QOSIMOVA DILOROM
SOBIROVNA

MENEJMENT NAZARIYASI

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

DILOROM QOSIMOVA

MENEJMENT NAZARIYASI

O‘zbekiston Respulikasi Oliy va o‘rta maxsus, kasb-hunar ta‘limi o‘quv metodik birlashmalar faoliyatini muvofiqlashtiruvchi Kengash tomonidan «Menejment (ishlab chiqarish)» ta’lim yo‘nalishi talabalari uchun darslik sifatida tavsiya etilgan

TOSHKENT
«TAFAKKUR-BO‘STONI»
2011

65.9(2)29
Q 729

UDK: 65.012.4(075)
BBK: 65.290-2YA73
Q 61

Q 61 **Menejment nazariyasi:** Darslik / Qosimova D. S. – Toshkent, «Tafakkur-bo'stoni». 2011. 336 b.

ISBN 978-9943-362-38-3 **UDK: 65.012.4(075)**
BBK: 65.290-2YA73

Taqrizchilar:

Iqtisod fanlari doktori, professor **Begalov B. A.**
Iqtisod fanlari doktori, professor **Mahkamova M. A.**

Ushbu darslikda menejment nazariyasining metodologik va nazariy menejmenti ilmini rivojlantirish, menejment nazariyasi qonunlari va tamoyillari, davlat va hududiy menejment, tashkiliy tuzilish va menejer faoliyatini boshqarish, menejmentning vazifalari, usullari va texnologiyasi, menejment qarorlari, motivatsiya, nazorat va boshqa menejmentga oid masalalar yoritilgan.

Darslik namunaviy o'quv dasturi asosida tayyorlangan bo'lib, oliy o'quv yurtlari talabalari, aspirantlari va o'qituvchilari, ilmiy xodimlar, rahbar va mutaxassislar uchun mo'ljallangan.

ISBN '978-9943-362-38-3

© «Tafakkur-Bo'stoni»

O'zbekiston Respublikasi mustaqilligining 20 yilligiga bag'ishlanadi

KIRISH

Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida iqtisodiyotning real sektori korxonalarini qo'llab-quvvatlash bo'yicha, birinchi navbatda, ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, kooperatsiya aloqalarini kengaytirish, mustahkam hamkorlikni yo'lga qo'yish, mamlakatimizda ishlab chiqarilgan mahsulotlarga ichki talabni rag'batlantirish masalalari alohida o'rin tutadi[1].

Ma'lumki har qanday faoliyat turi menejment asosida quriladi, chunki shu faoliyatni amalga oshirishdan ko'zlangan maqsadga erishish, bajariladigan vazifalarni taqsimlash, ijrosini nazorat qilish, shuningdek, samaradorlikka erishish uchun ushbu faoliyatda ishtirok etuvchilar manfaatlarini himoya qilish, rag'batlantirish chora-tadbirlari menejment jarayonida tashkil etiladi va muvofiqlashtiriladi. Bunda boshqaruvga iqtisodiyotda mavjud tizim ham o'z ta'sirini o'tkazadi.

Mustaqilligimizni qo'lga kiritmasimizdan oldingi tizimda, iqtisodiyotda ma'muriy-buyruqbozlikka hamda markaziy rejalashtirishga asoslangan tizim hukmron edi. Faqatgina mulkchilikning davlat mulki va shirkat mulki shakliga ega bo'lgan, markazdan turib belgilangan rejalar asosida ishlab chiqarishni tashkil etish, qattiq nazorat qilish, qolaversa, jamiyatda mulkdorlar sinfining shakllanishiga to'sqinlik qiluvchi iqtisodiy tizim o'zini oqlamaganligi tarixdan ma'lum.

O'zbekiston jahon tajribasiga asoslanib, mulkchilikning turli shakllari tengligi ta'minlangan, ishlab chiqarishning zamonaviy, milliy manfaatlarga mos tuzilmasini yaratish ko'zda tutilgan, erkin narx-navo va bozor qonunlari asosida boshqariladigan ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o'tish yo'lini tanladi va iqtisodiy islohotlarni bosqichma-bosqich amalga oshirmoqda. Iqtisodiy islo-

---

[1] Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir. Prezident I.Karimovning 2009-yilning asosiy yakunlari va 2010-yilda O'zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi. Xalq so'zi, 2010-yil 30-yanvar, 21-son.

...IQTISODIYOT ...STITUTI
AXBO... ...URS MARKAZI
№ 442453

hotlarning birinchi bosqichidanoq iqtisodiyot boshqaruv tizimini isloh qilishga alohida e'tibor qaratildi. Olib borilgan iqtisodiy islohotlar institutsional o'zgarishlarni amalga oshirishga, iqtisodiyot tarmoqlari va sohalarini boshqarish borasida ularning xususiyatiga mos keladigan xo'jalik yurituvchi subyektlarga iqtisodiy erkinlik berishga yordamlashadigan, tadbirkorlikning rivojlanishini rag'batlantiradigan tashkiliy-huquqiy shakllar vujudga kelishiga qaratilgan edi va bu boshqaruvda yangi bir tizim vujudga kelishiga zamin yaratdi. Bunday bozor munosabatlari sharoitida butun jamiyatga xizmat qiluvchi zamonaviy menejment ilmini o'rganishda, iqtisodiyotning barcha butun tarmoqlarida menejmentni amalga oshira oladigan malakali rahbarlarni tayyorlashda «Menejment nazariyasi» fani muhim o'rin tutadi. Zero, rahbar menejmentni amalga oshirishda bosh bo'g'in hisoblanib, uning tashkil etilishi, samaradorligi, ko'p jihatdan, u egallagan bilim, malaka, tajriba, qolaversa, uning boshqarish uslubiga bevosita bog'liq bo'ladi. Bu fanning maqsad, vazifalari ham shularni o'rganishni nazarda tutadi.

Mazkur fan menejmentning qonuniyatlari, qonun va tamoyillari, funksiya va vazifalari, shuningdek, menejment tizimida menejerning o'rni, madaniyati va uslubi, menejment samaradorligi va unga ta'sir qiluvchi boshqaruv qarorlarining mazmuni, mohiyatini ochib berishga qaratilgan.

