlar missiyani amalga oshirish uchun ishlab chiqiladi. Missiyasiz korxona o‘z faoliyat yo‘nalishini yo‘qotadi va bu boshqa maqsadlarning ham amalga oshmay qolishiga olib keladi.

Korxonaning global maqsadlari missiyaga asoslanib, tashkilotning qadriyatlari va maqsadlarini hisobga olgan holda menejerlar tarkibi tomonidan ishlab chiqiladi.

Maqsadlar quyidagi xususiyatlarga ega bo‘lsa, ularni amalga oshirish mumkin bo‘ladi:

- maqsadlar aniq va o'lchovli bo'lganida;
- maqsadlar muayyan vaqtga muljallanganida;
- maqsadlar korxona uchun erisha olarli bo'lganida;
- maqsadlar o'zaro bog'liq va bunda ular boshqa maqsadlarning amalga oshirilishiga xalaqit bermagani ma'qul.

Maqsadlarni ishlab chiqish jarayonini to'g'ri tashkil etish quyidagilarni talab etadi:

- korxona atrof muhitidagi o'ziga xos jihatlarini yuzaga chiqarish va ularni tahlil etish;
- korxona bo'yicha maqsadlarni o'rnatish;
- maqsadlar iyerarxiyasini ("daraxti"ni) tuzish;
- individual (xususiy) maqsadlarni o'rnatish.

Belgilab olingan maqsadlar korxona, uning bo'linmalari va barcha xodimlar uchun qonun darajasiga ko'tarilishi lozim. Ammo maqsadlar doimo o'zgarishsiz qolayvermaydi. Ular ichki va tashqi muhit ta'sirida o'zgarib boradi. Shuning uchun maqsadlarning o'zgarish jarayoni vaziyatli xarakterga ega hisoblanadi (12.1-jadval)

12.1-jadval

Korxona maqsadlarining vazifaviy amal qilishi

Vazifaviy yo'naltirilishi	Asosiy maqsadi
Marketing	Bozorda o'z mahsulotini sotish bo'yicha yetakchilik qilish
Ishlab chiqarish	Bozordagi talabgir mahsulotni ishlab chiqarish bo'yicha eng yuqori unumdorlik darajasiga erishish
Innovatsiyalar	Oldinga chiqish va mahsulotni sotishdan tushgan tushumning bir qismini ilmiy-texnikaviy izlanishlarga ajratish
Moliya	Moliyaviy resurslar miqdorini saqlab turish va ularni to'ldirish
Xodimlar	Xodimlarning ijodiy imkoniyatlarini rivojlantirish uchun sharoit yaratib berish va ularni mehnatga bo'lgan munosabatlarini yaxshilash
Menejment	Boshqaruvning eng muhim jihatlarini aniqlash va rejadagi natijalarga erishishdagi asosiy vazifalarni belgilab olish

12.2. Strategik rejalashtirishda muhit tahlili

Tashqi muhit tahlilini korxona to'g'ridan–to'g'ri ta'sir ko'rsata olmaydigan tashqi muhitning tarmoq, bozorlar, ta'minotchilar

va boshqa shu singari sub'yektlari va omillarining holati, ularning rivojlanib borishini baholash sifatida tushunish talab etiladi. Tashqi muhitni tahlil etish orqali strategik rejani ishlab chiqishda tashqi omillar nazorat qilinadi, tashqi xavflar va yangi imkoniyatlar aniqlanadi.

Tashqi muhit omillarini tahlil etish bilan korxona ushbu muhitning rivojlanish an'analarini o'rganib olish imkoniga ega bo'ladi. Bunda:

- *iqtisodiy omillar*ni tahlil etish bilan inflyatsiya sur'atlarining o'zgarishi, soliq stavkalari, xalqaro tulov balansi, aholining ish bilan bandliligi, korxonaning to'lovga qodirlilik darajasi va boshqalar o'rganilib chiqiladi;

- *siyosiy omillar*ni tahlil etish orqali davlatlar o'rtasidagi savdo ta'riflari, bojxona siyosati xalqaro qonun me'yorlari bo'yicha iqtisodiyotni boshqarish, davlatning monopoliyaga qarshi siyosati va boshqalar bo'yicha tasavvurga ega bo'lish mumkin;

- *bozor omillar*ini tahlil etish bilan demografik sharoitlarning o'zgarishi, aholining daromadlari darajasi va ularning taqsimlanishi, turli tovarlarning hayotiy sikli, raqobat darajasi, bozor hajmi va boshqalar o'rganiladi;

- *texnologik tashqi muhit*ni tahlil etish ishlab chiqarish texnologiyalarining o'zgarishini, kompyuter texnologiyalarining qo'llanilishini, axborot texnologiya-laridagi o'zgarishlarni ko'zda tutishlari lozim bo'ladi;

- *raqobatchilik omillar*ini tahlil etish korxona rahbarlarini raqobatchilar ustidan doimo nazorat qilishni talab etadiki, bu raqobatchilik xavfini bartaraf etish imkoniyatini beradi;

- *ijtimoiy omillar* o'z ichiga jamiyatning ijtimoiy qadriyatlari, kishilar o'rtasidagi munosabatlar, ularning orzu-istaklari, xulq atvorlaridagi o'zgarishlarni o'z ichiga oladi. Ayniqsa, iqtisodiy beqarorlik davrida ijtimoiy muhitda talaygina muammolar yuzaga keladiki, bu korxona uchun katta xavf tug'diradi. Bu muammolarni samarali hal etish uchun korxona muhitga muvofiq o'zgarishi, unga moslashuvi talab etiladi;

- *xalqaro omillar*ni tahlil etish korxonalar ustidan davlat monopoliyasini bekor qilinishi va tashqi savdo aloqalarida davlat hukmronligini tugatilishi bilan muhim ahamiyatga ega bo'ldi. Bunda milliy bozorni himoya qilish, mamlakat hududida xorijiy raqobatchilardan himoyalanishi, xalqaro savdo tashkilotlarining faoliyati kabi davlat siyosati o'z ifodasini topadi.

Tashqi muhit tahlili korxona kelajakda to'qnash kelishi mumkin bo'lgan xavf-xatar va imkoniyatlar ro'yxatini tuzish bilan tugallanadi.

Ichki muhit tahlili boshqaruvli tadqiqotlar yordamida korxonaning barcha bo'g'inlari bo'yicha majmuaviy izlanishlarni olib borish asosida tashkil etiladi. Strategik rejani ishlab chiqishda izlanishlar asosan korxonaning besh bo'g'ini bo'yicha olib boriladi:

- *Marketing bo'limi*ni tahlil etish orqali, korxonaning bozor ulushi, mahsulotning raqobatbardoshligi, xilma-xilligi va assortiment sifati, bozor demografiyasi, mijozlarga xizmat ko'rsatish, reklama, foyda va boshqalar o'rganiladi;

- *Moliya bo'limi* bo'yicha korxonaning moliyaviy holati tahlil etiladi, moliyaviy barqarorlikka erishish imkoniyatlari va ularning kuchsiz tomonlari, chetdan moliyaviy resurslarni jalb etish imkoniyatlari tahlil etiladi;

- *ishlab chiqarish*da korxona xarajatlari va ularni kamaytirish imkoniyatlari, texnologiyalar, samarali boshqaruv, sifatni nazorat qilish tizimi, ishlab chiqarishni tashkil etish va rejalashtirish faoliyati tahlil etiladi;

- *xodimlar* bo'yicha kelgusida korxonanining tajribali xodimlar bilan ta'minlanishi, mavjud mehnat resurslarini baholash va shu asosda strategik maqsadlarni bajarilish imkoniyatlari tahlil etiladi;

- *korxonaning tashkiliy madaniyati va imiji* bo'yicha tahlilda jamoaning xulq-atvori, ruhiy muhiti asosida uning madaniyati aniqlansa, ommaviy so'rov yo'li bilan uning imiji (nufuzi)ga baho beriladi va korxona madaniyati bilan imijni strategik vazifalarga muvofiq shakllantirish zarur bo'ladi.

Tashqi va ichki muhit tahlili korxonaning kuchli va zaif tomonlarini aniqlab olish, muhimlilik darajasiga ko'ra ularni taqsimlash va shu asosida korxonaning vazifaviy doirasini belgilab olish imkoniyatini beradi. Strategik rejani ishlab chiqish va uni amalga oshirishda ushbu omillarga tayanish, ba'zilarini esa strategik maqsadga muvofiq o'zgartirish ham mumkin bo'ladi. Ommaviy tahlil korxonaning faoliyat sohasini aniqlash imkonini beradi.

Soha - bu korxonaning ixtisoslashganligini, tashkiliy–texnik darajasini, boshqaruv tizimi va tashkiliy tuzilmasini xarakterlaydigan majmuaviy bahosi hisoblanadi. Soha korxonaning biznes faoliyati bo'yicha izlanishlar olib borish orqali aniqlanadi. Uning bozordagi holati, ishlab chiqarish quvvatlari va ish kuchini qo'llash intensivligi, texnika – texnologiya darajasi, ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqaruv tashkiliy tuzilmasi, tashkiliy madaniyati va boshqalar korxona sohasidan darak beradi. Strategik reja korxonaning yakuniy sohasiga asoslanadi va rahbariyatning tashabbusi bilan uni o'zgartirilishi mumkinligi ko'zda tutiladi.

Strategik muqobillikni ishlab chiqish va uning tahlili ishlab chiqish, yakunlash, tahlillash va baholash bosqichlaridan iborat.

Birinchi bosqichda – belgilangan maqsadlarga erishishga imkon beruvchi strategiyalar yaratiladi. Bunda, strategiyalarning bir qancha muqobil variantlarini qayta ishlab chiqish, mutaxassislarni jalb etish va imkon darajasida eng maqbul yo'nalishni qo'ldan chiqarmaslik lozim bo'ladi.

*Ikkinchi bosqich*da – tanlangan strategiya korxona maqsadlariga muvofiq kelishi darajasida qayta ishlanadi va umumiy strategiya shakllantiriladi.

*Uchinchi bosqich*da – tanlab olingan umumiy strategiyaning muqobillari tahlil etiladi va ularning asosiy maqsadga erishuvchanlik darajasi bo'yicha baholanadi hamda korxonaning har bir faoliyat bo'g'inlari bo'yicha xususiy strategiyalar ishlab chiqiladi. Strategiyalarning mukobil variantlarini tanlab olish jarayoni quyidagicha tayyorgarlik ishlarini olib borishni taqozo etadi:

1) korxona holatini va hozirgi vaqtda qanday strategiyalar amalga oshirilayotganligini tahlil etish orqali joriy strategiyani aniqlab olish;

2) korxonaning bozor faoliyati, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning xilma-xilligi, baho darajasi va bozorni kengaytirish imkoniyatlari bilan bog'liq tashqi omillarni o'rganish;

3) raqobatchilar, bozor talabining o'zgarib borishi, turli xavf-xatarlar bilan bog'liq tashqi omillarni o'rganib borish;

4) korxonaning maqsadlari, moliyaviy holati, resurslar zaxirasi, innovatsion sohasidagi yangiliklar, boshqaruv tizimi va xodimlarni boshqaruv siyosati, ishlab chiqarish imkoniyatlari darajasi, marketing kabi ichki omillarni o'rganish;

5) buyurtmalar portfelini tahlil etish.

12.3. Strategiya turlari

Fanga oid manbalarga ko'ra, strategiyalarning quyidagi asosiy turlari mavjud bo'lib, ularning qo'llanilishidagi tashqi va ichki muhit holatlari 12.2-jadvalda keltirilgan.

12.2-jadval

Strategiyalarning asosiy turlari

Strategiya turi	Strategiya turining qo'llanilish holati	
	Tashqi muhit	Ichki muhit
Global strategiyalar		
1. Xarajatlarni kamaytirish strategiyasi	Narx orqali raqobatlashuvning kuchayishi va tovarning kuchsiz bozor mavqei	Ishlab chiqarish xarajatlarini boshqaruv tizimining yo'qligi, korxona moliyaviy holatining qoniqarsizligi
2. Fokuslashgan strategiya	Korxona mahsulotini sotish hajmini kupaytirish uchun qulay sharoit vujudga keldi	Korxonada boshqaruv va xarajatlarni qisqartirish tizimi mavjud mahsulot raqobatda ustunlikka ega
3. Differensatsiya strategiyasi	Bozorda sotishni rag'batlantirish xarajatlari orqali sotuv hajmini oshirish imkoniyatlari mavjud	Mahsulot raqobatchilariga ko'ra farqqa ega, ishlab chiqarish hajmini oshirish imkoniyati bor. Xarajatlarni qisqartirish borasida ish olib boriladi.

4. Innovatsion strategiya	Bozorda tovar mavqeining sustligi, uni yangi mahsulot bilan almashtirish zarurligi	Yangi mahsulotni ishlab chiqarish va "nou-xau" sotib olish uchun imkoniyatlar mavjud
5. Tezkor harakatlanish strategiyasi	Bozorda tovarning vaqtincha monopollik holati mavjud	Qo'shimcha xarajatlarsiz ishlab chiqarish hajmini oshirish imkoniyatlari mavjud
Korporativ strategiyalar		
6. Bog'liqli diversifikatsiya strategiyasi	Bozorda bir nechta tovar segmentlarini egallash uchun qulay imkoniyatlar mavjud	Korxona yangi korxonalar sotib olish yoki ularni yaratish hisobidan biznes faoliyatini kengaytirish imkoniyatiga ega
7. Bog'liqsiz diversifikatsiya strategiyasi	Korxona bozorning bir necha segmentida faoliyat yuritadi va ularning har birida holat muntazam o'zgarib turadi	Xarajatlarni boshqarish tizimi mavjud, mahsulot hayotiy sikli-ning turli davrlarida innovatsion faoliyat doimo quvvatlanadi
8. Sarmoyalarni safarbar etish strategiyasi	Korxona mahsuloti sotuvidan ko'zlangan foydani ololmagan	Mahsulotga bo'lgan talabning keskin kamayib ketishi orqali korxonaning moliyaviy holati yomonlashgan
9. Yo'nalishni o'zgartirish strategiyasi	Bozorda mahsulot raqobatbardosh emas	Xarajatlarning yuqoriligi, menejmentning kuchsizligi, marketing-ning yetarlicha faol emasligi, moliyaviy zaiflik
10.Xalqaro diversifikatsiya strategiyasi.	Ichki bozorda barcha imkoniyatlar qo'llanildi. Xalqaro bozorga chiqish uchun qulay imkoniyatlar mavjud	Mahsulot yangi va bozorda raqobatbardoshligi bilan ajralib turadi. U xalqaro talablar darajasiga javob beradi. Mahsulotni yanada rivojlantirish imkoniyatlari bor
Funksional strategiyalar		
11. Hujum va himoya strategiyasi	Bozorda korxonalar o'rtasida raqobat kurashi yanada keskinlashgan	Korxona xarajatlarini boshqarish tizimi, kuchli menejment, faol marketing, innovatsion salohiyat mavjud
12. Vertikal integratsiya strategiyasi	Bozorda resurslar ta'minotchilari va iste'molchilar o'rtasidagi raqobat keskin-lashgan	Korxona yetarlicha moliyaviy resurslarga va kuchli menej-mentga ega bo'ladi
13. Inqiroz holatidagi korxonalarni himoya qilish strategiyasi	Bozorda korxonalarning mavqei zaif, kuchli raqobat mavjud	Agar korxona yetarlicha moliyaviy resurslarga va xarajat-larni boshqarish tizimiga ega bo'lsa, himoyalash strategiyasini qo'llashi, zaif moliyaga ega bo'lganda keskin himoya strategiyasi tavsiya etiladi

12-bob bo'yicha xulosalar

Strategik rejalashtirish korxonaning o'z maqsadlariga erishishi uchun maxsus tadbirlar ishlab chiqish uchun harakatlarni amalga oshirish, xulosalar to'plash jarayoni hisoblanib, ushbu jarayonda boshqaruv faoliyatining resurslarni taqsimlash, tashqi muhitga moslashish, ichki muvofiqlashuv, vazifalarni bashoratlash kabi asosiy turlari amalga oshiriladi.

Korxonaning global maqsadlari muayya harakatga asoslanib, tashkilotning qadriyatlari va maqsadlarini hisobga olgan holda menejerlar tarkibi tomonidan ishlab chiqiladi.

Korxonaning bosh maqsadi, uning faoliyat yuritishini ta'minlaydigan maqsadi korxona missiyasi bo'lib hisoblanadi.