«...ta'lim-tarbiya tizimini sifat jihatidan butunlay yangi bosqichga ko'tarish diqqatimiz markazida bo'lishi darkor. Agar biz o'z vaqtida uzoqni ko'zlab, katta hayotga kirib kelayotgan yoshlarimizning chuqur bilim va kasb-hunar egallashi uchun zamin yaratmasak, ularni zamon talab qiladigan mutaxassis kadrlar etib tayyorlamasak bugungi kunda dunyoni qamrab olgan moliyaviy-iqtisodiy inqiroz davrida yurtimizda tinchlikni saqlab, iqtisodiyotimizning barqaror o'sish sur'atlarini ta'minlashga, ayni shunday og'ir sharoitda xalqimiz hayotining tobora yuksalishiga erisha olarmidik».[2]

---

[2] O'zbekiston Konstitutsiyasi – biz uchun demokratik taraqqiyot yo'lida va fuqarolik jamiyatini barpo etishda mustahkam poydevoridir. Prezident I.Karimovning O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganining 17 yilligiga bag'ishlangan tantanali marosimdagi ma'ruzasi. Xalq so'zi № 234, 06.12.2009.

1-bob. FANNING MAZMUNI, PREDMETI VA VAZIFALARI

1.1. Menejmentning mohiyati, maqsad va vazifalari
1.2. Menejment predmeti va izlanish uslublari
1.3. Menejment ilmining kelib chiqishi
1.4. Menejment ilmining o'ziga xos xususiyatlari
1.5. Menejmentning kelajakka yo'naltirilganligi
1.6. Kursning mazmuni va vazifalari

1.1. Menejmentning mohiyati, maqsad va vazifalari

Menejment tushunchasi tor ma'noda biror-bir tashkilot maqsadini aniqlash va unga erishish uchun zarur bo'lgan rejalashtirish, tashkil etish va nazorat jarayonlarining foyda keltirishi, samara berishi faoliyat yo'nalishini qanchalik to'g'ri tanlay bilishga, qarorlar qabul qila olishga hamda uning boshqarilishini nazorat qilishga va bu jarayon borishiga bog'liq bo'ladi. Menejment keng ma'noli tushuncha sifatida, jahondagi menejment va uni tashkil etishning nazariyotchilaridan biri Piter Druker aytganidek, «alohida faoliyat turi bo'lib, tashkil etilmagan betartib ommani bir maqsadga yo'naltirilgan samarali va unumli guruhga, jamiyatga aylantiradigan, ijtimoiy o'zgarishlarni rag'batlantiruvchi element hisoblanadi». Menejment nafaqat korxona doirasida, qolaversa, butun bir jamiyat, davlatni o'z tanlagan yo'li, maqsad va intilishlariga yetaklovchi, iqtisodiyotni kuchli, barqaror ishlovchi mexanizmga aylantirishda muhim ta'sir etuvchi kuch hisoblanadi.

Menejmentni jamiyatning iqtisodiy negizi bilan bog'lab, shu bilan birga, uning 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, boshqarish maqsadlarini belgilaydi. Tashkiliy-texnikaviy boshqaruv mehnat unumdorligi va ishlab chiqarish samaradorligining oshishi uchun sharoit yaratishga imkon beruvchi faoliyat turidan iboratdir.

Ijtimoiy-iqtisodiy menejmentning 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.

Menejmentning mohiyati ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlarining rivojlanishi va iqtisodiy aloqalarning murakkablashuvi bilan kengayib boradi. Menejment ishlab chiqarish jarayonida, ishlab chiqarish vositalariga mulkchilikning turli shakllari mavjud bo'lgan sharoitda, ishlab chiqaruvchilar o'rtasida raqobatni shakllantirish, foydani maksimallashtirishga qaratilgan bo'lsa, u butun bir iqtisodiy tizimda ishlab chiqarish evaziga jamiyat ehtiyojini qondira oladigan bozor infratuzilmasi elementlari va ularning o'zaro aloqasini ta'minlovchi mexanizmning barqaror ishlashiga, har bir fuqaro, guruh, uyushma, tashkilot va muassasalar manfaatlarini e'tiborga olgan holda, ularni jahon sahnasida o'z o'rniga ega bo'lishiga qaratilgan bo'ladi.

Menejmentning asosini obyektiv iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa qonunlarga asoslanuvchi huquqiy ilmiylik tashkil etadi. Xo'jalik yurituvchi subyektlar rahbarlari mazkur qonunlarni o'rganish va ularning aniq vaziyatlarda namoyon bo'lishini hisobga olgan holda iqtisodiyotni boshqarishning strategiya va taktikasini belgilaydilar.

1991-yil 31-avgustda O'zbekiston Respublikasi davlat mustaqilligi e'lon qilindi. Shunday bir sharoitda mamlakatda davlat va iqtisodiyotni qayta qurishning bosh maqsadi Prezidentimiz I. Karimov tomonidan quyidagicha aniqlab berildi: «Pirovard maqsadimiz ijtimoiy yo'naltirilgan barqaror bozor iqtisodiyotiga, ochiq tashqi siyosatga ega bo'lgan kuchli demokratik huquqiy davlatni va fuqarolik jamiyatini barpo etishdan iborat».

Uning amalga oshirilishi turli sohalarda olib boriladigan islohotlarga va boshqariladigan vazifalarga nechog'li bog'liq bo'ladi.

Ijtimoiy-siyosiy sohada:

- ma'muriy-buyruqbozlik, avtoritar tuzum mexanizmidan va tuzilmalaridan qutilish;

- davlat qurilishining demokratik-huquqiy tamoyil va me'yorlariga o'tish;

- fuqarolik jamiyatiga o'tishning poydevorini qurish va boshqalar.