Strategik rejalashtirishda tashqi muhitning iqtisodiy, siyosiy, bozor, demografik, texnologik, raqobatchilik, ijtimoiy va xalqaro omillarning majmuiy hisobga olinishi taqozo etiladi. Strategik muqobillikni aniqlash va uni tahlillash ishlab chiqish, yakunlash, tahlil qilish va baholash bosqichlaridan iborat bo'ladi.

Strategiyalarning asosiy turlari global, korporativ va funksional (biznes) strategiyalari tarzida guruhlanadi.

Tayanch iboralar:

Strategik rejalashtirish, tashqi muhit, menejerlar dunyoqarashi, strategik boshqaruv, korxona strategiyasi, maqsadlar, ichki va tashqi muhit, maqsadlar tasnifi, innovatsiya, iqtisodiy omillar, raqobatchilik, ishlab chiqarish, bozor talabi, sotuv.

Takrorlash uchun savollar

1. Strategik rejalashtirishning maqsad va vazifalari nimalardan iborat?
2. Strategik rejalashtirish jarayonida boshqaruv faoliyatining qaysi turlari mavjud?
3. Maqsadlar turkulanishini izohlab bering.
4. Korxonaning tashqi va ichki muhitini tahlil qilishda qaysi omillar hisobga olinadi?

5. Strategiyaning qaysi turlarini bilasiz?
6. Strategiyaning muqobil varianti deganda nimani tushunasiz?
7. Zamonaviy marketing strategiyalarini bilasizmi?

Bilimni mustahkamlash uchun testlar

1. O'ta e'tiborli hollarni oldindan prognozlash maqsadida ishlab chiqiladigan strategiyalar:

A) diversifikatsiyalashgan strategiyalar deyiladi

B) maxsus strategiyalar deyiladi

C) funksional strategiyalar deyiladi

D) mujassamlashtirilgan strategiyalar deyiladi

2. Diversifikatsiyalashgan strategiya:

A) korxonalarning faoliyat sohalari va ishlab chiqaradigan mahsulotlar turini kengaytirish oldidagi vazifalarni amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi

B) korxonaning yaxlit faoliyatini o'zida jamlagan mo'ljalni ifodalaydi

C) korxonaning ayrim bo'limlari va xizmatlari oldidagi vazifalarni amalga oshirish yo'llarini ifodalaydi

D) juda e'tiborli hollarni oldindan prognozlash maqsadida ishlab chiqilgan mo'ljalni ifodalaydi.

3. **Strategik boshqaruv – bu:**

A) korxonaning istiqboldagi maqsadi va imkoniyati bilan xodimlar manfaatini uyg'unlashtirishga mo'ljallangan uzoq muddatli boshqaruv usulidiridir

B) strategik maqsadni amalga oshirishga qaratilgan boshqaruv faoliyatidir

C) korxonaga uzoq davrga berilgan topshiriqdir

D) korxonaning istiqboldagi maqsadi va imkoniyati bilan xodimlar manfaatini uyg'unlashtirishga mo'ljallangan, strategik maqsadni amalga oshirishga qaratilgan, uzoq davrga belgilangan boshqaruv

4. **Strategik reja – bu:**

A) bozor holatini asosli o'rganish va oldindan baholash bilan tovarlarni ishlab chiqarish va sotishni tashkil etish hamda shu yo'sinda yaxshi foyda topishni uyushtirishga qaratilgan faoliyatdir

B) korxona faoliyatidagi joriy tadbirkorlarni ma'lum tartibga va qonun qoidalarga solib turuvchi rejalardir

C) korxonaga uzoq davrga berilgan topshiriqdir

D) ma'lum qisqa davr uchun qilingan rejalar

5. **Quyida qayd qilingan bosqichlarning qaysi biri strategik rejalashtirishning oltinchi bosqichi bo'lib hisoblanadi:**

A) tashqi muhitni tashkil qilish

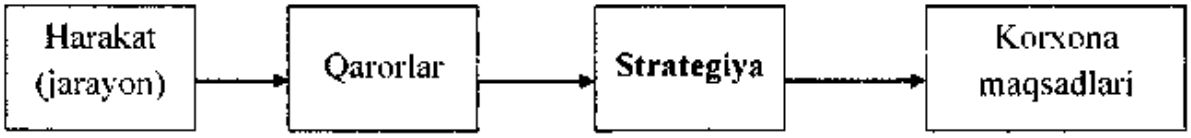
B) kuchli va kuchsiz tomonlarni tashkil qilish

C) strategiyani baholash

D) muqobilni tahlil qilish va strategiyani tanlash.

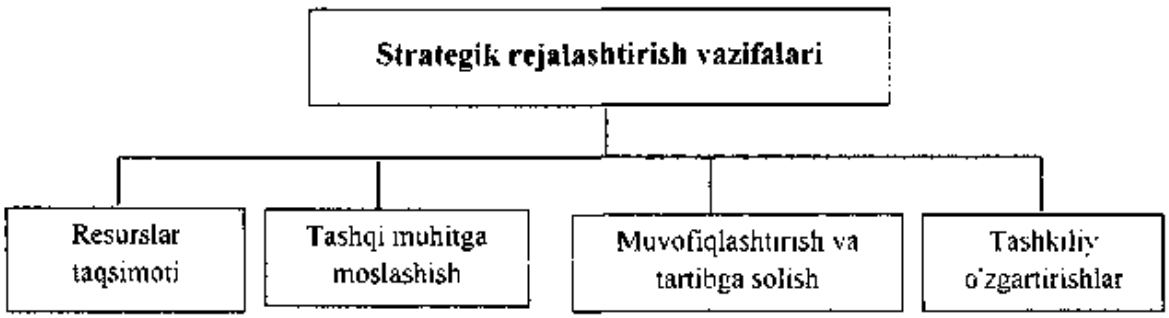
Ko'rgazmali materiallar

Strategik rejalashtirishning ma'nosi



Strategiyali rejalashtirish jarayoni

Tuzilma-ning shakl va vazifasi	Tuzilma-ning maqsadi	Tuzilma tahlili va bahosi	Kuchli va zaif tomonlarni tekshirish	Strategiyali muqobillik tahlili	Strategiyani tanlash	Strategiyani amalga oshirish	Strate-giyani baholash



13-bob. Ishlab chiqarish jamoasi va uni boshqarish

Darsning maqsadi:

Talabalarda ishlab chiqarish jamoasi, uning ijtimoiy-ruhiy muhitini asosiy tayanch so'z va iboralar, muammoli savollar, ko'rgazmali materiallar va testlar orqali bilim va ko'nikmasini shakllantirishga ko'maklashishdan iborat.

Asosiy ma'lumotlar

13.1. Ishlab chiqarish jamoasi va uning tashkil topishi

Ishlab chiqarish jarayoni - *bu kishilarning iste'mol uchun zarur bo'lgan moddiy va ma'naviy ne'matlarni yaratishga qaratilgan maqsadga muvofiq faoliyatidir.* Moddiy va ma'naviy ne'matlar yaratish, turli xizmatlar ko'rsatish jarayoni kishilar iqtisodiy faoliyatining asosiy jihatlaridan biridir.

"Jamoa" so'zi arabcha so'zdan olingan bo'lib, "to'p" ma'no ifodasini bildiradi. Ishlab chiqarish jamoasi deganda esa korxonalardagi rahbarlardan tortib, to oddiy ishchi-xodimlargacha tushuniladi.

Ishlab chiqarish jamoasi korxona faoliyatini samarali olib borishga bevosita ta'sir etadi. Korxona rahbari jamoa boshlig'i hisoblanib, ish faoliyatini boshqaradi, hamda uni qay darajada olib borilayotganini nazorat qiladi.

Jamoa orasida to'g'ri va teskari aloqa mavjud bo'lib, rahbar jamoa orasida har bir xodim bilan bo'lgan aloqasi to'g'ri aloqa deyiladi, ya'ni rahbar xodimlarning ish vaqtidagi, oila sharoitidagi holatlaridan xabardor bo'lgan holatda muloqotda bo'ladi.

Jamoa doimo bir-birlari bilan oqil, birdamlik, o'zaro yordam tamoyillariga asoslangan holda aloqada bo'lishi lozim.

Mehnat jamoasining tarkibiga maqsadlarning birligi, o'rtoqlarcha hamkorlik, o'zaro yordam munosabatlari bilan birlashgan jamiyat, o'z ixtiyoriga berib qo'ygan zahiralardan jamiyat barcha a'zolarining farovonligini oshirish va har tomonlama kamol topish manfaatlari yo'lida birgalashib foydalanish yo'llari bilan zimmalariga yuklangan vazifalarni hal qilish uchun o'zlarining kuch g'ayratlarini ongli ravishda yo'naltiruvchi xodimlar kiradi.

Jamoada xodimlar ishlab chiqarish jarayonini bevosita amalga oshiradilar. Ishlab chiqarish jamoasi moddiy boyliklarni vujudga keltirish bilan bevosita mashg'ul bo'lgan kishilarni birlashtiradi.

Ishlab chiqarish jamoalarini rivojlantirishni majmuiy rejalashtirish mobaynida jamoaning ijtimoiy tuzilmasida progressiv o'zgarishlar qilishga, mehnat sharoitini takomillashtirishga, xodimlarning ma'lumoti va malakasini oshirishga, ularning ijtimoiy-madaniy, uy-joy, maishiy sharoitlarini yaxshilashga, ishchilarni huquqiy muhofaza qilishga rahbar javobgar hisoblanadi.

Mehnat jamoasi ijtimoiy ishlab chiqarish jarayonida qatnashar ekan, eng kam sarf-xarajat qilgan holda sifatli mahsulot ishlab chiqarishga, muayyan ish hajmini bajarishga intilmog'i zarur.

Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish korxona jamoasining mehnat faoliyatini faollashtirishga hamda boshlang'ich ishlab chiqarish bo'g'inlari -uchastkalar va sexlarni boshqarishni takomillashtirishga ko'p jihatdan bog'liq bo'lib, ishlab chiqarish ustalari ushbu vazifalarni hal qilishda muhim rol o'ynaydilar.

Ustalarni va sex boshliqlarining ishni yanada yaxshilashlari ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga hamda zahiralarni aniqlashga yordam beradi.

Ustalar va sex boshliqlarining ishini yanada yaxshilash, ishni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun bo'linmalarning rahbarlari ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichlarini hamda uni oshirishning asosiy yo'llari va omillarini chuqur tahlil qilishlari zarur. Ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligi darajasini to'g'ri belgilash ilmiy rejalashtirishning zarur shart-sharoitlarini, xo'jalikni to'g'ri olib borish va ish sifatini to'g'ri baholashning muhim sharti hisoblanadi.

Ishlab chiqarish samaradorligini belgilash uchun ko'rsatkichlarning shunday tizimi bo'lishi zarurki, bu tizim boshqaruvning turli darajalarida ishlab chiqarishning natijalarini baholashga bir xilda yondoshishni ta'minlashi hamda ishlab chiqarishning samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar qanday ta'sir etadi, degan savollarga javob berishi kerak.

Mehnat unumdorligi ko'rsatkichi yordamida qancha iqtisod qilinganligini aniqlash, hozirgi va o'tgan davrda mahsulot birligiga qilingan sarflarini taqqoslash, kelgusida qancha mehnatni tejash mumkinligini aniqlash mumkin. Biroq, samaradorlikni birdan-bir ko'rsatkichi mehnat unumdorligi ko'rsatkichi emas, balki mahsulot birligiga material, fond va kapital mablag' sarfi ham katta ahamiyatga ega. Bularning hammasi bir-biri bilan uzviy ravishda bog'liq bo'lib, bir butun tizimni tashkil etadi. Chunki ulardan har biri ishlab chiqarish samaradorligini oshirishni turli jihatdan aks ettiradi. Korxona ichidagi bo'linmalarning faoliyatini baholashda samaradorlik ko'rsatkichlaridan ham foydalaniladi. Shu sababli sexlardagi ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichlari umumkorxona ko'rsatkichlariga muvofiq kelishi shart.

Shunisi muhimki, har bir ishlab chiqarish jamoasi rahbarning ish vaqtidan foydalanishni yaxshilash haqida g'amxo'rlik qilishi birinchi darajali ahamiyatga ega. Siyosiy-tarbiyaviy ishlar olib borish va ishlovchilarning madaniy-texnikaviy darajasini oshirish, mehnat intizomini mustahkamlash zarurdir. Ishlab chiqarishda kadrlarni o'z joyiga qo'yib ishlata bilishi rahbarning tadbirkorligini ko'rsatadi.

Rahbariyat texnika xavfsizligini ishlab chiqarishida ko'p xarajatga yo'l qo'yilmaydigan zamonaviy vositalarni joriy qilishga, kasb kasalliklari bilan og'rishini oldini oladigan sanitariya-gigiyena sharoitlarini ta'minlab berishga majburdir.

Korxonada xizmat qilayotgan ishchilar o'z huquqlarini tushuna bilishi va o'z huquqlaridan unumli foydalana bilmog'i kerak. Avvalo, o'z huquqidan mahrum qilinganda, xodim tegishli tashkilotlarga murojaat qilishi kerak. Basharti, korxona ma'muriyati xodimning talabini asosli deb topsa, ushbu talabni u to'laligicha qondirishi lozim bo'ladi.

13.2. Ishlab chiqarish jamoasidagi ijtimoiy-ruhiy muhiti

Bizga ma'lumki, inson ruhiyatini o'rganish juda murakkab masaladir. Rahbar jamoa a'zolarini o'ziga qarata olishi, ular bilan til topisha olishi bu katta san'atdir. Shuning uchun rahbar kuchli

ruhshunos bo'lishi lozim. Shu sababli rahbarning asosiy maqsadi va vazifalari jamoalarda ijtimoiy-ruhiy iqlimni yaxshilashi lozim. Jamoa a'zolari orasidagi nizolarning ko'pchiligi ishlab chiqarishning qoniqarsiz tashkil qilinganligi, rahbarlarning ish sharoitida o'ziga bo'ysinuvchi jamoa a'zolarining ruhiy holatlarini hisobga olmaganligi, zarur ish sharoitining yaratilmaganligi va boshqa sabablar natijasida vujudga keladi.

Ijtimoiy-ruhiy vaziyat - bu korxona va tashkilot xodimlariga ta'sir qiluvchi ko'pgina omillarning ta'siridan keladigan yig'ma samaradir. U mehnat qilish jarayonida, xodimlarning muomalasida, ularning shaxslararo va guruhiy aloqalarida o'z ifodasini topadi. Bu munosabatlarning me'yoriy vaziyati har bir xodimga o'zini jamoaning bir zarrasi deb his qilish imkonini beradi, uning ishga bo'lgan qiziqishini va zarur ruhiy kayfiyatini ta'minlaydi, yutuqlar va yo'l qo'yilgan kamchiliklarga adolatli baho berishga undaydi.

Jamoaning ijtimoiy-ruhiy vaziyati uchta asosiy tarkibiy qismdan iboratdir: xodimlarning jamoaga ruhan mos kelishi; ularning ijtimoiy intilishlari; ahloqiy tarbiyalanganligidir. Bu tarkibiy qismlar insoniy muomalaning eng nozik "torlari"ga, aql-idrok, iroda va his-tuyg'ularga taalluqli bo'ladi, ko'p jihatdan shaxsning foydali ishiga, ijodiy faoliyatiga, boshqalar bilan hamkorlik qilishi va jipsligiga yordam beradi. Ijtimoiy-ruhiy vaziyat xodimlarning birgalikda mehnat qilishi va bir-birlariga munosabatini ifodalab, birinchi o'ringa shunday sabablarni, chunonchi, moddiy rag'batlantirish va iqtisodiy foyda kabi omillarni qo'yadi-ki, natijada esa xodimni rag'batlantiradi, unda kuch-quvvatning ortishini yoki pasayishini, mehnatga g'ayratini yoki unga qiziqmaslikni, ishdan manfaatdorligini yoki befarqligini ifodalaydi.

Demokratlashtirish, oshkoralik hamda bozor iqtisodiyoti sharoitida barcha eski usullarga chek qo'yildi. Hozirgi sharoitda rahbar faqat o'z sohasini yaxshi bilibgina qolmay, balki yaxshi tashkilotchi, psixholog, tarbiyachi va ijtimoiy yetakchi bo'lmog'i lozim. Buning uchun har bir rahbar xodim: sotsiologiya, psixologiya, pedagogika fanlarini mustaqil egallashi lozim. Buni hayotimizdagi jiddiy o'zgarishlar, in-

son omilining faollashuvi, jamoalarning o‘z-o‘zini boshqarish sharoitida ular bilan ishlashni taqozo etadi. Jamoaga a’zo bo‘lgan har bir shaxsning qalbiga yo‘l topa bilishi rahbarning ish faoliyatida muhim ahamiyatga egadir.

Rahbar, ayrim xarakteri og‘ir, ishchilar bilan alohida ishlashi va ularga boshqacha yondoshishi, ya’ni ish natijasini yomon baholashga shoshmasligi va shu asosda ularga xayfsan e’lon qilishi yoki jazolashi noto‘g‘ridir.

Yaponiya ilmiy maktabida shunday deyiladiki, *samarali mehnatni amalga oshirish uchun ishchilarni koyish o‘rniga ularni ikki barovar maqtashi lozim.* Insonlarni shaxsiy qiziqishini hisobga olishi rahbar va tashkilotchining samarali faoliyat olib borishining sharti hisoblanadi.

Zamonaviy ishlab chiqarishda rahbarning murakkab vazifasi, ya’ni davlat, jamoa va shaxsning qiziqishlarini birlashtirishni bilishi lozim. Bundan tashqari, u ishlab chiqarish samaradorligini oshirish uchun moddiy va ma’naviy rag‘batlantirishni (umuman esa motivlashni) to‘g‘ri yo‘lga qo‘yishi lozim.

Sex rahbarlari, ustalar ishchilarning qiziqishlarini tushunib yetishishlari, ularda bo‘lib turadigan muammolarni o‘rtoqlarcha hal qilishlari, qilgan xatolarini yo‘li bilan tushuntirishlari, hamda ularning ish natijalariga to‘g‘ri baho berishlari, uy sharoitlaridagi kamchiliklariga yordam berishlari, ularni ruhan ko‘tarinkilikka olib keladi va rahbarga nisbatan hurmatini oshiradi. Albatta, shundan so‘ng har bir ishchi o‘z ishiga mehr qo‘yadi va berilgan vazifalarni sifatli qilib bajarishga urinadi.

13-bob bo‘yicha xulosalar

Ishlab chiqarish jarayoni kishilarning iste’mol uchun zarur bo‘lgan moddiy va ma’naviy ne’matlarni yaratishga qaratilgan maqsadga muvofiq faoliyatidir. Moddiy va ma’naviy ne’matlar yaratish, turli xizmatlar ko‘rsatish jarayoni esa kishilar iqtisodiy faoliyatining asosiy tomonidir.

Mehnat jamoasi maqsadlar birligi, do'stlarcha hamkorlik, o'zaro yordam munosabatlari bilan birlashgan jamiyat, o'z ixtiyoriga berib qo'ygan zahiralardan jamiyat barcha a'zolarining farovonligini oshirish va har tomonlama kamol topish manfaatlari yo'lida birgalashib foydalanish yo'llari bilan zimmalariga yuklangan vazifalarni hal qilish uchun o'zlarining kuch g'ayratlarini ongli ravishda yo'naltiruvchi xodimlardan tarkib topadi.

Korxona jamoasi orasida to'g'ri va teskari aloqa mavjud bo'lib, rahbarning jamoadagi har bir xodim bilan bo'lgan aloqasi to'g'ri aloqa deyiladi, ya'ni rahbar xodimlarning ham ish vaqtidagi, ham oila sharoitidagi holatlaridan xabardor bo'lgan holatda muloqotda bo'lishi maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Jamoa rivojlanishini majmuiy rejalashtirish, jamoa ijtimoiy tuzilmasida ilg'or o'zgarishlar qilish, mehnat sharoitini takomillashtirish, xodimlarning ma'lumoti va malakasini oshirish, ijtimoiy-madaniy va uy-joy maishiy sharoitlarini yaxshilash, huquqiy muhofaza qilish, ularga oliy darajada xizmat ko'rsatish kabi masalalarni ijobiy hal etishda korxona rahbari shaxsan javobgar hisoblanadi.

Korxona jamoasining ijtimoiy-ruhiy vaziyati xodimlarning jamoaga ruhan mos kelishi, ularning ijtimoiy intilishlari va ahloqiy tarbiyalanganligi kabi asosiy tarkibiy qismlardan iborat bo'ladi.

Tayanch so'z va birikmalar: *Jamoa, rahba, xodim, birdamlik, o'zaro yordam, moddiy boylik, progressiv o'zgarishlar, huquqiy va ijtimoiy muhofaza, mehnat unumdorligi, siyosiy-tarbiyaviy ish, ijtimoiy jarayonlar, mehnat munosabatlari, ijtimoiy-demografik tarkib, ijtimoiy-ruhiy vaziyat, samarali mehnat.*

Takrorlash uchun savollar

1. Boshqaruv munosabatlari tizimida shaxs tushunchasi nima?
2. Shaxsning kasbiy va funksional sifatining tartib-qoidalari nimalardan iborat?
3. Ishlab chiqarish jamoasida shaxsning intizomi deganda nima tushunasiz?

4. Ta'lim xizmatining iste'molchisi sifatida korxonaga qanday huquqlar beriladi?

5. Korxana ruhiy muxitini yaxshilashda rahbarning vazifasi nimalardan iborat?

6. Korxona ishchilari o'z haq-huquqlarini qanday himoya qilishlari lozim?

Bilimni mustahkamlash uchun testlar

1. Ijtimoiy–ruhiy usullar – bu:

A) kishilarga ularning ruhiy holatini va ma'naviy manfaatlarini hisobga olgan holda ta'sir o'tkazishdir

B) boshqaruv ob'yektining moddiy manfaatlarini hisobga olgan holda ta'sir o'tkazish

C) xodimlar va bo'g'inlar o'rtasidagi ob'yektiv ravishda mavjud bo'lgan munosabatlarni hisobgan olgan holda ta'sir o'tkazish

D) jamoadagi ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar xususiyati orqali ta'sir o'tkazish

2. Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari nimaga asoslanadi?

A) ishlab chiqarish jamoalarini, ulardagi "psixhologik vaziyatlarni", har bir xodimning shaxsiy xususiyatlarini o'rganishga

B) kadrlarni to'g'ri tanlashga

C) jamoada sog'lom ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratishga

D) iqtisodiy manfaatlarga

3. Xodimlarni tanlash va ishga qabul qilish xarajatlariga nimalar kiradi?

A) e'lon, reklama, turli kuzatish va so'rovlar, tibbiy tekshirish uchun xarajatlar va boshqalar

B) e'lon va reklama xarajatlari

C) xodimlarni tanlash va ularni tibbiy tekshiruvdan o'tkazish xarajatlari

D) xodimlarga sarflanadigan xarajatlar

4. Odamlar va texnikaga birgalikda nima deyiladi?

A) mehnat resurslari

B) tizim

Topshiriq:

1. *Asosiy va yordamchi ishlab chiqarishda band bo'lgan ishchi-xodimlar sonini aniqlang.*

2. *Asosiy va yordamchi sexlarda ishlovchilarining umumiy hajmdagi ulushini (foizlarda) hisoblang.*

"Mutaxassis-xodim jamoaga moslashaoladimi?"
o'quv keysi (muammoli vaziyat muhokamasi)

Siz – auditorlik guruhining menejeri – idorangizda muhim ish bilan bandsiz. To'satdan eshik taqqillab, taklifingizni kutmasdan yetakchi auditorlaringizdan biri – Mahmudov kirib keladi. Uning juda hayojonlangani, kayfiyati yaxshi emasligi ko'rinib turibdi...

Mahmudov - tajribali auditor. U ko'pincha ishlash va yashash joyidan uzoqroq joylarga, ko'p mehnat talab qiladigan, "og'ir" va "qiyinroq" tekshiruvlarga jalb qilinadi. Bu esa Mahmudovda rahbarga nisbatan norozilik, ishonchsizlik kayfiyatini o'yg'ota boshladi. Go'yoki rahbar unga "yaxshi" topshiriqlar bermayotganidek tuyila bochladi...

Buning ustiga yaqin kunlar ichida Mahmudov bilan birga ishlaydaigan kichik xodimlar uning muomalasi qo'rslashgani, go'yoki kattasinib, buyruqvozlik tarzida ish yuritayotganligi sezila boshlagani haqida arz qilishgan edi. Bu vaziyatda sizga Mahmudov idoradan "uzoqroq" ishlaganida - jamoangizda yaxshi ruhiy kayfiyat mavjud bo'layotganidek edi...

Mahmudov sizdan yangi olgan topshirig'idan noroziligini bildirishi uchun kabinetingiz eshigini qattiq yopib, chiqib ketdi. U sizni o'ziga alohida e'tibor bermayotganligingizda ayblab, agarda tez orada unga bo'lgan munosabatingizni o'zgartirmasangiz, yuqori tashkilot rahbariyatiga shikoyat qilish niyatida ekanligini ham bildirdi...

Muhokama uchun savollar:

1. *Jamoada qanday nizolar yuzaga keldi? Nizolar mavjudligini qanday anglab oldingiz?*

2. *Siz (auditorlik guruhi menejeri) mazkur nizoni qanday hal eta olasiz? Yondashuvingizning qanday ijobiy va salbiy jihatlari bor?*

14-bob. Boshqaruvda vakolat, mas'uliyat, nazorat va samaradorlik

Darsning maqsadi:

Talabalarda mehnatni rag'batlantirish usullari, menejer vakolatlari va mas'uliyati, boshqaruv vakolatining turlari, nazorati va samaradorligini tayanch so'z va birikmalar, muammoli savollar, ko'rgazma materiallar va testlar orqali bilim va ko'nikma shakllantirishga ko'maklashishdan iborat.

Asosiy ma'lumotlar

14.1. Vakolat va mas'uliyat tushunchalari hamda ularning zarurligi

O'zbek tilining izohli lug'atida vakolat tushunchasiga quyidagicha izohlar berilgan:

• *Vakolat* – bu biror shaxs, muassasa, tashkilot, davlat va sh. k. nomidan ish qilish uchun berilgan vakillik huquqidir. Masalan, xalq noyibi o'zining yuksak vakolatini saylovchilardan oladi.

• *Vakolatli* - vakolati bor, vakillik huquqiga ega bo'lgan sub'yekt. Masalan, vakolatli muassasa, tashkilotlar bo'lmasa, demokratiyaning bo'lishi mumkin emas.

• *Vakolatnoma* - vakillik huquqini beruvchi hujjat, ishonch qog'ozi, tilxat.

• *Vakolatxona* - biror davlat tomonidan o'zga yerda ta'sis etilgan va uning manfaatlarini ko'zlab ish ko'radigan muassasa. Masalan, O'zbekistonning chet eldagi muxtor vakolatxonasi.

Boshqaruv tizimida rahbarlar tomonidan o'z qo'li ostidagi xodimlarga o'zi javobgar bo'lgan vazifalarni hal etish yoki ishlarni amalga oshirish huquqining berib qo'yilishi *boshqaruv vakolatlari* deb yuritiladi. Vakolatlarni topshirib qo'yish tufayli rahbar boshqa ishlarning talayginasini bajarish, istiqbolli va eng asosiy masalalarga diqqat-e'tiborini ko'proq jalb etish imkoniyatiga ega bo'ladi. Ayni chog'da u umumiy rahbarlik va umumiy nazoratni o'z qo'lida saqlab qoladi.

Vakolat shaxsga emas, balki lavozimga beriladi. Bunday yondashuv "zobit hurmatni komandirga emas, balki uning unvoniga ko'rsatadi" degan harbiy matalga o'xshab ketadi. Shaxsning lavozimi o'zgarishi bilan unga berilgan vakolat ham o'z kuchini yqo'otadi. Masalan, mahsulotni sotish bo'limidagi rahbar mahsulot rusumiga javob beruvchi yuqori lavozimga ko'tarilgan bo'lsa, endi u oldingi bo'limdagi xodimlarga to'g'ridan to'g'ri buyruq bera olmaydi.

Bo'shagan lavozimga rahbar tayinlanmagan hollarda, odatda vakolat lavozimga emas, balki individ (shaxs)ga beriladi.

Vakolat - vakillik huquqi bo'lsa, *mas'uliyat* – bu biror ish, hatti-harakat oqibati, natijasi uchun bo'lgan javobgarlikdir. Demak, vakolatni mas'uliyat bilan adashtirmaslik kerak, chunki vakolatlar boshqa odamlar ishini boshqarish huquqini nazarda tutadi. Boshqa tomondan, bu ikkala tushuncha bir-biri bilan chambarchas bog'liqdir. Ya'ni, vakolatli shaxs qabul qilgan qarorlari, ularning to'g'ri yoki noto'g'ri ekanligi, ishchan yoki ishchan emasligi to'g'risida yuqori rahbariyatga hisobot berishi kerak. U shularga mas'uldir va javobgardir.

Mas'uliyat qanchalik yuqori bo'lsa, uni ta'minlash mexanizmi ham shunchalik yuqori bo'ladi. Odatda ikki turdagi mas'uliyat farqlanadi:

1. Umumiy mas'uliyat.
2. Funksional mas'uliyat.

Umumiy mas'uliyat - bu korxonaning boshqaruv faoliyatini ta'minlovchi shart-sharoitlarni yaratish bo'yicha mas'uliyatdir. Masalan, xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish, hujjatlarni tayyorlash va h. k. Bu ishlarni odatda korxona rahbari bajaradi va u shularga mas'uldir.

Funksional mas'uliyat - bu aniq ishlarni bajarish bilan bog'liq bo'lib, u odatda bajaruvchilarga yuklanadigan mas'uliyatdir.

Boshqaruv vakolati va mas'uliyati bir-biri bilan hamoxang bo'lishi kerak. Aks holda korxona hamda uning xodimlari uchun kutilmagan noxushliklar paydo bo'lishi hech gap emas. Masalan,

topshirilgan vakolatning mas'uliyatdan baland bo'lishi ma'muriy beboshliqka yo'l ochadi. Chunki bunday sharoitda rahbarlarning xatti-harakati jazolanmasdan qolishi mumkin. Buning teskarisi esa, ya'ni mas'uliyatning vakolatdan baland kelish holatlari faol harakatni falaj qilishgacha olib keladi. Bunday sharoitda kishilar o'zlariga noxush vaziyatlarni tug'dirib qo'yishlaridan xavotirda bo'lib, ortiqcha harakat qilishdan o'zlarini tiyadilar.

Shu sababli vakolat bilan mas'uliyatning mutanosibligi boshqarishning har bir bo'g'inidagi rahbar va bo'ysinuvchilar uchun o'ta zarurdir. Shundagina korxona faoliyati bir maromda taraqqiy etishi mumkin.

Vakolatning ham chegarasi bo'ladi. Aks holda vakolat huquqini olgan lavozim egasi, agar u mas'uliyatsiz bo'lsa, nimalarga shaylanmasligi, qanday qarorlarni qabul qilmasligi mumkin. Undaylarga vakolat berilsa, *"do'ppisini emas, boshini olib"* keladi. Shu sababli, *vakolat* - bu korxona resurslaridan foydalanish va kishilarni boshqarish bo'yicha u yoki bu lavozimdagi shaxsga cheklangan shart bilan berilgan huquqdir.

Korxona miqyosida bu cheklovlar mansabga oid qoidalar, qo'llanmalar, turli boshqaruv bo'g'inlarining funksiyalari hamda vazifalari to'g'risidagi nizomlar bilan belgilanadi va qonunlashtiriladi. Ular yozma yoki og'zaki tarzda bo'ysinuvchilarga yetkaziladi. O'rnatilgan cheklovlar doirasidan chiqqan shaxs o'z vakolatini oshirgan bo'ladi. Masalan, ma'lum dastgohda ishlashga ruxsat, ya'ni vakolat olgan ishchi hattoki o'zining dastgohi buzilib qolgan taqdirda ham, boshqa ishchining dastgohiga ruhsatsiz o'tib ishlasa, o'z vakolatini oshirgan bo'ladi, ya'ni bu yerda vakolat chegarasi buzilgan hisoblanadi.

Boshqaruv bo'g'ini yuqorilashib borgan sari vakolat chegarasi ham muayyan darajada kengayib boradi. Ammo bu yuqori rahbarlarning vakolati cheksiz degani emas. Ularning vakolati ham cheklangan bo'ladi. Masalan, yirik ochiq shakldagi aksionerlar jamiyatining prezidenti yoki direktorlar kengashining raisi tomonidan qilingan xarajatlar umumiy byudjetdan oshib ketsa, buning uchun ular

prezident yoki rais bo'lishlaridan qat'iy nazar, o'zlariga yuklatilgan vakolat chegarasida aksiyadorlar oldida javob beradilar.