Ijtimoiy-iqtisodiy sohada:

- iqtisodiy faoliyatga erkinlik berish;
- mulkchilikning xilma-xilligi;
- narx erkinligini ta'minlash;
- raqobat kurashiga o'tish;
- ko'p tarmoqli iqtisodiyotga hamda bozor munosabatlariga o'tish va boshqalar.

Ma'naviy sohada:

- mustaqil va yangicha fikrlovchi kishilarni tarbiyalash, aqidabozlik va o'ta siyosatlashgan mafkura hukmronligidan qutilish.

Xalqaro munosabatlar sohasida:

- butun dunyo taraqqiyotidan ajralib qolishdan, o'zini chetga olishdan va unga qarshi turishdan voz kechish;
- jahon hamjamiyatiga kirib borish va teng huquqli hamkorlikka yo'l ochish.

Bozor munosabatlariga o'tish ishlab chiqarish va bozorning samarali o'zaro ta'sirini, davlat menejmenti va korxonalarning o'z-o'zini boshqarishning mutanosib nisbatda bo'lishini ta'minlovchi takomillashgan iqtisodiy mexanizmni yaratishga yo'naltirilgandir.

1.2. Menejment predmeti va izlanish uslublari

Har qanday fan o'z predmeti, nazariyasi va uslublariga egadir. Predmet – bu fanning nima bilan shug'ullanishi, uning qaysi sohaga tegishli ekanligini belgilaydi. Nazariya bu sohada yuz beradigan jarayon va hodisalarning ro'y 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 chiqishi lozim.

Menejment predmeti xo'jalik yuritishning barcha darajalarida menejmentning qonunlari (qonuniyatlari), tamoyillari va munosabatlarini o'rganishdan iboratdir. Menejment munosabatlari ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarning ajralmas qismi bo'lib, turli iqtisodiy,

tashkiliy, ijtimoiy, mehnat, psixologik va boshqa ko'rinishlarda namoyon bo'ladi. Menejment munosabatlari menejment qo'l ostidagi xodimlar o'rtasida bo'ladigan aloqa va o'zaro ta'sirning murakkab majmuini ifodalaydi, demak, menejment, eng avvalo, kishilarni boshqarishdir.

Menejment subyektlari:	**Menejment obyektlari:**
- qonun chiqaruvchi hokimiyat - ijro etuvchi hokimiyat - sud hokimiyati - Vazirlar Mahkamasi - Oliy sud, viloyat sudlari - tuman xalq deputatlari kengashlari - hokimliklar - qo'mitalar va ularning raislari - vazirliklar va vazirlar - jamoa kengashi raislari - korxona rahbarlari, bo'lim boshliqlari - fuqarolar yig'ini raisi (oqsoqollar) va b.	- mamlakat - respublika - viloyat - tuman - konsern - tarmoq - korxona - hodimlar - ishlab chiqarish - samaradorlik va b.

Iqtisodiyotni boshqarish bevosita menejment obyekti bo'lgan mehnat jamoalari va alohida xodimlardan iboratdir. Faqat ularning mehnat faoliyati vositasida ishlab chiqarishning moddiy unsurlari, ya'ni mehnat vositalari va predmetlariga ta'sir etiladi. Menejment obyekti mikro voqelikdan (moddiy dunyo, jamiyat) makro darajagacha bo'lgan voqelikni o'z ichiga oladi.

Menejment ishini bajaruvchi idoralar va ularning rahbarlari menejment subyektlari hisoblanadi.

Menejment usullari kishilarni jamiyatning obyektiv ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish qonunlari talablarini bajarishga undaydi. Ular aniq bir usul, uslub, maqsadga erishish yo'lini ifodalaydi. Demak,

menejment uslubi – bu ishchi va xodimlarga, umuman, menejment obyektiga qo'yilgan maqsadga erishish jarayonida ularning faoliyatini muvofiqlashtirishdir. Menejmentning maxsus izlanish usullari sifatida quyidagilarni keltirish mumkin:

1. Tizim usuli menejment muammolarini yechishda ishlatiladi va tizimning butunligiga asoslanadi. Taraqqiy etgan davlatlarda mazkur usulning tizimli majmuali, tizimli tarkibli, tizimli funksional, tizimli kommunikatsion va boshqa ko'rinishlari mavjud.

2. Izlanishning majmuali usuli voqealarni va ularning bir-biri bilan bo'lgan aloqalarini faqat ushbu fan usuli bilan emas, balki boshqa xil hodisalarni o'rganuvchi fanlar bilan tadqiq etadi.

3. Izlanishning tarkibiy usuli – bu murakkab hodisalarni bo'laklarga ajratishdan iborat.

4. Vaziyatli yondashish – bu menejment faoliyatining maqbul usullarini ichki va tashqi sharoitga qarab belgilash.

5. Integratsion yondashish – bu izlanish usuli boshqa usullar ko'rsatkichlarini hisobga olish asosida boshqarishni tadqiq etish hisoblanadi.

6. Modellashtirish boshqariluvchi obyektni turli sxema, grafik va chizmalar, xomaki materiallar tayyorlash yordamida boshqarish usuli.

7. Matematik yondashuv – optimal qaror qabul qilish maqsadida matematik uslublar va kompyuterlar keng miqyosda qo'llanadi.

8. Kuzatish usuli – bu menejment obyekti to'g'risidagi ma'lumotni rejali, ilmiy, uyushtirilgan asosda to'plash usuli.

9. Eksperiment usuli – menejment asosida boshqariluvchi obyektga nisbatan namunaviy, tajribadan o'tgan usullarni qo'llash.

Undan tashqari, menejmentning eng asosiy bilish uslubi dialektik uslub bo'lib, u menejmentga o'rganilayotgan ijtimoiy hodisalarning mohiyatini ochishda yordam beradi.

Menejment usullarini ta'sir etishning o'ziga xos xususiyatlariga ko'ra: ma'muriy-tashkiliy, iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik va huquqiy shakllarga ajratish mumkin.

Menejment mahorati uning barcha uslublarini egallash, ularni to'g'ri baholab qo'llash, har bir aniq vaziyatda eng samaralisini topish qobiliyatiga ega bo'lishdan iboratdir.