Rahbarlar o'rnatilgan qonun-qoidalarga zid bo'lgan ishlarni bajarish uchun vakolat berishga haqli emaslar. Masalan, firma oldingi zabt etgan bozoriga ta'magirlik qilingani sababli olayotgan yuqori foydasidan voz kechib, o'z tovarlarini u bozorga chiqarishni to'xtatib qo'ydi, deylik. Agar shunday holatda rahbar bu ishga mas'ul bo'lgan xodimga biznesni davom ettirishga vakolat bersa, u qonunni qo'pol ravishda buzgan bo'ladi. Chunki qonun ta'magirlikka nisbatan ayovsizdir.

Rahbarga qo'yiladigan muhim talablardan biri - kundalik mayda-chuyda ishlar bilan band bo'lib qolmaslik va strategik, shuningdek, korxona faoliyati uchun katta ahamiyatga ega bo'lgan, ya'ni rahbardan boshqa hech kim hal eta olmaydigan masalalarga diqqat-e'tiborini qaratishdir. Rahbar *"bajarish qiyin emas, balki uylab topish qiyin"* degan rusiy naqlni yodda tutishi kerak. Bu xususda rus mutaxaassisi bunday degan edi:

"...Agar rahbar har xil mayda-chuyda ishlar bilan o'ralashib qolib, ularga o'z vaqtini sarflasa, bu juda xunuk ish bo'ladi. Tashkilotchining qoidasi - ishni boshqalarga topshirish, o'zi esa shu ishning bajarilishi ustidan rahbarlik va nazorat qilishi kerak"[2].

Darhaqiqat, korxonadagi mavjud va paydo bo'ladigan muammolarning barchasini faqat rahbarning o'zi yechishga qodir emas. Yumushlarning ko'pligi, rahbar vaqtining yetishmasligi, muammolarning turli-tumanligi tufayli ularni bajarish uchun malakali shaxslar zarurligi kabilar lavozimli shaxslarga vakolat berish zaruriyatini tug'diradi.

Vakolat berish bilan rahbar, bir tomondan ikkinchi darajali ishlardan o'zini ozod etsa, boshqa tomondan qabul qilingan qarorlar ijrosini ta'minlash vaqtini yaqinlashtiradi.

Boshqarishning u yoki bu bo'g'iniga topshiriladigan vakolat miqyosi yechiladigan muammolarning murakkabligi, muhimligi va turli-tumanliligi kabi omillarga bog'liq.

---

2. Kerjentsev P.M. Printsipi organizatsii. –.: Ekanomika, 1968. –400s.

Shu jihatlarning mavjudligiga ko‘ra vakolat miqyosi, ko‘lami kengayadi. Vakolatlarni topshirib qo‘yish imkoniyati xodimlarning tayyorgarlik darajasi va tarkibiga bog‘liq. Masalan, xodimlar qanchalik malakali va mustaqil ekanligiga qarab ularga tegishli vakolatni topshirib qo‘yish shunchalik oson bo‘ladi.

14.2. Boshqaruv vakolatlarining turlari

Bugungi sharoitda, ya’ni xo‘jalik yurituvchi sub’yektlarning turli tumanligi, ular sonining katta hududlarda keng tarqalgani, bozor kon’yunkturasining juda tez-tez o‘zgarib turishi, qabul qilinadigan qarorlarning geometrik progres bilan ko‘payib borishi markazlashmagan boshqaruv vakolatlariga ustuvorlik berishni taqozo etadi.

Farmoyishli vakolatning mohiyati shundan iboratki, bu vakolatga ega bo‘lgan shaxs kimga taalluqli bo‘lsa o‘shalarning ijro etishi uchun zarur bo‘lgan qarorlarni qabul qilishga haqlidir. Bu vakolatlar ikki turga bo‘linadi:

- chiziqli vakolatlar;
- funksional vakolatlar.

Chiziqli vakolatlar vakolat turlarining eng asosiysi bo‘lib, tashkilotlarning iyerarxik (daraxtsimon) tuzilishi paydo bo‘lishi bilanoq vujudga kelgan. U yakka hokimlik tarzda rahbarlik qilishga, ya’ni qonun doirasida buyruq va farmoyishlar berishga, hamda barcha masalalar bo‘yicha qarorlar qabul qilishga asoslangan.

Chiziqli vakolatda rahbar bilan bo‘ysinuvchi o‘rtasida to‘g‘ridan to‘g‘ri ma’muriy (lavozimli) aloqa o‘rnatilib, rahbar bo‘ysinuvchiga mo‘ljallangan maqsadni bajarish uchun qachon, qayerda va nimani bajarish yoki bajarmaslik to‘g‘risida bevosita ko‘rsatma beradi. Uni farmoyish yoki buyruqda ifoda etadi.

Chiziqli vakolatga ega bo‘lgan rahbar zimmasiga odatda korxona faoliyatini tezkor boshqarish bilan bog‘lik bo‘lgan masalalar, ya’ni:

- xodimlar mehnatini tashkil qilish;
- ularga mehnat sharoitlarini yaratib berish;
- xodimlarni ishga qabul qilish va ishdan bo‘shatish;
- xodimlar mehnatiga baho berish;

• ularni mukofotlash yoki jazolash;

• jamoada qulay ma'naviy hamda ruhiy iqlimni yaratish va uni barqaror tutib turish kabilar ham kiradi.

Funksional vakolatlar odatda bilvosita aloqa sharoitida amalga oshiriladi. Bunday vakolatlar ma'lum doirada cheklangan bo'ladi, chunki har bir boshqaruv bo'g'inidagi rahbarga muayyan funksiyalar biriktirib qo'yiladi. Masalan, bosh rahabar muovinlaridan biri marketingni, ikkinchisi ishlab chiqarishni, uchinchisi esa moliyani boshqarish bilan shug'ullanadi.

Vakolatlarni bu tarzda berish boshqarish samaradorligini ancha oshiradi, chunki oldin boshqarishning barcha funksiyalarini bajarish vakolatiga ega bo'lgan yagona universal rahbar o'rniga endi o'z sohasini puxta biladigan, o'ziga topshirilgan ish uchastkasi uchun javob beradigan mutaxassislar jamoasi paydo bo'ladi.

Masalan, idoraviy vakolatlar quyidagi jamoaviy xizmatlar (bo'limlar, guruhlar) orqali amalga oshiriladi:

- maslahat beruvchi;
- xizmat qiluvchi;
- shaxsiy.

Maslahat beruvchi jamoa. Chiziqli vakolat rahbari biror muammoga duch kelib, uning yechimi uchun maxsus malakaga ega bo'lgan mutaxassislarga zaruriyat tug'ilsa, bunday hollarda korxona qoshida vaqtinchalik yoki doimiy faoliyat ko'rsatuvchi maxsus maslahat beruvchi jamoa (guruh) tuziladi. Ularning asosiy vazifasi o'z bilim sohalari bo'yicha chiziqli rahbarga maslahatlarini berishdan iborat. Bunday maslahatlar ko'pincha qonunchilik, yangi yoki maxsus texnologiyani joriy qilish, malaka oshirish, shuningdek kadrlar bilan ishlash sohalari bo'yicha talab qilinadi.

*Xizmat qiluvchi jamoa*ning asosiy vazifasi rahbariyatga o'z vakolati doirasida xizmat qilishdan iborat. Bunday apparatga kadrlar bo'limi misol bo'la oladi. Unga quyidagi vakolatlar beriladi:

- xodimlarning shaxsiy ishlarini yurgizish;
- ishga qabul qilish uchun iqtidorli kadrlarni izlash va tekshirish;
- chiziqli rahbarlarga nomzodlarni tavsiya etish va h.

Xizmat qiluvchi jamoa boshqa sohalarga ham o‘z xizmatini ko‘rsatadi. Binobarin, jamoatchilik bilan aloqa, marketing bo‘yicha tadqiqot o‘tkazish, moliyalashtirish, rejalashtirish, moddiy-texnika ta’minoti, yuridik muammolari yechish, atrof-muhitga ta’sir o‘tkazuvchi u yoki bu loyihalarni baholash kabi jarayonlarda tug‘iladigan yumushlarga ko‘mak berish kabilar bularga misol bo‘la oladi.

Shaxsiy jamoa - bu xizmat ko‘rsatuvchi jamoaning bir ko‘rinishi bo‘lib, u rahbarning shaxsiy yordamchisi yo kotibi yoki referenti bo‘lishi mumkin. Uning vazifasi rahbar nimani talab qilgan ishlarni bajarishdir. Bu shaxslar hech qanday vakolatga ega bo‘lmaydilar va faqat rahbar nomidan, uning topshig‘i bilan ish yuritadilar.

14.3. Boshqaruv nazorati, uning mohiyati, shakllari va amalga oshirish vositalari

Boshqaruvga oid nazorat boshqaruv funksiyalaridan biri bo‘lib, usiz to‘lig‘icha boshqaruvning boshqa funksiyalari amalga oshirilmaydi.

Nazorat funksiyalariga quyidagilar kiradi:

- faoliyat natijalari haqidagi malumotni yig‘ish, ishlov berish va tahlil qilish;
- ularni rejalashtirgan ko‘rsatkichlar bilan taqqoslash;
- mo‘ljallangan maqsadlarni amalga oshirish uchun zarur bo‘lgan tadbirlarni ishlab chiqish.

Shu bois nazorat nafaqat chetlanishlarni aniqlash, balki shu chetlanishlarning sababini tahlil qilishni ham nazarda tutadi.

Boshqaruv nazoratining muhim funksiyasi - bu standart hisobot tizimini ishlab chiqish, shu hisobotni tekshirish va butunlay korxona bo‘yicha, hamda har bir bo‘linma bo‘yicha xo‘jalik faoliyatining natijalarini tahlil qilishdir. Korxona asosan nazoratning ikki shaklini ishlatadi: moliyaviy nazorat va ma’muriy nazorat.

Moliyaviy nazorat har bir xo‘jalik bo‘linmalarning moliyaviy hisobotlarini muhim iqtisodiy ko‘rsatkichlarning standart shakllari bo‘yicha qabul qilish orqali amalga oshiriladi. Hisobotlarning turi, hajmi, bajarilish muddati har xil bo‘lishi mumkin. Hisobotda haqiqiy

va rejalashtirilgan ko'rsatkichlar ifodalanadi. Bunda quyidagi asosiy ko'rsatkichlarga e'tibor beriladi:

- foyda darajasi;
- ishlab chiqarish xarajatlari;
- kapital (sarmoya) quyilmalarning samaradorligi;
- o'z vositalari bilan ta'minlanganligi;
- moliyaviy holati va b.

Tashkiliy moliyaviy nazorat bo'linmalar orqali boshqarishning har bir sathida amalga oshiriladi. Yuqori pog'onadagi nazorat esa nazorat apparati (bo'limi, guruhi) orqali amalga oshiriladi. Ishlab chiqarish bo'linmalari faoliyati ustidan nazorat buxgalteriya, moliyaviy xizmat va rejalashtirish tizimi orqali bajariladi.

*Ma'muriy nazorat*da odatda quidagi ishlar amalga oshiriladi:

xo'jalik natijalar joriy byudjetdagi rejalashtirilgan ko'rsatkichlari bilan mosligi aniqlanadi;

haqiqiy va rejalashtirilgan sotib hajmi solishtiriladi;

korxonaning bozordagi ulushini o'zgarishlari tahlil kilinadi va buyurtma portfelining holati ham tahlil qilinadi. Bu tezkor nazorat muntazam ravishda olib boriladi. Shunda, moliyaviy nazorat - markazlashtirilgan, ma'muriy nazorat esa markazlashtirilmagan hisoblanadi.

Xo'jalik faoliyati tahlilining maqsadi:

- hisobot davriga korxonaning ishlab chiqarish va sotish faoliyatining iqtisodiy samaradorligini aniqlash, qo'yilgan maqsadlarga erishganligini aniqlash;
- shu faoliyatni zarur bo'lgan moliyaviy, moddiy va mehnat resurslari bilan ta'minlash nuqtai nazardan istiqbolda rivojlanishining mumkin bo'lgan yo'nalishlarini aniqlashdan iborat.

Shuning uchun xo'jalik faoliyatining tahlili aniq maqsadga muvofiq o'tkazilishi kerak va tegishli masalalarni tahlil qilib, aniqlab berishi kerak, ya'ni mo'ljallanayotgan foydaga (nafga) asosan ishlab chiqarishni ko'proq qaysi tomonga yo'naltirish kerak, korxonaning shunday yangi imkoniyatlarini va rezervlarini aniqlash kerakki, ular mavjud bo'lgan ishlab chiqarish quvvatidan optimal (maqbul) foydalanib, zarur bo'lgan resurslardan oqilona foydalanib, pirovardida ishlab chiqarishning yangi turlariga erishilsin.

Xo'jalik faoliyatining tahlili asosan marketing va rejalashtirish yo'nalishlari uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni yetkazib berishi kerak.

Iqtisodiy tahlilning to'liqliligi ma'lumotlar bazasining mavjudlili va mukammalligiga bog'liq. Ma'lumotlar bazasida boshqaruv qarorlarini qabul qiliish uchun quyidagi zaruriy analitik materiallar bo'lishi zarur:

- sotuvlardan foydaning tashkil topishi;
- ishlab chiqarilayotgan va sotilayotgan mahsulotlar tannarxining tuzilmasi;
- har bir mahsulotning tannarxi;
- mahsulot narxining standartidan va ishlab chiqarish hajmida sotish xarajatlari standartlaridan chetlanish sabablari;

Bu ma'lumotlar marketing dasturini ishlab chiqish asosiga shakllantiriladi.

Xalqaro amaliyotda hisob va tahlilning quyidagi usullari qo'llaniladi:

1. Daromadni hisob qilish usuli. Bu usulga asosan sotuvdan daromad olingan deb, mahsulot sotilgan kundan boshlab hisoblansa, xizmatdan daromad olingan deb, xizmatlar ko'rsatilib bo'lgandan keyin qabul qilinadi. Bundan tashqari, daromad olingan deb, mahsulot ishlab chiqarish davrida ham tan olinadi, uzoq muddatli bajarilish shartnomasiga asosan va uchinchi shaxsga korxona aktividan foydalanish ruxsat etilsa, agar muddat tugagandan keyin shu aktivdan foydalanganligi uchun to'lov hisobga tushsa, bunda foizlar hisobida, litsenziya sifatida daromad olinadi deb tan olinadi.

2. Bajarilgan shartnoma bo'yicha hisob usuli. Bunda foyda va zarar to'g'risidagi hisobotda daromad faqat mahsulotlarni yoki xizmatlarni sotish bo'yicha shartnoma to'liq bajarilgan bo'lsa yoki uning asosiy qismi bajarilgan bo'lsagina ko'rsatiladi.

3. Ishlarni bosqichma-bosqich topshirish usuli. Bunda foyda va zarar to'g'risidagi hisobotda daromadlar hisobot davrda shartnomada ko'rsatilgan mahsulotlarni ishlab chiqarish yoki xizmatni ko'rsatish bosqichma-bosqich bajarilgan bo'lsa aks ettiriladi.

4. Mulkka baho berish usuli. Bunda boshlang'ich investitsiyalar baholanish bo'yicha balansda bir qatorda yozib boriladi. Investor daromadining (zararining) ulushiga yarasha investitsiyalar proporsional ravishda oshib (kamayib) boradi. Agar investor dividend olsa, u holda investitsiyalar summasi shu dividendlar summasiga yarasha qisqarib boradi.

5. Tannarx bo'yicha hisob qilish usuli. Bunda boshqa korxonalarga yo'naltirilgan investitsiyalar tannarx bo'yicha aksłanadi.

6. Qo'shma korxonada xarajatlarga baho berish usuli investor uning faoliyatiga salmoqli ta'sir ko'rsatmagan vaqtdagina ishlatiladi. Boshlang'ich investitsiyalarga xarajatlar korxona balansining "Investitsiyalar" moddasida aks ettiriladi. Bunda qo'shma korxonadan olingan foyda dividend sifatida taqsimlanmaganicha investorning hisoblarida aks ettirilmaydi. Balansda investitsiyalar boshlang'ich narxlarda ko'rsatiladi. Dividend e'lon qilinsa, investor o'zining ulushini joriy daromad sifatida ko'rib chiqadi.

14.4. Boshqaruv samaradorligi

Samara natija, oqibat, hosil, daromad yoki foydadir. Masalan, ijodiy mehnat samarasi, mahsulot ishlab chiqarish foydasi.

Samaradorlik - bu samarali, sermahsul faoliyat, ya'ni sarflangan xarajat birligiga to'g'ri keladigan samaradir. Masalan, samarali mehnat darajasi quyidagi formula orqali hisoblanadi:

$K_s = S / X$, bunda: K_s – samaradorlik koeffisienti; S – samara miqdori; X – sarf-xarajatlar miqdori, ming so'm.

Sohaning izohli lug'atiga ko'ra, marketing chora-tadbirlarining iqtisodiy samaradorligi quyidagicha izohlangan: 1) marketing chora-tadbirlarini amalga oshirish samarasining (natijasi) buning uchun sarflangan barcha xarajatlar miqdoriga nisbati; 2) marketing majmuasining (marketing-miks) samaradorlik ko'rsatkichi. Natural va qiymat shaklida o'lchanadi.

Unumdorlik ko'rsatkichi bo'yicha boshqaruv - bu samarali boshqaruv deganidir. Barqaror yuqori unumdorlikni ta'minlash barcha boshqaruv vazifalari va biriktiruvchi jarayon, kommunikatsiya, qaror qabul qilish va peshqadamlikni ta'minlashga taalluqlidir.

Boshqa tashkiliy muammolar kabi kelajakda samaradorlikni oshirish muammosi ham majmuiy yondashuvni talab qiladi. Samaradorlikka ham tashqi muhitning, ham tizim o'zgarish jarayonining turli omillari ta'sir etadi. Bu omillar bir-biriga ta'sir etishi sababli, samaradorlikni oshirishning o'zgarmas (yagona) yo'li mavjud bo'lmaydi. Samaradorlikni oshirishga qaratilgan ko'plab urinishlar koxonalar rahbarlari o'z harakatlari natijasini ko'ra bilmaganliklari sababli muvaffaqiyatsizlikka uchraydi. O'z korxonasi samaradorligiga baho berishda eng ko'p yo'l quyiladigan xato sifatga e'tibor bermay, faqat ishlab chiqarish hajmi ko'rsatmalarini hisobga olishdir.

Samaradorlikni oshirishda boshqaruvni to'g'ri tashkil etish muhim ahamiyatga ega. Tashkil etish jarayoni rahbariyat mehnat resurslari, materiallar, texnologiya, axborot va kishilarni qo'yilgan maqsadga erishish uchun birlashtiruvchi vositadir. Boshqaruvni samarali tashkil etish (ya'ni, tashkiliy jarayonlar sozlanganligi) natijasida resurslardan maqbul foydalanish, ijrochilar majburiyatini taqsimlashda tushunmovchilik natijasida mehnat unumdorligi pasayishini kamaytirish, bo'linmalar o'zaro ta'siri bo'zilishiga chek qo'yishni ta'minlaydi. To'g'ri yo'lga qo'yilgan tashkiliy jarayonlar samaradorlikning asisiy mezoni hisoblangan mehnat unumdorligi darajasining ortishiga imkon beradi.

Boshqaruv samaradorligi boshqaruv texnologiyasi, boshqaruv ishini loyihalashtirish va boshqaruv tashkiliy tizimi kabi unsurlari bilan uzviy bog'liqdir.

Boshqaruvning tashkiliy tarkibi rahbariyat va barcha darajada unga bo'ysunuvchi hamda korxonaning asosiy tarkibiy bo'linmalari o'rtasidagi o'zaro munosabatni belgilaydi. Tarkib boshqaruv samaradorligiga ma'muriy-boshqaruv soniga bo'lgan nisbati orqali bevosita ta'sir etadi. Agar korxona o'z faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatmay boshqaruvchilar sonini qisqartirsa, samaradorlik yuqori bo'ladi.

Zamonaviy korxonalarda (masalan, Navoiy KMK davlat korxonasida) axborot hajmi va u bilan bog'liq kishilar soni muntazam ortib bormoqda. Bu esa, o'z navbatida, samaradorlikni oshirishda

aloqa jarayonini boshqarish ahamiyatining ortib borishiga sab bo'lmoqda. Axborot o'zatish va qabul qilish vaqti qisqarganligi s babli, uni qayta ishlash va foydalanishga jadallik bilan uzatilishi ji moiy va huquqiy shaxslar faoliyatini muvofiqlashtirishga yordam b radi. EHMni qo'llash ilgari bo'g'in rahbarlari to'plagan axborotnin katta qismini axborot texnikasi yordamida ancha tez, tejamkorlik v aniqlik bilan to'plashi va bu bilan ishlovchilar sonini qisqartirish v boshqaruv qarorini qabul qilish jarayonini jadallashtirish yo'li bila boshqaruv samaradorligini oshirish imkoniyatini yaratadi.

14-bob bo'yicha xulosalar

Boshqaruv tizimida rahbarlar tomonidan o'z qo'li ostidagi xodimlarga o'zi javobgar bo'lgan vazifalarni hal etish yoki ishlarni amalga oshirish huquqining berib qo'yilishi boshqaruv vakolatlari deb yuritiladi.

Vakolatlarni topshirib qo'yish tufayli rahbar boshqa ishlarning talayginasini bajarish, istiqbolli va eng asosiy masalalarga diqqat-e'tiborini ko'proq jalb etish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Vakolat - vakillik huquqi bo'lsa, mas'uliyat – bu biror ish, hatti-harakat oqibati, natijasi uchun bo'lgan javobgarlikdir. Bunda umumiy mas'uliyat korxonaning boshqaruv faoliyatini ta'minlovchi shart-sharoitlarni yaratish mas'uliyatlarini qamrab olsa, funksional mas'uliyat korxonada aniq ishlarni bajarish bilan bog'liq bo'lib, u odatda bajaruvchilarga yuklanadigan mas'uliyat hisoblanadi.

Boshqaruv nazorati funksiyalariga faoliyat natijalari haqidagi malumotlarni yig'ish, ishlov berish va tahlil qilish, ularni rejalashtirilgan ko'rsatkichlar bilan taqqoslash, mo'ljallangan maqsadlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan tadbirlarni ishlab chiqish faoliyatlari kiradi.

Boshqaruv samaradorligi korxonada mavjud bo'lgan boshqaruvning tashkiliy tizimi, boshqaruv texnologiyasi, boshqaruv ishini loyihalashtirish kabi unsurlar bilan uzviy bog'liqdir.

Tayanch so'z va birikmalar: *Vakolat, mas'uliyat, huquq, rahbar, lavozim, vakillik huquqi, umumiy mas'uliyat, funksional*

mas'uliyat, boshqaruv bo'g'ini, nazorat, xarajatlar, kapital qo'yilmalar, marketing, daromad, samara, samaradorlik darajasi.

Takrorlash uchun topshiriq va savollar

1. Vakolat va mas'uliyat tushunchalarini izohlab bering.
2. Mas'uliyatning qanday turlari farqlanadi?
3. Vakolatlarning qanday turlarini bilasiz?
4. Farmoyishli vakolatning mohiyati nimada?
5. Korxona faoliyatini nazorat qilishning mohiyati va ahamiyatini tushuntiring.
6. Nazoratning qanday vazifalarini bilasiz?
7. Korxona bosqaruvi samaradorligi nima va unga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?

Bilimni mustahkamlash uchun testlar

1. Vakolat – bu:

A) vakillik huquqini beruvchi hujjat, ishonch qog'ozi, tilxat

B) biror davlat tomonidan o'zga yerda ta'sis etilgan va uning manfaatlarini ko'zlab ish ko'radigan muassasa

C) vakolati bor, vakillik huquqiga ega bo'lgan sub'yekt faoliyati

D) vakillik huquqini beruvchi hujjat, ishonch qog'ozi, tilxat, biror davlat tomonidan o'zga yerda ta'sis etilgan va uning manfaatlarini ko'zlab ish ko'radigan muassasa, vakolati bor, vakillik huquqiga ega bo'lgan sub'yekt

2. Quyida qayd qilingan vakolatlarning qaysi biri farmoyishli vakolat turiga kiradi ?

A) tavsiyali vakolatlar

B) chiziqli vakolatlar

C) muvofiqlashtiruvchi vakolatlar

D) hisob va nazorat qilish bo'yicha vakolatlar.

3. Quyida qayd qilingan vakolatlarning qaysi biri idoraviy vakolatlar turiga kiradi ?

A) funksional vakolatlar

B) tavsiyali vakolatlar

C) murosaga keltiruvchi vakolatlar

D) funksional, tavsiyali, murosaga keltiruvchi vakolatlar.

4. Chiziqli vakolatlar:

A) tashkilotlarning iyerarxik tuzilishining paydo bo'lishi bilanoq vujudga kelgan bo'lib, u yakka hokimlik tarzda rahbarlik qilishga asoslanadi

B) odatda bilvosita aloqalar sharoitida amalga oshirilib, ular ma'lum doirada cheklangan bo'ladi

C) faqat tavsiya xarakteriga ega bo'ladi

D) da'vat etuvchi vakolatlardir.

5. Funksional vakolatlar:

A) da'vat etuvchi vakolatlardir

B) tavsiya xarakter iga ega bo'ladilar

Ç) odatda bilvosita aloqalar sharoitida amalga oshirilib, ular ma'lum doirada cheklangan bo'ladi

D) hamkorlikda qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish bilan bog'liq vakolatlardir.

Ko'rgazma materiallar

Vakolat – bu biror shaxs, muassasa, tashkilot, davlat va sh.k. nomidan ish qilish uchun berilgan vakillik huquqidir.

Nazorat funksiyalari:

- faoliyat natijalari haqidagi malumotni yig'ish, ishlov berish va tahlil qilish;
- ularni rejalashtirgan ko'rsatkichlar bilan taqqoslash;
- mo'ljallangan maqsadlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan tadbirlarni ishlab chiqish.

Samaradorlik - bu samarali, sermahsul faoliyat, ya'ni sarflangan xarajat birligiga to'g'ri keladigan samaradir.

Resurslar		**Boshqaruv funksiyalari**		**Samara (ijobiy)**
Materiallar	→	- Rejalashtirish	→	Yaxshi sifatli tovar
Mehnat	→	- Tashkil etish	→	Foyda va xarajatlar
Sarmoya	→	- Motivlashtirish	→	Bandlik
Energiya	→	- Muvofiqlashtirish	→	Ijtimoiy naflar
Axborot	→	- Nazorat qilish		

Samara (salbiy)

Yaroqsiz tovar

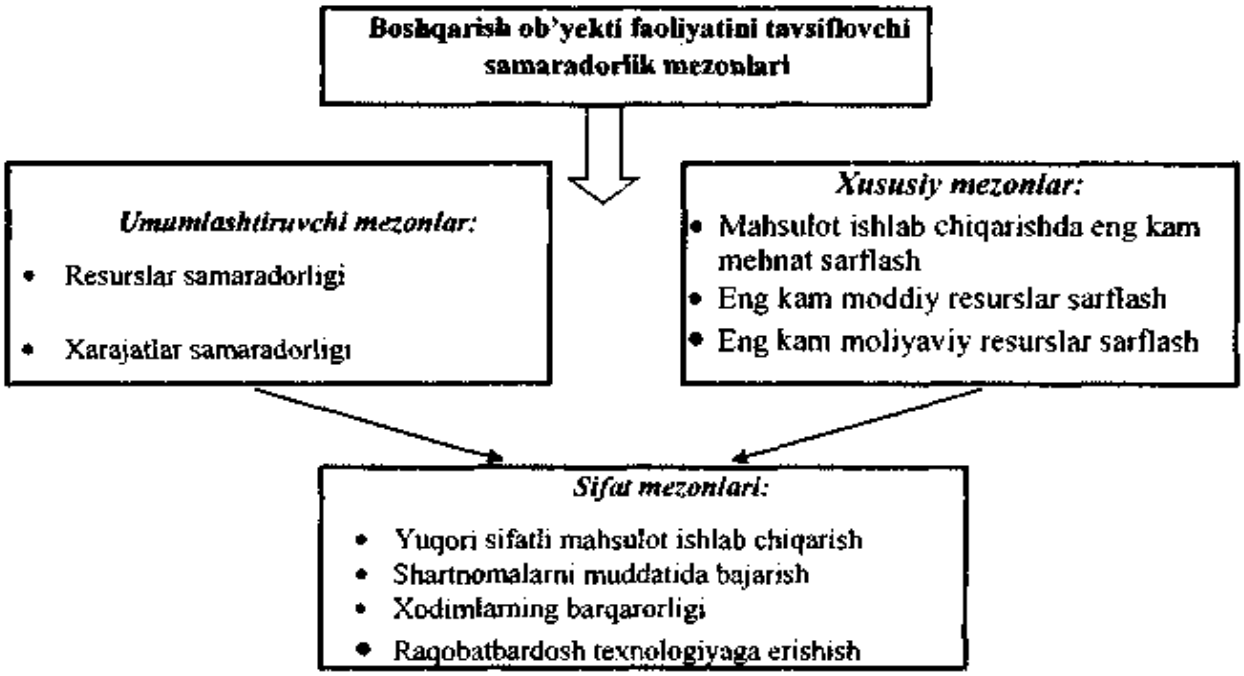
Moliyaviy zararlar

Ishsizlik

Ijtimoiy noxushliklar

Zid-so‘rov:

1. Boshqaruv samaradorligi deganda nima tushuniladi?
2. Boshqaruv samaradorligining qanday turlari Sizga ma’lum?
3. Iqtisodiy va ijtimoiy samaradorlik qanday farqlanadi?



Topshiriq:

“Ishlab chiqarish korxonalarida marketing tizimini qanday takomillashtirish mumkin?” savolini yo‘naltiruvchi usuliy tavsiyalar yordamida jadvalga FSMU usulida joylashtiring.

Yo‘naltiruvchi usuliy tavsiyalar: marketing tadqiqoti, bozorni segmentlash.

Savol:	Ishlab chiqarish korxonalarida marketing tizimini takomillashtirish yo‘li – bu:
(F) **Fikr**ingizni bayon eting	
(S) Fikringiz bayoniga **sabab** ko‘rsating	
(M) Ko‘rsatgan sababingizni isbotlovchi **misol** keltiring	
(U) Fikringizni **umumlash**tiring	

TERMINLAR IZOHLI LUG'ATI

A

Aksiya – aksiyadorlik jamiyati tomonidan chiqariluvchi hamda uning egasi - aksiyadorlik jamiyatining a'zosiga jamiyatni boshqarish va foydadan dividend olish huquqini beruvchi qimmatbaho qog'oz.

Aksyadorlik jamiyati – aksiyalar chiqarish yo'li bilan tashkil topgan korxona turi bo'lib, uning aksiyalari birja fondlarida kotirovka qilinadi va bir kishidan ikkinchi kishiga bemalol o'tishi mumkin. Aksionerning javobgarligi faqat aksiya sotib olishga ketgan pul bilan chegaralanadi.

Aksiyadorlik kapitali – aksiyadorlik jamiyatining asosiy kapitali bo'lib, uning hajmi Nizomda belgilab beriladi. U qarzga olingan mablag'lar va aksiya chiqarish hisobiga shakllantiriladi.

An'anaviy qarorlar – odatiy vaziyatlarda qabul qilinadigan qarorlar.

Amortizatsiya - asosiy fondlar qiymatining asta-sekinlik bilan ishlab chiqariluvchi mahsulot yoki xizmatlarga o'tkazilishi; mablag'larning maqsadli ravishda jamg'arilishi va keyinchalik eskirgan asosiy fondlarning o'rnini qoplashga ishlatilishi.

Amortizatsiya fondi - asosiy fondlarni oddiy va kengaytirilgan tarzda takror ishlab chiqarishga mo'ljallangan pul mablag'lari.

Asosiy ishlab chiqarish fondlari – mahsulot ishlab chiqarishda foydalaniluvchi mehnat vositalari (binolar, inshootlar, qurilma va asbob-uskunalar, tranosport vositalari va h. k). Ular uzoq muddat xizmat ko'rsatib, ishlab chiqarish jarayonida o'zining natural shaklini saqlab qoladi hamda o'z qiymatini eskirishi mobaynida asta-sekinlik bilan tayyor mahsulotga o'tkazadi, kapital qo'yilmalar hisobiga to'ldiriladi.

Assortiment – korxonada ishlab chiqarilgan mahsulotlar turi.

Auditor xizmati – korxona moliyaviy holatini tekshiradi va mavjud kamchiliklarini izohlab beradigan moliyaviy xizmat turi.

Avtokratik rahbar – buyruq berish, qabul qilishda o'zini jamoadan uzoq tutadi, hammani o'z istaklariga bo'ysundirish istagidagi rahbar.

Axborot – menejment uchun zaruriy xabar va ma'lumotlar majmui.