1.3. Menejment ilmining kelib chiqishi

Menejment tarixi bo'yicha ma'lumotlar shuni tasdiqlaydi-ki, ilmiy tamoyillarni tashkilotning unumdorligini ko'tarish uchun ishlatish imkoniyatlari konsepsiyasi menejment ilm sifatida hali boshlang'ich holatdaligida paydo bo'lgan. Ilmiy usulning menejment muammolariga muntazam ravishda qo'llanilishi ilmiy menejmentning asosi bo'lgan. Ammo menejment tafakkuri maktabining kelib chiqish tarixi yaqin davrlarga taalluqlidir.

Menejment ilmi Ikkinchi jahon urushi davrida Angliyada olimlar guruhi fuqarolar mudofaasi va o't ochish pozitsiyalari inshootlarini optimal joylashtirish, kemaga qarshi bombalarni portlatish chuqurligini va transport karvonlarining konvoyini optimizatsiyalash kabi murakkab harbiy masalalarni yechish topshirig'ini olganda paydo bo'lgan. 50–60-yillarda uslubiyot yangilanib, bir qator o'ziga xos usullarga aylanib, sanoatda muammolarni yechishda va har xil vaziyatlarda qaror qabul qilishda kengroq ishlatila boshlandi. Bugungi kunda menejment ilmining model va usullari quyidagi masalalarni hal qilishda ishlatiladi: shaharlarda transport oqimlarini boshqarish va aeroportlarda harakat jadvalini optimizatsiyalashda, universitetlarda sinf va auditoriyalar ish jadvallarini tuzishda, supermarket va univermaglarda g'amlangan mollarni boshqarishda, mahsulotlarning yangi turlarini ishlab chiqarishda, turli xil mahsulotlarning reklamasiga xarajatlarni taqsimlashda, moddiy ta'minlashni rejalashtirishda, zavodda turli xil mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun asbob-uskunalar va mehnat resurslarini taqsimlashda, mavsumga beysbol bo'yicha oliy liganing o'yin jadvalini tuzishda va h.k.

Menejment ilmining markaziy muammosi «tashkilot rahbarlarini tashkilotni bir butun holdagi jarayon sifatida uning manfaatlari uchun tashkilot tarkibiy qismlarining o'zaro munosabatlari bilan bog'liq muammolarni hal qilishda ilmiy asos bilan ta'minlashdan» iborat. Bu hamma tashkilotlar uchun muhimdir, lekin bu tamoyilni yirik tashkilotlarda qo'llash ixtisoslashtirishning yuqori darajasi tufayli qiyin bo'lishi mumkin. Cherchmen, Akoff va Arnofflarning tasdiqlashicha: «Tashkilotda har bir funksional birlik (bo'linma,

bo'lim yoki sektor) umumiy ishning bir qismini bajarishga majbur. Shu har bir qism tashkilotning umumiy maqsadlariga erishish uchun zarurdir. Biroq, mehnatning bunday taqsimlanishining natijasi har bir funksional bo'linma o'ziga tegishli bo'lgan maqsadlarni ishlab chiqishidan iborat. Masalan, ishlab chiqarish bo'limi, odatda, ishlab chiqarish chiqimlarini kamaytirish va ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish bilan shug'ullanadi. Marketing bo'limi sotish hajmi birligi chiqimlarini minimumga keltirish va u hajmni maksimumga chiqarishga harakat qiladi. Moliya bo'limi tashkilotning sarmoya yo'naltirish siyosatini optimizatsiya qilishga urinadi. Kadrlar bo'limi yaxshi ishchilarni kam xarajat qilish asosida yollash va ularni tashkilotda ushlab qolishga bor kuchini sarflaydi. Bu maqsadlar har doim ham mohiyati bo'yicha bir-biri bilan kelishmasdan, ko'pincha bir-biriga zid bo'ladi».

Qaror qabul qilishni modellash va munosib usullar bo'yicha idora xizmatlari mutaxassislari maqsadlar farq qilishi munosabati bilan bog'liq bo'lgan murosalarni baholashga harakat qilib, qarama-qarshi maqsadlarning balansini ta'minlab beradigan alternativ qarorlarni aniqlamoqdalar. Menejment ilmi nuqtai nazaridan yondashuvni tushunish sizga idora mutaxassislari bilan unumli muomala qilishga va tashkilot muammolarining unumli yechimini aniq ifoda qilishda ular bilan ishlashga yordam beradi.

1.4. Menejment ilmining o'ziga xos xususiyatlari

Bugungi kunda «menejment ilmi», «qabul qilish ilmi», «tizimli tahlil», «tizimlar haqida ilm», «operatsiyalar tadqiqoti» kabi birbirini almashtirib qo'yish mumkin bo'lgan tushunchalarni uchratish mumkin. Menejment ilmining yondashish sifatida o'ziga xos xususiyatlari quyidagicha:

- ilmiy usulning qo'llanilishi;
- tizimli yondashish;
- modellar ishlatilishi.

Ilmiy usul menejment ilmi maktabining amaliyotda birinchi bor ishlatilgan, har qanday ilmiy tadqiqotning fundamental tadbiridir. U uch bosqichdan iborat.

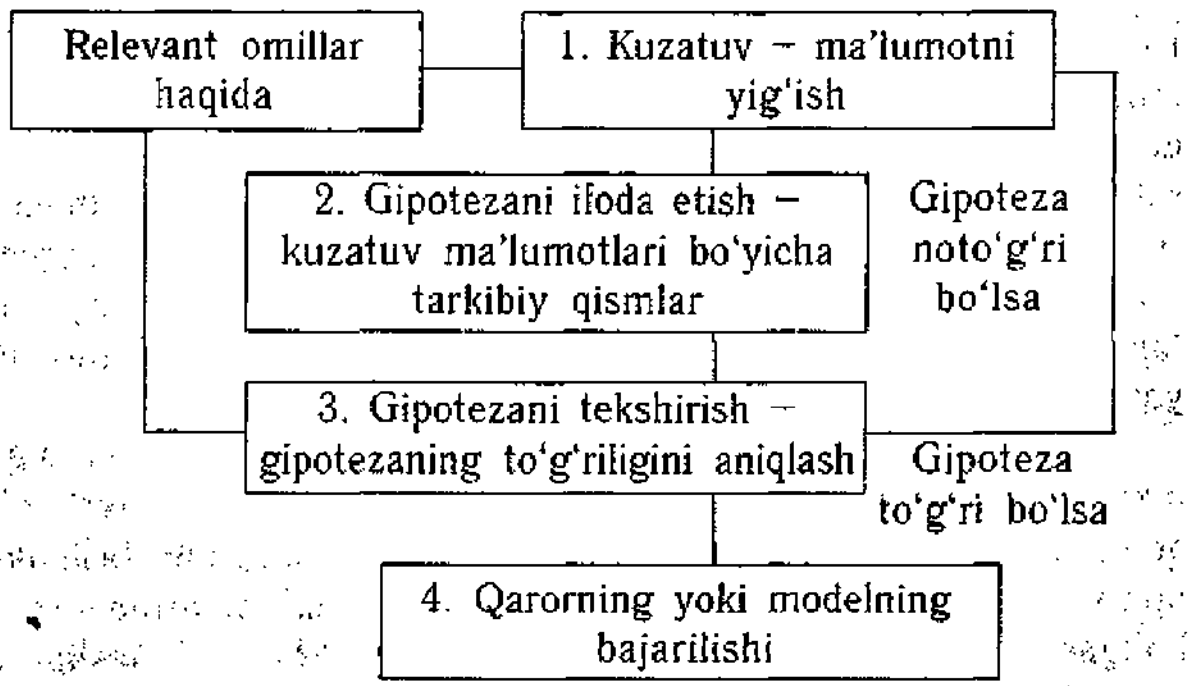
1. Kuzatuv. Gap muammo va vaziyat haqida axborotni obyektiv tarzda yig'ish va tahlil qilish ustida ketmoqda. Masalan, mahsulotlarga ehtiyoj va zaxiralar darajasi o'rtasidagi bog'liqlik ko'rib chiqilayotganda rahbar zaxiralar darajasi ehtiyojga qarab o'zgarishini baholashi kerak. (Bugungi kunda ilmiy tahlilning bu va deyarli hamma boshqa jihatlari, odatda, idora bo'linmalari mutaxassislari tomonidan o'tkaziladi).

2. Gipotezaning ifoda qilinishi. Gipotezani ifoda etayotib, tadqiqotchi mavjud imkoniyatlar (alternativlar)– faoliyat (harakat) variantlari va vaziyat uchun ularning oqibatlarini aniqlaydi, shuningdek, ushbu kuzatuvlar asosida ularni prognozlaydi. Maqsad – muammoning tarkibiy qismlari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni o'rnatish. Masalan, kuzatuv oyi davomida ehtiyoj 10 foizga o'sganda zaxiralar kamayishni ko'rsatsa, rahbar zaxiralarning muayyan miqdorga o'sishi ularning bunday vaziyatda qisqarishi oldini oladi, degan gipotezaga asoslanishi mumkin.

3. Verifikatsiya. Verifikatsiyaning yoki gipotezaning to'g'riligini tasdiqlanishning uchinchi bosqichida tadqiqotchi gipotezani qabul qilingan qarorning natijalarini kuzatib tekshiradi. Bizning misolni davom ettirib, rahbar zaxiralar darajasini idora mutaxassisi taklif etgan miqdorga ko'paytirishi mumkin. Agar bunda zaxiralar kamaymasa yoki haddan ziyod ko'paymasa, gipotezani to'g'ri deb tan olish kerak. Agar ehtiyojning o'sishi bilan mahsulotlarning yetishmasligi paydo bo'lsa yoki zaxiralar shunchalar o'ssa-ki, ularni saqlash chiqimlari haddan ziyod bo'lib qolsa, unda gipotezani noto'g'ri deb tan olish kerak. Bu holda, rahbar birinchi bosqichga qaytib, mavjud axborotga gipotezani tekshirish bosqichida yig'ilgan axborotni va boshqa ma'lumotlarni qo'shgandan keyin yangi gipotezani ifoda qilishi kerak.

Menejment muammolarini hal etayotganda ilmiy usulni qo'llab, shuni esda tutish kerak-ki, tashkilot – bu o'zaro bog'langan qismlardan iborat ochiq tizimdir. Shuning uchun menejmentda ilmiy yondashishning ikkinchi xususiyati sifatida tizimli yondashish gavdalanadi.

Menejment ilmining uchinchi xususiyati – modellarni ishlatishdir. Modellashtirish ko'p hollarda menejment muammolarining



murakkabligi va ilmiy tajribalarni real hayotda o'tkazish qiyinchiligi tufayli zarurdir.

Modellashtirish – bizning muhokamada ko'p e'tibor berilgan konsepsiyadir. Ilmiy menejment maktabining eng ko'zga ko'rinadigan va ehtimol eng yirik hissasi oddiy sabab – oqibatli baholash uchun juda murakkab vaziyatlarda obyektiv qaror qabul qilishga imkoniyat beradigan muqobil modellarni ishlab chiqishdadir. Bunday modellarning ko'pi shunchalik murakkab-ki, hamma rahbarlar ham ularni mustaqil ravishda ishlatishga qodir emaslar. Biroq, modellar haqida ishonarli tasavvurning yo'qligi rahbarning sinash va hatolar usulini qo'llashiga hamda tekshirilgan usullar qo'llashning o'rniga o'ylanmagan qarorlar qabul qilishiga olib keladi.

Modellashtirish. Model o'zi nima? Menejment ilmi ishlatadigan ayrim modellarni kompyutersiz amalga oshirish murakkab bo'lsa-da, modellashtirish konsepsiyasi oddiy. Shennonning ta'rifiga binoan: «Model – bu obyektning, tizimning yoki g'oyaning butunlikning o'zidan farqli ma'lum bir shaklda taqdim etilishi». Masalan, tashkilot sxemasining o'zi uning tuzilishini ifoda etadigan modeldir. Ushbu kitobda tavsiflangan hamma menejment nazariyalari tashkilot yoki uning qandaydir kichik tizimi ishlash modelining mohiyatidir. Siz ko'p o'tmay modellarning boshqa – sizga tanish bo'lgan misollari borligiga ishonch hosil qilasiz.