Axborot resurslari – boshqaruv faoliyatida foydalanadigan axborotlar.

Axborot tizimi – murakkab axborot tuzilmasi bo'lib, ushbu tuzilma turli hujjatlar, axborot oqimi, aloqa kanallari, texnik vositalar va avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlarini qamrab oladi.

Aylanma ishlab chiqarish fondlari – ishlab chiqarishda foydalaniluvchi mehnat predmetlari (xomashyo, materiallar, o'rov materiallari, ta'mirlash uchun ehtiyot qismlar va h. k). Ular har bir ishlab chiqarish siklida to'liq sarflanadi hamda korxonaning aylanma mablag'lari hisobiga sotib olinadi.

Aylanma mablag'lar – ishlab chiqarish zahiralari, tugallanmagan ishlab chiqarish, tayyor mahsulot, yangi mahsulotni o'zlashtirish xarajatlari, kelgusi davr xarajatlariga sarflanuvchi korxona mablag'larining pul shaklida ifodalanishi.

B

Balans - biron-bir holatning alohida tomonlari tengligini tarkiban ifodalovchi, taqqoslash va solishtirish yo'li bilan tavsiflanuvchi ko'rsatkichlar tizimi.

Balans foydasi - korxonaning balansida aks ettiriluvchi faoliyatning barcha turlaridan olinuvchi umumiy foyda miqdori.

Bankrotlik - kasodga uchrash, korxonaning o'z majburiyatlari bo'yicha to'lovlarni mablag'lar yo'qligi tufayli amalga oshirmasligini anglatuvchi tushuncha.

Bashorat qilish - kelajakda ro'y berishi mumkin bo'lgan turli hodisa va jarayonlarni statistik, ijtimoiy, iqtisodiy va b. turdagi tadqiqotlar yordamida ilmiy asoslangan holda avvaldan aytib berish, prognozlash.

Biznes – faoliyat turi, ish, tijorat amaliyoti yoki korxonaning siyosati, savdo, tijorat.

Biznes-reja – korxonaning biznes faoliyati dasturi, kutilayotgan xarajat va daromadlar hisobini o'z ichiga oluvchi, korxona faoli-

yatining muayyan maqsadlariga erishish uchun marketing tadqiqotlari asosida ishlab chiqiladigan muayyan chora-tadbirlar rejasi.

Boshqaruv funksiyasi – zamonaviy menejment funksiyalari: rejalashtirish, tashkil qilish, muvofiqlashtirish, nazorat qilish, motivlash, marketing va b.

Boshqaruv tuzilmasi – bir biri bilan bog'liq holda boshqaruv maqsadlarini amalga oshiruvchi va uning funksiyalarini bajaruvchi turli boshqaruv organlari va bo'g'inlarining majmui.

Boshqarish usuli – boshqaruv jarayonida kelib chiqadgan muammolarni hal qilish usullarini qo'llash tartibi.

Boshqaruvning ilmiy maktabi (1885-1920 yy.) – bu maktab asoschilari (F.Teylor, G.Emerson, L.Gilbret va G.Gant) qo'l mehnatining samarali bajarilishiga erishish uchun ko'pgina jarayonlarni takomillashtirish, mukammallashtirish mumkin, deb hisoblaganlar. Amerikalik muhandis F.Teylor "ilmiy boshqaruv" iborasini asoslab bergan va 3 asosiy jihati bo'lgan "teylor tizimini"ni tavsiya etgan: mehnatni oqilona tashkil etish; tashkilotni rasmiy tuzumini tashkil etish; boshqaruvchi va ishchini hamkorligi borasidagi chora-tadbirlarni belgilash.

Boshqaruvning insoniy munosabatlar maktabi (1930-1950.) - mualliflari (M.P.Follett, Elton Meyo, A.Maslou) boshqaruvda insoniy munosabatlarga asosiy e'tiborni qaratishni tavsiya etishib, asosan quyidagilarni nazarda tutdganlar: boshliqlarning samarali harakati, ishchilar bilan kengashlar o'tkazish va ularga mehnat jarayonida muloqot qilishlari uchun kengroq imkoniyatlar berish. Ular fikricha, ish va ishlab chiqarish jarayoni ishchi uchun unchalik ahamiyatga ega emas, balki uning (ishchining) ishlab chiqarishdagi, obro'-e'tibori va ijtimoiy o'rni asosiy o'rinda turmog'i kerak.

Boshqaruvning mumtoz yoki ma'muriy maktabi (1920-1950 yy.) - maqsadi boshqaruvning universal tamoyillarini yaratish hisoblangan menejment maktabi. Uning asoschisi yirik ko'mir kompaniyasi rahbari fransuz Anri Fayol bo'lib, ana shu 14 tamoyillarga amal qilinsa, tashkilot albatta muvaffaqiyatga erishadi, degan g'oyani ilgari surgan va boshqaruvning pastki pog'onasida samaradorlikni oshirishga katta e'tibor qaratgan.

Boshqaruvning zamonaviy menejment maktabi (XX asrning 60-80 yy.) - Garb boshqaruv taraqqiyotining zamonaviy bosqichi deb qaraladi va u boshqaruvga 4 yondashuvni ajratib kuosatai: tizimli, vaziyatli, jarayonli (vazifaviy) va sonli. Maktab namoyondalari – V.Leont'yev, D.Kornegi va b.

D

Diversifikatsiya – korxona faoliyatining yangi tarmoqlar va mahsulot (ish, xizmat) turi hisobiga kengayishi.

Dividend - aksiyadorlik jamiyati foydasining bir qismi, har yili soliqlarni to'lash, ishlab chiqarishni kengaytirish, zahiralarni to'ldirish, obligatsiyalar bo'yicha foizlar to'lash va direktorlarni mukofotlashdan so'ng aksiyadorlar o'rtasida taqsimlanadigan qismi.

Doimiy xarajatlar – ishlab chiqarish hajmiga bog'liq bo'lmagan xarajatlar (amortizatsiya, ijara to'lovi va h.).

E

Ehtiyoj – biror narsaga kamchilik sezishning jismoniy yoki ruhiy ichki ahvoli. Bazisli ehtiyojlar jismoniy (fiziologik) ehtiyojlar bilan bog'liq bo'lib, oziq-ovqatga, ichimlikka, issiqlikka bo'lgan ehtiyojlar kiradi. Ruhiy ehtiyojlarga jamiyat yoki guruh odamlari uchun tegishli bo'lgan ma'naviy-ma'rifiy ehtiyojlar kiradi.

F

Fan-texnika taraqqiyoti - fan, texnika, texnologiyalar rivojlanishi, mehnat predmetlari, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etishning uzluksiz, innovatsion rivojlanish jarayoni.

Firma - huquqiy shaxs maqomiga ega bo'lib, tovar ishlab chiqarish va sotishni bir umumiy boshqaruv (va umumiy firma nomi) ostida birlashtiruvchi, korxona yoki turli mulkchilik shaklidagi ixtisoslashtirilgan tashkilotlar majmuasi.

Fond tushumi – asosiy ishlab chiqarish fondlarining bir so'miga to'g'ri keluvchi mahsulot (xizmat, ish) miqdori.

Fond sig'imi –fond tushimiga teskari bo'lgan nisbat bo'lib, asosiy ishlab chiqarish fondlari o'rtacha qiymatining ishlab chiqarilgan mahsulot hajmiga nisbati sifatida hisoblanadi.

Fondlar bilan ta'minlanganlik – asosiy ishlab chiqarish fondlari bilan ta'minlanganlik ko'rsatkichi (asosiy ishlab chiqarish fondlarining korxonaning har bir xodimiga to'g'ri keluvchi miqdori).

Foyda – korxona faoliyatining yakuniy moliyaiy natijasi; pul tushumi va xarajatlar o'rtasidagi farq.

Franchayzing – vositachilik orqali o'zaro foydali shartnomaviy hamkorlik munosabatlarga asoslangan yirik va kichik tadbirkorlikning aralash shakli.

Funksional tuzilma - rahbarlar va bo'g'inlarni har xil vazifalarda, aniq bo'linmalardagi boshqaruv faoliyatini ixtisoslashtirishga qaratilgan boshqaruv tuzilmasi.

G

Guruh – ikki va undan ortiq kishilarning maqsadli ijtimoiy birligi. Masalan, talabalarning akademik guruhi, rok-guruh va h. k. Juda ko'p ijtimoiy o'zaro aloqalar imkoniyatlari tufayli gruhlar o'zagi shakllanadi. Albatta, tashkilot va uning bo'linmalari ham guruh hisoblanadi. Guruh a'zolari o'z hatti-harakatlari me'yori bilan bog'langan masalalardagi miqdor va kutilishlarni o'rnatish asosida shakllanadi.

I

Ijara - mulkni ma'lum bir haq to'lash evaziga, vaqtinchalik foydalanishga berish to'g'risidagi shartnoma asosida yollash.

Ijtimoiy-ruhiy usul – asosiy maqsadi jamoalarda sog'lom ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratishga qaratilgan boshqaruv usuli.

Ilmiy-texnik salohiyat– mamlakatdagi fan-texnika va muhandislik ishlarining rivojlanish darajasi, jamiyatning fan-texnika muammolarini hal qilish uchun mavjud resurs va imkoniyatlarining umumiy holati.

Injiniring - tijorat asosida (shartnoma shaklida) turli xil muhandislik-maslahat xizmatlari ko'rsatilishi.

Infratuzilma - sanoat (yoki biron-bir boshqa) ishlab chiqarishi hamda aholiga xizmat ko'rsatuvchi xo'jalik tarmoqlari majmuasi. U transport, aloqa, savdo, moddiy-texnik ta'minot, fan, ta'lim, sog'liqni saqlash tuzilmalarini o'z ichiga oladi.

Innovatsiya – inglizcha "innvation" o'zbek tilida "yangiliklarni qo'llash" manosini anglatadi va jamiyat rivojlanishi bilan o'zgarib boruvchi inson ehtiyojlarini qondirishga oid yangiliklar, ularni yaratish, tarqatish va foydalanish jarayonini majmuasi hisoblanadi. U ishlab chiqarishda yangi mahsulot, yangi usul, yangi texnologiya, yangi bozorni joriy etishni nazarda tutadi.

Innovatsion menejment - yangi mahsulot, yangi usul, yangi bozor, yangi texnika, texnologiyani ishlab chiqarishga keng joriy etishni boshqarish.

Investitsiya – daromad olish maqsadida sarmoyani ishlab chiqarishga uzoq muddatga kuyish.

Investor - biron-bir faoliyatga, korxonaga foyda olish maqsadida uzoq muddatli sarmoya kiritishni amalaga oshiruvchi xususiy tadbirkor, tashkilot yoki davlat.

Investitsion siyosat – kapital qo'yilmalarning eng ustivor yo'nalishlarini tanlash, sarflangan har bir so'mga mahsulot (ish, xizmat) o'sishi va milliy daromadning eng yuqori ko'rsatkichlariga erishish siyosati.

Investitsiyalash - mamlakat ichkarisi va tashqarisida yangi korxona yaratish va mavjud korxonalarni zamonaviylashtirish, eng yangi texnika va texnologiyalarni o'zlashtirish, ishlab chiqarish darajasini oshirish va foyda olish maqsadida uzoq muddatli mablag'lar kiritilishi.

Iqtisodiy kibernetika – iqtisodiyotda boshqaruv jarayonlarni o'rganish usullarining majmuasi, jumladan iqtisodiy-matematik usullar majmuasi.

Ishbilarmon – o'z g'oyasini, mablag'ini, nufuzini hayotga tadbiq etish uchun tavakkal qiluvchi va daromad olish uchun faoliyat yurituvchi mulkdor.

Ishlab chiqarish menejmenti – ishlab chiqarishning operatsion tizimlarini yaratish, ularni rejalashtirish va ishlatish jarayonlarini boshqarish.

Ishlab chiqarish quvvati – asosiy ishlab chiqarish va aylanma fondlar, shuningdek, moliyaviy resurslardan iloji boricha to'liq va oqilona foydalangan holda ishlab chiqarish mumkin bo'lgan mahsulotning maksimal (eng yuqori) hajmi.

Ishlab chiqarish samaradorligi –foydaning asosiy ishlab chiqarish fondlari va me'yorlashtiriluvchi aylanma mablag'larning o'rtacha yillik qiymatiga nisbati sifatida aniqlanuvchi ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichi.

Ishlab chiqarish tuzilmasi– korxonaning mahsulot ishlab chiqarish jarayonida bevosita yoki bilvosita ishtirok etadigan ishlab chiqarish bo'linmalari - sexlar, uchastkalar, xizmat ko'rsatish xo'jaligi aloqalarining yig'indisi.

Ishlab chiqarishning diversifikatsiyasi – bir tomonlama, ko'pincha bitta mahsulotga asoslanuvchi ishlab chiqarishni keng nomenklaturada tayyorlanuvchi mahsulotlarga asoslangan ishlab chiqarishga o'tkazish.

Ishlab chiqarishning ixtisoslashuvi – yirik korxonalarda texnologiya va tuzilmasi bir xil bo'lgan mahsulotlarni ommaviy ravishda ishlab chiqarish tarzi.

Ishlab chiqarishni kimyolashtirish – mahsulot ishlab chiqarishda kimyoviy mahsulot va sun'iy materiallar, shuningdek, kimyoviy usullardan keng foydalanish.

Ishlab chiqarishni yiriklashtirish – mahsulotni yirik korxonalarda chiqarishni tashkil etish tarzi.

Iqtisodiy usul – boshqaruvda iqtisodiy manfaatlardan (masalan, foyda, soliq, foiz kabilardan) foydalanish usuli.

J

Jismoniy eskirish – mehnat vositalarining foydalanish va tabiiy ta'sir ostida moddiy jihatdan yemirilishi.

K

Kartel – bir soha firmalarining bir-birlari bilan birgalikdagi tijorat faoliyati haqida kelishuvi orqali uyushishi.

Kapital qurilish - asosiy fondlarni yangi korxona qurish, mavjud korxonalarni qayta tiklash, kengaytirish, texnik jihatdan qayta qurollantirish va zamonaviylashtirish yo'li bilan yaratish va mukammallashtirish jarayoni.

Kapital quyilmalar - asosiy fondlarni qayta tiklash va o'stirishga sarflanuvchi moddiy, mehnat va pul resurslari xarajatlari.

Kapital sig'imi - asosiy kapitalning mos keluvchi davr mobaynida ishlab chiqarilgan mahsulot yoki uning biron-bir qismini milliy daromad, sof daromad, foydaga nisbatan tavsiflovchi ko'rsatkich.

Kibernetika – murakkab dinamik tizimlarni maqsadli va optimal (maqbul) boshqaruv to'g'risidagi fan yoki soha.

Kombinatsiyalash – bitta korxona - kombinat doirasida sanoatning bitta yoki bir nechta tarmoqlaridagi turli xil ishlab chiqarishlarni texnologik jihatdan birlashtirishda ifodalanuvchi ishlab chiqarishni umumlashtirish shakllaridan biri.

Kompaniya - tadbirkorlarning huquqiy shaxs maqomiga ega bo'lgan, pay kapitali asosida tashkil qilinuvchi birlashmasi.

Konsentrik diversifikatsiya – korxonani o'z joriy faoliyati bilan bog'liq biznesga kirishishi. Bu orqali faoliyat sotib olish yoki o'xshash tovarlar chiqaruvchi firmalar ustidan nazorat o'rnatish evaziga kengaytiriladi.

Konglomerat diversifikatsiyasi – korxonaning o'z asosiy faoliyatiga bog'liq bo'lmagan biznesga kirishishi.

Konsensus – qarorlarni ishlab chiqish jarayonida barcha masalalar va turli tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish.

Konsern - turli tarmoqlardagi mustaqil korxonalarning ishtirok etish tizimi, qo'shma tadqiqotlar, patent-litsenziya kelishuvlari, moliyalashtirish, ishlab chiqarish hamkorligi vositasida birlashuvi.

Kooperatsiya qilish - yakuniy mahsulotni birgalikda tayyorlash bo‘yicha uzoq muddatli to‘g‘ridan-to‘g‘ri xo‘jalik aloqalarini o‘rnatish.

Konversiya - korxonaning umuman boshqa turdagi mahsulot ishlab chiqarishga o‘tishi.

Korxonaning optimal (maqbul) hajmi – korxonaning mahsulot ishlab chiqarish (ish bajarish, xizmat ko‘rsatish) bo‘yicha imzolangan shartnoma va majburiyatlarni o‘z muddatida, eng kam xarajatlar bilan eng yuqori samaradorlikka erishgan holda bajarish imkonini beruvchi hajmi (miqyosi).