Qo'llanilayotgan modelni real hayotiy vaziyatni soddalashtirishning asosiy xususiyati deb hisoblasa bo'ladi. Model shaklida murakkablik kamroq bo'lgani va ishga tegishli bo'lmagan, real hayotda muammodan chalg'itadigan ma'lumotlarning yo'q bo'lib ketishi sababli u rahbarda uning oldida paydo bo'layotgan muammolarni tushunish va hal etish qobiliyatini oshiradi. Model, shuningdek, rahbarga o'z tajribasini va mulohaza qilish qobiliyatini ekspertlar tajribasi va mulohaza qilish qobiliyati bilan mujassamlashtirishga yordam beradi.

Modellashtirish zarurati. Real hayot bilan to'g'ridan-to'g'ri o'zaro munosabatda bo'lish o'rniga model ishlatishni shart qilib qo'yadigan bir necha sabablar mavjud. Ularga ko'pchilik tashkilotlarda vaziyatlarning tabiiy murakkabligi, real hayotda, zarur bo'lganda, ilmiy tajribalarni o'tkazishning imkoni bo'lmasligi va rahbariyatning kelajakka qarashi taalluqlidir.

Murakkablik. Hamma menejment maktablarida bo'lganidek, menejment ilmi real olamning tashkilot muammolarini hal etishda foydali bo'lishiga intiladi. Insonning model yordamida reallik bilan o'zaro munosabatda bo'lganida qobiliyatlarining oshishi g'alati ko'rinishi mumkin. Ammo bu shunday, chunki tashkilotning real hayoti nihoyatda murakkab va muayyan muammoga taalluqli o'zgaruvchan miqdorlarning faktik soni har bir kishining qobiliyatidan ancha ortiq bo'ladi hamda uni real hayotni modellashtirish yordamida soddalashtirib anglash mumkin.

Ilmiy tajriba o'tkazish. Muammolarni hal etish alternativ variantlarni sinab ko'rish va tajribada tekshirish ma'qul bo'lgan menejment vaziyatlari ko'p uchraydi. Albatta, rahbarlarning yangi mahsulotga, avvaldan uning ko'zlaganday ishlashi va iste'molchilar tomonidan qabul qilinishini tajribada aniqlamasdan, millionlab dollarlarni tikishi noto'g'ri bo'ladi. Real hayotda muayyan tajribalar o'tkazish mumkin va shart.

«Boing» firmasi yangi samolyotni, «Nissan» yangi avtomobilni, «IBM» yangi kompyuterni loyihalashtirayotganda ular har doim namuna ishlab chiqib, uni real sharoitda tekshiradi va undan keyingina keng ko'lamli ishlab chiqarishni boshlaydi. Lekin, bunday ko'rinishdagi to'g'ridan-to'g'ri tajriba o'tkazish qimmat bo'lib, vaqt

talab qiladi. Tasavvur qiling, agarda «Jeneral Elektrik» firmasi firma muhandislari tomonidan faqat potensial takomillashtirishlar deb o'ylab topgan mingta qismlarni ishlab chiqarib, sinab ko'rsa, avtomobil qanday qiymatga ega bo'lar va undagi yangiliklar qancha kam bo'lar edi. Bunday holatda modellar yordam beradi.

Qaror qabul qilish kerak bo'lgan, lekin real hayotda tajriba o'gkazish mumkin bo'lmagan behisob tang vaziyatlar mavjud. Masalan, «Folksvagen» firmasi AQShda ishlab chiqaruvchi korxona qurishga qaror qilganda, unga yetarli ish kuchi, ma'qul bo'ladigan soliq solish shartlari, mavjud va zarur materiallarni olishda va tayyor avtomobillarni yuklab jo'natishda iqtisodiy jihatdan qulay joyni tanlashiga to'g'ri keldi. Unga «Rebbit» modelining ko'p minglab qismlarini yig'ish navbatini aniqlash, zavodning o'zi qay bir qismlarni ishlab chiqarishi, qay birini esa sotib olishi mumkinligini bilib olish, har bir qismning zarur zaxira darajasini belgilashga to'g'ri keldi. Ma'lumki, firma bu muammolarni tajriba sifatida har bir imkoni bor joyda bir necha loyihalar bo'yicha zavod qurib hal qila olmasdi.

1.5. Menejmentning kelajakka yo'naltirilganligi

To'g'ridan-to'g'ri tajriba o'tkazish mumkin bo'lmagani kabi, mavjud bo'lmagan va hech qachon bo'lmaydigan hodisani kuzatish mumkin emas. Ammo, ko'p rahbarlar faqat real va xis qiladigan narsani ko'radi, natijada, mavjud bo'lmagan va hech qachon bo'lmaydigan hodisa qandaydir ko'rib bo'ladigan narsaga qaytishi lozim bo'ladi.

Modellashtirish – bugungi vaqtga kelib kelajak variantlarini ko'rishning va alternativ qarorlarning potensial oqibatlarini obyektiv solishtirishga imkon beradigan aniqlashning yagona tizimlashtirilgan usuli. Devid B. Xersning ta'kidlashicha: «Rahbar mavjud eng yaxshi alternativni o'z resurslarini taqsimlash, o'zi va boshqalar uchun harakatlar navbatini belgilash, yangi odamlar va material resurslarini jalb etish uchun tanlab olishi kerak. Buning uchun u qisqa va uzoq muddatli kelajakda qarorlarning oqibatlari paydo bo'ladigan muhit xususiyatlari va barqarorligi ta'rifiga ishonishi kerak.

U bir paytning o'zida muqarrar va oldindan aytib bo'lmaydigan muhitning butun noaniqligini tasavvur qilishi kerak».

Menejment ilmining modellari bu maqsadlarga yuqori darajada moslashgan va kuchli tahliliy vosita sifatida murakkab vaziyatlarda qaror qabul qilish bilan bog'liq ko'p muammolarni hal etishga imkon beradi.

Modellarning turi. Zamonaviy tashkilotlar tomonidan keng qo'llanilayotgan modellar va ular yordamida hal etilishi kerak bo'lgan vazifalarni ko'rib chiqishdan oldin modellarning uch xilini qisqacha ta'riflab berish zarur. Gap fizik, analogik va matematik modellar haqida ketyapti.

Fizik model. Fizik model obyekt yoki tizimni kattalashtirilgan yoki kichiklashtirilgan tavsifi yordamida o'rganib chiqiladigan narsani ifoda etadi. Shennonning ta'kidlashicha: «Fizik (ba'zan «portretli» deb ataladigan) modelning o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, u ma'lum ma'noda modellashtirilayotgan butunlik kabi ko'rinadi».

Fizik modellar misollari – zavod chizmasining nusxasi, uning faktik kichiklashtirilgan modeli, loyihachining ma'lum bir masshtabda kichiklashtirilgan chizmasi. Bunday fizik model vizual qabul qilishni soddalashtiradi va muayyan bir uskuna uning uchun ajratilgan joyda fizik jihatdan joylasha olishini aniqlashga va bog'liq muammolarni, masalan, odamlar va materiallar harakatini tezlashtiradigan eshiklar joylashishini hal etishga yordam beradi. Avtomobil va aviatsion korxonalar har doim aerodinamik qarshilik kabi ma'lum bir xususiyatlarni tekshirish uchun yangi transport vositalarining kichiklashtirilgan fizik nusxalarini tayyorlashadi. Model aniq nusxa bo'lib, o'zini ishlab chiqilayotgan avtomobil yoki samolyotga analogik holda tutishi kerak, lekin bunda u ancha kam qiymatga ega bo'ladi. Shunday tarzda quruvchi kompaniya har doim ishlab chiqarish, ma'muriy binolar yoki omborxona qurilishini boshlashdan avval ularning kichraytirilgan modelini quradi.

1.6. Kursning mazmuni va vazifalari

Menejment kursining mazmunini iqtisodiyotni boshqarish, menejment tizimlari va uni tuzishning tashkiliy shakllari, iqtisodiy

mexanizmi va menejment uslublari, menejment texnika va texnologiyasining nazariy va uslubiy asoslarini o'rganish tashkil etadi. Menejment boshqaruv faoliyatining umumiy qonuniyatlari va tamoyillari, menejment tizimiga ta'sir usullarini shakllantiradi, boshqaruv apparatining aniq vaziyatlardagi harakatlari va o'zini tutish hollarini umumlashtiradi, iqtisodiyotni boshqarishning nazariy va amaliy tomonlarini o'rganadi. Menejment nazariyasi boshqaruv faoliyatining qirralarini butun bir majmua ko'rinishida, nazariy tahlil va mantiqiy uslub asosida, boshqaruvning asosiy qonuniyatlari va usullarini ajratib o'rganadi.

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.

Uning nazariy tomonlarining asosiy vazifalari quyidagilar:

- menejmentning nazariy asoslarini o'rganish;
- bozor iqtisodiyoti sharoitida menejmentning asosiy usullarini o'rganish va amaliyotga tatbiq etish;
- menejment faoliyati sohasida kasbiy mahorat bilimlarini egallash;
- menejment tamoyillari, funksiyalari haqida tushuncha berish;
- menejment jarayonida kommunikatsiyalar va ulardan foydalanish ko'nikmalarini hosil qilish;
- rahbarlik faoliyati bo'yicha kasbiy mahorat uslubi va madaniyati haqida bilim berish;
- O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotida menejment tizimini o'rganish va tahlil qilish;
- xorijiy tajribalarni o'rganish, ularni taqqoslash asosida o'qitish, o'rgatish va b.

Menejment nazariyasi fani o'zining maqsad, vazifa, funksiyalaridan kelib chiqib, boshqa umumiqtisodiy, gumanitar, tabiiy, matematik fanlar bilan uzviy bog'liqlikda rivojlanadi. Fanning uslubiy asosini iqtisodiy nazariya, menejment, bozor nazariyasi fanlari belgilaydi. Bundan tashqari, sotsiologiya, psixologiya, personalni boshqarish, ekonometrika, tarmoq iqtisodiyoti kabi fanlar bilan aloqadordir.

17
INSTITUTI
AXBO SURS MARKAZI
№ 442459

Chunki menejment asosan kishilarni, jamiyatni boshqarish bo'lganligi uchun, mehnatni tashkil etish, ishchi o'rinlarini, shart-sharoitlarini yaratish, belgilangan vazifalar bajarilishi yuzasidan nazorat qilish, faoliyat natijalarini baholashda samaradorlik ko'rsatkichlarini qo'llash, qolaversa, menejmentda rahbarning psixologiyasi, madaniyati o'ziga xos uslubga ega bo'lishini taqozo etish va ularni o'rganish menejment nazariyasi fanining yuqorida ta'kidlangan fanlar bilan bog'liqlikda, birgalikda rivojlanishiga asos bo'ladi.

Xulosa

Menejment insonlarni ongli mehnatga, tadbirkorlikka qiziqtirish, ishga mas'uliyatliligini nazorat qilish, ularning bilim va ko'nikmalarini faoliyatga ijobiy ta'sir ko'rsatishini ta'minlash, rag'batlantirishni tashkil etishdir. Fanning predmeti xo'jalik yuritishning barcha bo'g'inlarida boshqaruvni tashkil etish shakllari va uslublarini ifodalovchi nazariy hamda amaliy tamoyillar majmuidan iborat. Menejment usullarini puxta egallagan, qo'llay biladigan rahbar nafaqat ishlab chiqarish faoliyatini samarali boshqarishga, qolaversa, butun iqtisodiyotni rivojlantirishga katta ta'sir ko'rsatadi. «Bugungi kunning eng muhim vazifasi, – deb ta'kidlaydi Prezidentimiz Islom Karimov, – hayotimizning barcha sohalarida, ayniqsa, boshqaruvda, respublika miqyosida, viloyat, tuman, qishloq va mahallalarni boshqarishda, tarmoq bo'g'inlarini idora etishda yangicha fikrlaydigan, qiyin damlarda mas'uliyatni o'z zimmasiga oladigan, hayot bilan hamqadam yurishga qodir, iymoni pok, bilimdon, ishbilarmon odamlarni topish, ularga ishonch bildirishdan iborat».