Korxonaning tijorat siri – korxonaning ishlab chiqarish, texnologiya, boshqaruv va boshqa turdagi faoliyati bilan bog‘liq, oshkor qilinishi korxona manfaatlariga zarar yetkazishi mumkin bo‘lgan, davlat sirlariga aloqasi bo‘lmagan ma’lumotlari.

L

Litsenziya-qonundabelgilanganmuayyanxo‘jalikoperatsiyalari, jumladan, tashqi savdo (eksport va import) operatsiyalarini amalga oshirish bo‘yicha, vakolatli davlat idoralarining huquqiy shaxslarga beruvchi maxsus ruxsatnomasi.

Lizing - mulkka egalik qilish huquqi ijaraga beruvchida saqlangan holda, mulkni uzoq muddatli ijaraga berishga asoslangan holda investitsiyalarni moliyalashtirish shakli; mashina, uskuna va transport vositalarining o‘rta va uzoq muddatli ijarasi.

M

Mahsulot (xizmat) attestatsiyasi – mahsulot (ish, xizmat) sifatining texnik-iqtisodiy ko‘rsatkichlarini ob’yektiv baholashni tizimli ravishda amalga oshirishni ko‘zda tutuvchi, tashkiliy-texnik va iqtisodiy chora-tadbirlar majmuasi.

Mahsulot ishlab chiqarish va sotish xarajatlari – mahsulot ishlab chiqarishda foydalaniluvchi tabiiy resurslar, xomashyo va materiallar, yoqilg‘i va energiya, asosiy fondlar va mehnat resurslari, shuningdek, mahsulot ishlab chiqarish va sotishning boshqa xarajatlarining qiymat o‘lchovi.

Mahsulotning material sig'imi – xomashyo, materiallar va boshqa moddiy resurslarning mahsulot birligiga sarflanuvchi xarajatlari.

Mahsulotning mehnat sig'imi – mehnat unumdorligi ko'rsatkichlariga teskari bo'lgan kattalik, y'ani moddiy ishlab chiqarish sohasida sarflangan mehnatning ishlab chiqarilgan mahsulot hajmiga nisbati.

Mahsulot samaradorligi – mahsulot sotishdan olingan foydaning mahsulot tannarxiga nisbati sifatida (foizlarda) aniqlanuvchi ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichi.

Mahsulot sertifikati - mahsulot sifatini baholash va nazorat qilishning xalqaro me'yorlarini qabul qilish va amalga oshirish jarayoni; mahsulot ishlab chiqaruvchilarga qaram bo'lmagan, mahsulotning xalqaro standart me'yorlariga mos kelishini nazorat qilish vositasi.

Mahsulot sifati – masulotning inson va jamiyatning ma'lum bir ehtiyojlarini qondirish qobiliyatlarini belgilovchi foydali (iste'mol) xususiyatlari majmui.

Mahsulot sifatini boshqarish –mahsulotni yaratish va undan foydalanish yoki uni iste'mol qilishda zarur sifat darajasini belgilash, ta'minlash va qo'llab-quvvatlash maqsadida amalga oshiriluvchi xatti-harakatlar.

Mahsulot sifatini boshqarish tizimi – sifatni boshqarish uchun zarur bo'lgan resurslar, jarayonlar va javobgarlikni aniq taqsimlovchi tashkiliy tuzilma.

Mahsulotning texnik darajasi – baholanayotgan mahsulotning texnik takomillashganligini belgilovchi, uning bazis ko'rsatkichlariga mos keluvchi ko'rsatkichlarni taqqoslashga asoslangan mahsulot sifatining nisbiy tavsifi.

Mahsulotning yashash davri – mahsulot hayotiy davrining 5 bosqichi - yaratish, ishlab chiqarish, bozorga chiqarish, o'sish va bozorning to'yinishi, ma'naviy eskirishi - jarayonining almashinish muddati.

Maqsad - bu muddao, murod, ya'ni u yoki bu niyatga erishmoq uchun ko'zda tutilgan mushtarak orzu, niyat. Masalan, korxonaning bo'lajak harakatlarni oldindan aniqlash, pirovard natijani baholash va h. k.

Materiallardan foydalanish koeffisiyenti – xomashyo va materiallarning oqilona tarzda sarflanishini tavsiflovchi ko'rsatkich bo'lib, u tayyor mahsulot tarkibiga kiruvchi materiallarning ishlov berilgan materiallarning umumiy hajmiga nisbatini ifodalaydi.

Mas'uliyati cheklangan jamiyat – kapitallar birlashishining shakli bo'lib, jamiyat qatnashchilari faqat qo'ygan mablag'i bilan jamiyat majburiyatlarida javobgarlik olib boradilar.

Marketing – bozor holatini asosli o'rganish va oldindan baholash bilan tovarlarni ishlab chiqish va sotishni tashkil etish hamda bozor iqtisodiyotining muhim unsuri.

Marketing menejmenti – bozordagi talab-taklifni o'rganish, mahsulotni xaridorga yetkazish, qadoqlash, reklama kabi jarayonlarni boshqarish.

Matrisali tuzilma – boshqaruv tarzi "matrisa" qabilida bog'langan tuzilma. U ancha murakab bo'lib, mahsuloti nisbatan qisqa "umr" ko'radigan va tez–tez o'zgarib turadigan korxonalar tomonidan qo'llanadi.

Ma'naviy eskirish – ishlab chiqarish ko'rsatkichlari yuqoriroq va tejamkor bo'lgan yangi mashina va qurilmalar paydo bo'lishi tufayli yuz beradi.

Mehnat unumdorligi –insonlar ishlab chiqarish faoliyatining samaradorligi; xodim moddiy ishlab chiqarish sohasida ish vaqti birligida ishlab chiqargan mahsulotlar miqdori yoki mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun sarflangan vaqt.

Mehnat shartnomasi – tadbirkor (ish beruvchi) va ishga kiruvchi shaxs (xodim, ishlovchi) o'rtasidagi kelishuv hujjati. Unda xodimning mehnat vazifasi, ish joyi, lavozimi, oylik ish haqi, ishlash vaqti va hokazolar belgilab beriladi.

Menejer - malakali boshqaruvchi.

Menejment – malakali boshqaruv to'g'risidagi fan, bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonaning tashqi va ichki muhitini hisobga olgan holda uni samarali mosłashuvchan boshqaruchilik sohasi.

Menejment funksiyasi – menejment vazifasi ("funksiya" lotincha so'z bo'lib, biror kishining faoliyat doirasi, vazifasi ma'nosini bildiradi).

Moddiy javobgarlik – korxona va tashkilot, ayrim mansabdor shaxs zimmasiga xo'jalik faoliyatining natijalari uchun yuklatilgan ma'suliyat.

Moliyaviy menejment – korxona mablag'laridan samarali foydalanish, kredit olish va boshqa moliyaviy munosabatlarini boshqarish.

Moliyaviy hisobot – turli xil hisobotlar birlashmasi bo'lib, ular korxonaning moliyaviy o'rni va faoliyati, hamda uning moliyaviy tuzilishida o'zgarishlarni qulay va tushunarli holda, ularga ma'lum ish masalasini hal qilish uchun tuzilgan hujjatlar.

N

Nazorat doirasi – tashkiliy tizimning muhim miqyosiy tomonlaridan biri: agarda bir rahbarga juda ko'p miqdordagi xodimlar bo'ysinsa, natijada bir tekis boshqaruv tizimini beruvchi keng nazorat doirasi vujudga keladi; agarda nazorat doirasi tor bo'lsa, ayniqsa har bir rahbarga kam xodimlar bo'ysinsa, bu holda ko'p darajali tizim paydo bo'ladi; korxonada ko'p darajali tizim asosida qo'yilgan o'lchovga qaraganda tekis tizimli katta korxonalar kam darajadagi boshqaruvga ega bo'lishadi.

Nizom (ustav) - korxonani tashkil qilishning qonuniyligini tasdiqlovchi, korxona xususiyati, faoliyat turlari, tartib-qoidalari, a'zolari o'rtasidagi munosabatlar va hokazolarni o'z ichiga oluvchi rasmiy hujjat.

O

Operatsion dastak - yalpi marjaning foydaga bo'lgan nisbati orqali ishlatilgan mablag'ni samarali ishlatilish darajasini anglatadi.

Operatsion tizim - tovar ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish faoliyatining to'liq tizimi. U 3 quyi tizimdan iborat: qayta ishlash; ta'minlash; rejalashtirish va nazorat.

P

Pareto-maqbullik – o‘rganilayotgan tizim unsurlarining qabul qilingan mezonga ko‘ra eng afzallik darajasi.

“Pert” usuli – rejaga baho berish va qayta ko‘rib chiqish usuli, unga ko‘ra, operatsiyalar davomiyligida noaniqlikka yo‘l qo‘yadi, shu noaniqlikning ishlar davomiyligiga ta’siri tahlil qilinadi.

Q

Qaror – to‘xtam, bitim, bajarilishi mumkin bo‘lgan ishning aniq bir yo‘lini tanlab olish, u yoki bu yo‘lni tanlab olish, bir fikrga kelish.

Qaror qabul qilish –korxona yoki tashkilot rahbarining o‘z vakolati va omilkorligi doirasida maqsadga erishish yo‘lining muqobilni tanlash jarayoni.

Qayta tiklash – mavjud ishlab chiqarishni texnik va tashkiliy takomillashtirish, asosiy fondlarni majmuaviy ravishda yangilash va zamonaviylashtirish asosida to‘liq qayta qurish jarayoni.

Qimmatdor qog‘ozlar bozori – aksiyalar, obligatsiyalar va boshqa qimmatga ega qog‘ozlarning birlamchi va ikkilamchi bozori.

Qobiliyat - kishiga xos xislat, xususiyat (masalan, mehnat, aqliy va jismoniy layoqot).

R

Raqobat – bozor munosabatining korxona va firmalarning mahsulot va xizmatlarni sotish, sarmoyani foydaliroq joylashtirishda xo‘jalik nisbatlarini raqiblik asosida shakllantirish bilan bog‘liq unsuri; ikki va undan ortiq tadbirkorlik sub’yektlari o‘rtasidagi “kim o‘zarlik” poygasi, kurashi.

Raqobatbardoshlik – o‘z faoliyatini bozor munosabatlari sharoitida amalga oshirish va bunda ishlab chiqarishni ilmiy-texnik jihatdan takomillashtirish, xodimlarni rag‘batlantirish va mahsulot sifatining yuqori bo‘lishini ta’minlashga yetarli bo‘lgan foyda olish imkoniyati.

Reklama – mahsulot (xizmat, ish) targ‘ibi.

Reklamatsiya - xaridor tomonidan sotuvchiga shartnoma asosida yetkazib berilgan tovar sifati va miqdorining shartnomaga mos kelmasligi tufayli bildiruvchi da'vosi.

Samaradorlik ostonasi – bu sotuvchini shunday daromadiki, bunda u na xarajat, va na foydaga ega bo'ladi. Bunda yalpi marja doimiy xarajatlarni qoplashga yetadi, xolos, hamda foyda nolga teng bo'ladi.

S

Sertifikat - mas'ul idoralar tomonidan mahsulot (ish, xizmat)ni ekspertiza qilish asosida beriluvchi, ma'lum bir mahsulot, ish yoki xizmat sifatini belgilovchi hujjat.

Sifat – mahsulotga mujasamlangan kimyoviy, fizik, mexanik va boshqa iste'mol xususiyatlari majmuasi.

Smenalilik koeffisiyenti –uskunalarning vaqt bo'yicha ish bilan ta'minlash darajasi ko'rsatkichi; kun davomida ishlab berilgan mashina-smenalarning o'rnatilgan barcha smenalar soniga nisbati.

Steriotik qaror – rahbar faoliyati qat'iy ravishda yo'riqnomalar, me'yoriy hujjat hujjatlar doirasida amalga oshirilishi lozim bo'lgan hollarda qabul qilinadi.

Standartlashtirish - ishlab chiqarishning ma'lum bir sohasida faoliyatni tartibga solish maqsadida barcha manfaatdor tomonlar ishtirokida qoidalar belgilash va qo'llash. Uning natijasi hujjatlar, standartlar, yo'riqnomalar, usullar, talablarda aks ettiriladi

Strategiya – grekcha "trategos" - "generallik san'ati" ma'nosini berib, korxona istiqbolini aniqlash va mahorat bilan belgilangan maqsad sari intilisdagi boshqarish mahorati, rahbarlik san'ati.

Strategik menejment – istiqboldagi maqsadni va korxona imkoniyati bilan xodimlar manfaatini uyg'unlashtirishga mo'ljallangan uzoq muddatli boshqaruv tarzi.

T

Ta'sis hujjatlari – yangi tashkil qilinuvchi korxona, kompaniya, aksiyadorlik jamiyatini ta'sis etish va ularni belgilangan tartibda ro'yxatga olish uchun asos bo'lib xizmat qiluvchi hujjatlar.

Tamoyil – har qanday faoliyatda, shu jumladan boshqaruv faoliyatida ham tayanish mumkin bo'lgan aksioma, tarz.

Tashabbusli qarorlar – tashabbus mazmuni bo'yicha qabul qilingan istiqbolli boshqaruv qarorlari.

Tashkiliy-ma'muriy usul – boshqaruv apparatining muayyan tizimi tuzilib, har bir boshqaruv bo'g'inining funksiyalari belgilanadigan, boshqaruv qarorlari ma'muriy yo'llar bilan qabul qilinadigam boshqaruv usuli.

Tashkilot – bu ikkitadan kam bo'lgan guruh odamlarning bir maqsadga yo'naltirilgan ongli mehnat jamoasi.

Tender – mahsulot (ish, xizmat) buyurtmasini bozorda joylashtirishning tanlov shakli.

Texnik qayta qurollantirish – ishlab chiqarishning alohida uchastkalari texnik imkoniyatlarini zamonaviy darajaga chiqarish jarayoni.

Texnologiya – xomashyoni (resurslarni) o'zgartirish vositasi.

Tizim – bu bir necha o'zaro bog'liqlikdagi unsurlar yaxlitligi bolib, har bir unsur tizimini maqsad sari harakatiga o'z hissasini qo'shadi va ko'mak beradi.

Tizimlar nazariyasi – XX asrning 50-yillarida boshqaruvda qo'llanilgan nazariya.

Tizimli yondashuv – rahbarning boshqaruv sub'ekti sifatida korxonani (boshqaruv ob'ektini) tizim tarzida boshqaruv tarzi.

Trest - turli korxonalar birga qo'shilib, tashkil etilgan yirik birlashma.

Tuzilma – soha, tarmoq, korxona yoki xo'jalik, buyum tarkibiy qismlarining o'zaro bog'liq ravishda joylashuvi, tuzilishi.

U

Uskunalarni zamonaviylashtirish – harakatdagi uskunalar konstruksiyasiga, uning texnik darajasini oshiruvchi hamda texnik va iqtisodiy ko'rsatkichlarini yaxshilovchi sezilarli o'zgartirishlar kiritish.

Usul – bu ishlash, boshqarishdagi o'ziga xos yo'l, usul tadbiqi.

Usul – bu tadqiq qilish yoki ta'sir ko'rsatis vositasi, boshqarish funksiyalarini amalga oshirish uchun boshqaruv ob'yektiga ta'sir o'tkazish tarzi.

Ustama xarajatlar – ishlab chiqarish xarajatlari tarkibiga kiritiluvchi, ishlab chiqarish va korxona boshqaruviga xo'jalik xizmati ko'rsatishga oid bo'lgan qo'shimcha xarajatlari.

V

Veksel - belgilangan tartibda yozma shakldagi qarz majburiyati, o'z egasiga (veksel oluvchiga) uni (vekselni) beruvchidan ko'rsatilgan pul miqdorini belgilangan muddatda gap-so'zsiz to'lanishini talab qilish huquqini beradigan qimmatbaho qog'oz turi,

Venchur firma – ilmiy-texnik ishlanmalar tijorati bilan shug'ullanuvchi firma; yangi texnologiyalar va mahsulotlarni, daromadlarni avvaldan belgilamagan holda, ishlab chiqish va qo'llash bilan tavakkalchilikka asoslangan kapital qo'yilmasi orqali shug'ullanadigan firma.

X

Xolding kompaniyasi - o'z kapitalidan boshqa kompaniyalarni boshqarish, ularga rahbarlik qilish va dividend olish maqsadida ularning aksiyalarini sotib olish orqali foyda ko'ruvchi aksiyadorlik kompaniyasi.

Xususiylashtirish – davlat mulkini boshqa mulkchilik shakllariga, jumladan, jamoa, aksiyadorlik va xususiy mulkka o'tkazishda mulkchilik munosabatlarining o'zgarish jarayoni.

H

Huquqiy shaxs – fuqarolik sub'yekti sifatida faoliyat yurituvchi, mustaqil balans, gerbli muhr va bankda hisob raqamiga ega, nizom asosida faoliyat yurituvchi hamda bankrotga uchraganda o'z mulki bilan javob beruvchi korxona.

Y

Yalpi daromad – korxona faoliyatining yakuniy natijalarini tavsiflaydigan barcha pul tushumi.

Yalpi foyda – korxona yalpi daromadining barcha majburiy to‘lovlarni chiqarib tashlagandan so‘ng korxona ixtiyorida qoluvchi qismi.

Yalpi pul tushumi – tovar, ish, xizmat yoki moddiy boyliklarni sotishdan tushuvchi pulning umumiy miqdori.

Z

Zahiralarni boshqarish - tovar ishlab chiqaradigan operatsion tizimlarda va xizmat ko‘rsatish operatsiyalarida ma’lum miqdorda zahiralar mavjudligini boshqarish jarayoni. Zahiralarning 3 turi bo‘ladi: ehtiyot qism va materiallar zahirasi; tugallanmagan mahsulotlar zahirasi; tayyor mahsulot zahirasi.

O‘

O‘zgaruvchan xarajatlar – mahsulot ishlab chiqarish hajmiga proporsional bog‘liq bo‘lgan (xomashyo, elektroyenergiya, transport va h. k) xarajatlar.

Ch

Chiziqli (pog‘onali) tuzilma – boshqaruv tuzilmasining eng sodda turi bo‘lib, bunda boshqaruvning barcha vazifa-topshiriqlari korxona rahbari orqali to‘g‘ridan-to‘g‘ri va pog‘onama-pog‘ona (daraxtsimon tarzda) tarqaladi.

Test topshiriqlarining javoblari

1-mavzu	1	2	3	4	5
Javob	d	b	a	c	d

2-mavzu	1	2	3	4	5
Javob	a	a	b	d	a

3-mavzu	1	2	3	4	5
Javob	c	d	c	d	d

4-mavzu	1	2	3	4	5
Javob	c	a	a	c	b

5-mavzu	1	2	3	4	5
Javob	b	d	d	d	b

6-mavzu	1	2	3	4	5
Javob	a	d	c	c	a

7-mavzu	1	2	3	4	5
Javob	c	a	c	c	a

8-mavzu	1	2	3	4	5
Javob	c	a	a	a	b

9-mavzu	1	2	3	4	5
Javob	d	d	d	a	b

10-mavzu	1	2	3	4	5
Javob	d	d	b	b	a

11-mavzu	1	2	3	4	5
Javob	b	d	d	d	d

12-mavzu	1	2	3	4	5
Javob	b	a	d	a	d

13-mavzu	1	2	3	4	5
Javob	c	a	a	c	d

14-mavzu	1	2	3	4	5
Javob	d	d	d	a	c

Adabiyotlar va manbalar ro'yhati

I. Raxbariy adabiyot.

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi.-T.: O'zbekiston, 2008.

2. O'zbekiston Respublikasidagi korxonalar to'g'risidagi qonun. 1991 yil 15 fevral - O'zbekiston Respublikasi qonun va farmonlari. -T.: O'zbekiston, 1992.

3. O'zbekiston Respublikasida Mulkchilik to'g'risidagi qonun. 1990 yil 31 oktabr. - O'zbekiston SSR Oliy Sovetining Vedomostlari, 1990 yil №31-33.

4. Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to'g'risida. O'zbekiston Respublikasining qonuni. 2000 yil 25 may. -T., O'zbekiston Respublikasi moliyaviy qonunlari. №8.2000.

II. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmonlari va Qarorlari.

5. "O'zbekiston Respublikasining 2011 yilgi asosiy makroiqtisodiy ko'rsatkichlari va Davlat byudjeti parametrlari to'g'risida" O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori, 2010 yil 24 dekabr, PQ-1449.

6. "Tadbirkorlik sub'yektlarini tekshirishni yanada qisqartirish va uning tizimini takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni, 2008 yil 5 oktyabr, PF-3665.

7. "Eksport mahsuloti ishlab chiqaruvchilarni rag'batlantirish borasidagi qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida" O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni, 2008 yil 5 iyun, PF-2613.

III. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarorlari va O'zbekiston Respublikasi vazirliklarining huquqiy–me'yoriy hujjatlari.

8. "O'zbekiston Respublikasi Moliya vazirligining g'aznachiligi to'g'risidagi nizomni tasdiqlash haqida", 2007 yil 20 mart 53-son.

9. "Davlat byudjetining pul mablag'larini rejalashtirish va boshqarish tartibi to'g'risida Nizom", 2010 yil 17 iyun 2112-son.

10. "O'zbekiston Respublikasining 2012 yilgi Investitsiya dasturi to'g'risida" O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori, 2011 yil noyabr.

IV. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti ma'ruzalari va asarlari.

11. Karimov I.A. 2012 yil - Vatanimiz taraqqiyotini yanada yuksak cho'qqilarga ko'taradigan yil bo'ladi // O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2011 yilda respublikani ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2012 yil iqtisodiy dasturining eng muhim ustuvor vazifalariga bag'ishlangan majlisidagi ma'ruzasi. -"Xalq so'zi", 2012 yil 20- yanvar.

12. Karimov I.A. O'zbekiston mustaqillikka erishish ostonasida. –T.: O'zbekiston, 2011.

13. Karimov I.A. Asosiy vazifamiz - Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. – O'zbekiston, 2010.

14. Karimov I.A. Mamlakatni modernizatsiya qilish yo'lini izchil davom ettirish – taraqqiyotimizning muhim omilidir // O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganining 18 yilligiga bag'ishlangan tantanali marosimdagi ma'ruzasi. –O'zA, 07.12.10y.

15. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqrozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. - T.: O'zbekiston, 2009.

16. Karimov I.A. Bizning bosh maqsadimiz – jamiyatni demokratlashtirish va yangilash, mamlakatni modernizatsiya va isloh etishdir. -T.: O'zbekiston, 2005.

17. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning "O'zbekistonda ijtimoiy-iqtisodiy siyosatni amalga oshirishda kichik biznes va xususiy tadbirkorlikning roli va ahamiyati" mavzusidagi xalqaro konferensiyaning ochilish marosimidagi nutqi. – O'zA, 14.09.2012 y.

Darsliklar, o‘quv qo‘llanmalar va jurnallar.

18. Gulamov S.S. Основы современного менеджмента– T., 1997

19. Zaynutdinov Sh.N., Murakayev I. va boshqalar Основы менеджмента. – T: O‘qituvchi, 1996.

20. Ishmuhamedov A.E., va b. Bozor iqtisodiyoti va biznes asoslari: O‘quv qo‘llanma -T.: TDIU, 2004. -160 b.

21. Ishmuhamedov A.E., Asqarova M.T. O‘zbekiston milliy iqtisodiyoti: O‘quv qo‘llanma. –T.: O‘zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg‘armasi nashriyoti, 2004. – 256 b.

22. Maxmudov E.H. Korxona iqtisodiyoti. -T: O‘zbekiston yozuvchilar uyuushmasi. Adabiyot jamg‘armasi, 2004.

23. Murakayev I.U., Saifnazarov I.S. Menejment asoslari. -Toshkent: Fan, 1998.

24. Ortiqov A. Sanoat iqtisodiyoti. -T: O‘zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg‘armasi, 2004.

25. Razzoqov A., Toshmatov Sh., O‘rmonov N. Iqtisodiy ta’limotlar tarixi. -T.: Moliya, 2002.

26. ToshniyozovM.I. va boshqalar. Mashinasozlik korxonalari iqtisodiyoti, ishlab chiqarishni rejalashtirish va uyushtirish bo‘yicha amaliy mashg‘ulotlar. -T.: O‘zbekiston, 2000.

27. Улашев И.О. Разработка управленческих решений: Учебное пособие. –T.: Moliya-iqtisod, 2007.

28. O‘lmasov A., Vahobov A. Iqtisodiyot nazariyasi: Darslik. – T.: Sharq, 2006.

29. Sharifxujayev M., Abdullayev Y. Menejment: Darslik. –T: O‘qituvchi, 2001.

30. G‘ofurov U.V., Tuxliyev B.K.. O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning “Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O‘zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo‘llari va choralari” nomli asarini o‘rganish bo‘yicha o‘quv qo‘llanma. -T.: Iqtisodiyot, 2009. – 120 b.

31. “Iqtisodiyot va talim” jurnali. –T., 2009-2012 yillar sonlari.

32. "O'zbekiston iqtisodiy axborotnomasi"jurnali. –T., 2009-2012 yillar sonlari.

33. "Bozor, pul va kredit"jurnali. –T., 2009-2012 yillar sonlari.

Statistika to'plamlari ma'lumotlar

34. Инвестиции Республики Узбекистан 2011: Статистический сборник. – Т.: Госкомитет РУз по статистике, 2011. –86 стр.

35. Промышленность Республики Узбекистана 2011: Статистический сборник. - Т.: Госкомитет РУз по статистике, 2011.– 67 b.

36. O'zbekiston iqtisodiyoti. Axborot tahliliy sharh. -T.: O'zbekiston, 2009-2012 yillar.

37. Узбекистан в цифрах: Статистический сборник. –Т., 2009-2012 гг. Экономика Узбекистана // Аналитический обзор за 2009-2012 гг.

38. Узбекистан в цифрах: Статистический сборник. –Т., 2009-2012 гг.

Internet saytlari

www.gov.uz – O'zbekiston hukumati portali,

www.uza.uz – O'zbekiston axborot agentligi sayti;

www.economyta-culty.uz – O'zbekiston iqtisodiyoti sayti;

www.mineconomy.uz – O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot vazirligi sayti;

www.stat.uz – O'zbekiston Davlat statistika qo'mitasining rasmiy sayti;

www.spc.uz – Davlat mulkini boshqarish davlat qo'mitasi sayti;

www.uzreport.com – O'zbekiston yangiliklari sayti;

www.lex.uz – O'zbekiston qonun hujjatlari bazasi;

www.salesmanagment.ru – Sotuvni boshqarish sayti;

sunny.ccas.ru – Jahon kutubxonalari serveri

MUNDARIJA

Kirish..... 3
1-bob. "Korxona iqtisodiyoti va menejmenti" fanining predmeti va vazifalari..... 4
1.1. "Korxona iqtisodiyoti va menejmenti" fanining mohiyati va vazifalari..... 4
1.2. Menejment va iqtisodiyotning predmeti va izlanish usullari..... 9
1.3. Kursning mazmuni va vazifalari..... 12
2-bob. Korxona – mustaqil xo'jalik yurituvchi bozor sub'yekti..... 20
2.1. Korxona bozor iqtisodiyotining xo'jalik sub'yekti sifatida, uning maqsadi va vazifalari..... 20
2.2. Korxonani boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari..... 25
2.3. Korxonani tashkil etish tamoyillari va tartib-qoidalari..... 29
3-bob. Korxonaning asosiy fondlari va ishlab chiqarish quvvati..... 36
3.1. Asosiy fondlarning iqtisodiy mohiyati va tarkibi..... 36
3.2. Ishlab chiqarish vositalari va ularning tavsifi..... 37
3.3. Asosiy fondlar amartizatsiyasi va ulardan foydalanish ko'rsatkichlari..... 39
3.4. Ishlab chiqarish quvvati va uni hisoblash..... 41
4-bob. Korxonaning aylanma mablag'lari va investitsion faoliyati..... 49
4.1. Aylanma fondlar tavsifi va tarkibi..... 49
4.2. Aylanma mablag'larning aylanish bosqichlari..... 52
4.3. Aylanma fondlardan foydalanish ko'rsatkichlari..... 53
4.4. Investitsiya korxonaning ishlab chiqarish salohiyatini rivojlantirish vositasi sifatida..... 56
4.5. Korxonalarda investitsiyalarning asosiy manbalari va yo'nalishlari..... 59
4.6. Investitsion loyihalarni baholash..... 60
5-bob. Korxona mehnat resurslari va mehnat haqi..... 68
5.1. Mehnat resurslari va ularning tarkibi haqida tushuncha..... 68
5.2. Mehnat resurslarini boshqarish..... 70

5.3. Korxonada mehnatga haq to'lash shakllari 71
6-bob. Mahsulot (ish, xizmat) tannarxi, foydasi va samaradorligi 79
6.1. Tannarx - ishlab chiqarish sarflarini kamaytirish vositasi ... 79
6.2. Mahsulot (ish, xizmat) tannarxini hosil qiluvchi xarajat turlari 80
6.3. Foyda va samaradorlik, ularni hisoblash usullari 85
6.4. Mahsulot (ish, xizmat) tannarxini pasaytirish omillari 89
7-bob. Korxonaning biznes rejasi 97
7.1. Biznes-rejaning mohiyati va vazifalari 97
7.2. Biznes-rejani tayyorlash bosqichlari 98
7.3. Biznes-reja tarkibi va hisob-kitoblari 99
8-bob. Korxona xavfsizligi va tijorat siri 108
8.1. Korxona xavfsizligini ta'minlashning maqsadi va vazifalari 108
8.2. Korxona xavfsizlik xizmati, uning funksiyalari va tarkibi 110
8.3. Korxona tijorat sirining mohiyati va uni himoya qilish mexanizmi 114
9-bob. Menejmentning tashkiliy tuzilmalari 125
9.1. Menejmentning tashkiliy tuzilishi haqida tushuncha 125
9.2. Tashkiliy tuzilmalar turlari 127
9.3. Tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirish 130
10-bob. Menejment usullari, rahbarlik va uning madaniyati 138
10.1. Menejmentning iqtisodiy usullari 138
10.2. Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usuli 140
10.3. Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullari 143
10.4. Rahbarlik va uning madaniyati 146
11-bob. Boshqaruv qarorini ishlab chiqish va qabul qilish bosqichlari 156
11.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularning tasnifi 156
11.2. Boshqaruv qarorlariga quyiladigan talablar 159

11.3. Boshqaruv qarorlarini tayyorlash jarayoni va qabul qilish bosqichlari 159
11.4. Boshqaruv qarorlarini maqbullashtirish usullari va ularning bajarilishini tashkil etish 163
12-bob. Strategik rejalashtirish va uni amalga oshirish 170
12.1. Strategik rejalashtirishning maqsad va vazifalari 170
12.2. Strategik rejalashtirishda muhit tahlili 172
12.3. Strategiya turlari 176
13-bob. Ishlab chiqarish jamoasi va uni boshqarish 181
13.1. Ishlab chiqarish jamoasi va uning tashkil topishi 181
13.2. Ishlab chiqarish jamoasining ijtimoiy-ruhiy muhiti 183
14-bob. Boshqaruvda vakolat, mas'uliyat, nazorat va samaradorlik 191
14.1. Vakolat va mas'uliyat tushunchalari hamda ularning zarurligi 191
14.2. Boshqaruv vakolatlarining turlari 195
14.3. Boshqaruv nazorati, uning mohiyati, shakllari va amalgaoshirish vositalari 197
14.4. Boshqaruv samaradorligi 200
Terminlar izohli lug'ati 207
Test savollarining javoblari 224
Adabiyotlar va manbalar ro'yhati 225

I.O.ULASHEV, SH.A.ATAMURADOV

KORXONA IQTISODIYOTI VA MENEJMENTI

«Tafakkur Bo'stoni»
Toshkent – 2013

Muharrir *Z. Toxirov*
Musahhih *S. Abduvaliyev*
Sahifalovchi *U. Voxidov*
Dizayner *D. O'rinova*

Litsenziya AI № 190, 10.05.2011y
Bosishga 2013 yil 14-oktabrda ruxsat etildi. Bichimi 60x84$^{1}/_{16}$. Ofset qog'ozi.
Times New Roman garniturasi. Shartli bosma tabog'i. 14,5. Nashr tabog'i 14,7
Shartnoma № 46–2013. Adadi 500 nusxa. Buyurtma № 46–1

«Tafakkur Bo'stoni» nashriyoti. Toshkent sh., Yunusobod, 9-mavze, 13-uy
Telefon: (+99894) 941-60-06. E-mail: tafakkur0880@mail.ru

«Tafakkur Bo'stoni» nashriyoti bosmaxonasida chop etildi.
Toshkent sh., Chilonzor ko'chasi, 1 uy.