Tayanch iboralar

Menejment nazariyasi, menejment muammolari, bozor iqtisodiyoti, vazifa, tashkiliy-texnikaviy boshqaruv, ijtimoiy-iqtisodiy boshqaruv, boshqaruv mehnati, izlanish usullari, bilish uslubi, menejment uslublari.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash: A ustundagi har bir atamaga **B** ustundagi ta'rifni tanlang. Natijani birgalashib muhokama qiling.

A	B
1. Bozor	a) dialektik, aniq, tarixiy, tizimli joylashish, tizimli tahlil va boshqalar
2. Bozor maqsadi	b) ijtimoiy va tabiiy fanlar
3. Marketing	d) menejment qonunlarini, asoslarini va munosabatlarini o'rganish
4. Menejment	e) faoliyatning maxsus turi, insoniy bilimlar sohasi, menejment vazifasi
5. Menejer	f) ma'lum insonlar qatlami, menejment ishlarini amalga oshiruvchi ijtimoiy qatlam
6. Menejment predmeti	g) alohida bozor munosabatlari hamda ishlab chiqarish va iste'molchini bog'lovchi axborotlar oqimi majmui
7. Tovar	h) bozor iqtisodiyotini boshqarish uchun kerak bo'lgan biror maqsadga yo'naltirilgan harakatlarning asos va nazariyalarini qayta ishlash va shakllantirish
8. Menejmentning asosiy vazifasi	i) iste'molchi talablariga javob beruvchi ijtimoiy yo'naltirilgan iqtisodni yaratish
9. Fanning usuli	j) tovar xaridorlarining majmui
10. Menejment va boshqa fanlar	k) zarurat yoki ehtiyojni qondira oladigan barcha narsalar

Variantlarni tanlash: Berilgan savolga javob variantlarini tanlang, sheriklaringiz bilan muhokama qiling va tanlagan javobingizni asoslang.

1. Menejmentning mohiyati quyidagilardan iborat:
a) qo'yilgan maqsadga erishish
b) bu menejment haqidagi fan
c) bu vazifa, faoliyat turidir
d) bu inson bilimlari sohasi

2. Menejer bilan tadbirkor o'rtasida qanday farq bor?
a) menejer – bu tadbirkor
b) menejer – bu menejment faoliyatini amalga oshiruvchi shaxs
c) menejer – yangi ish tashkilotchisi
d) menejer – tavakkal qila oladigan inson

3. Menejmentning predmeti, fan sifatida –
a) menejment munosabatlari va uslublari, jihatlari va qonunlarini o'rganadi
b) odamlarda o'zini-o'zi kamolga yetkazishga intilishni tarbiyalaydi
c) odamlarga menejmentni o'rgatadi
d) biror maqsadga yo'naltirilgan nazariya va tamoyillarni ifodalaydi

4. Menejment mazmunini ifodalovchi eng muhim bo'limni aniqlang.
a) menejment tizimi va tashkiliy funksiyalarni o'rganadi
b) kommunikatsiya va axborot muammolarini o'rganadi
c) menejment tamoyillarini ishlab chiqadi
d) menejment qarorini qabul qilish uslubiyatini ishlab chiqadi

5. Menejer qanday yangi bilimlarni egallashi kerak?
a) matematik modellashtirish
b) marketingni, tavakkalchilik qonunlari, menejment, xo'jalik huquqlari, ruxshunoslik
c) iqtisodiyot nazariyasi, statistika
d) mehnat sotsiologiyasi

Nazorat savollari

1. Menejment tushunchasi, uning mohiyati va maqsadi nimalardan iborat?
2. Menejment nazariyasi fanining predmeti, qanday izlanish uslublari mavjud?
3. Menejment subyekti va obyekti nima?
4. Menejment nazariy tomonlarining asosiy vazifalari nimadan iborat?
5. «Menejment nazariyasi» kursining vazifalari va boshqa iqtisodiy fanlar bilan birgalikda rivojlanishini asoslang.

2-bob. MENEJMENT NAZARIYASINING RIVOJLANISHI. MENEJMENTGA ASOSIY MUNOSABATLAR

2.1. Qadimgi amaliyot – yangi fan
2.2. Menejmentning fan sohasi sifatidagi evolyutsiyasi
2.3. Turli maktablarni ajratish asosidagi yondashuvlar
2.4. Axloq fanlarining rivojlanish maktabi
2.5. Operatsiyalar tadqiqoti va modellar
2.6. Menejment nazariyasi asoschilari

2.1. Qadimgi amaliyot – yangi fan

Bu bob menejment tafakkuri evolyutsiyasining ta'rifini o'z ichiga olgan: menejment tizimlangan ilm-fan va kasb-hunar sifatida shakllanishidan avval u qanday rivojlanganligini ko'rsatadigan. Oldimizda turgan eng muhim masalalardan biri – bu menejmentni samarali qilish uchun hech qanday universal usullar yoki qat'iy tamoyillar yo'qligini bilishdan iborat. Ammo, shunday yondashuvlar mavjudki, ular rahbarlarga tashkilot maqsadlarini samarali ravishda amalga oshirish ehtimolini orttirishga yordam beryapti. Keyinchalik bayon qilingan yondashuvlarning har biri bizning boshqaruv va tashkilotni tushunib yetishimizga sezilarli darajada hissa qo'shgan. Shunday qilib, bu bobni keyinchalik qator masalalarni ancha jiddiy va batafsil ravishda ko'rib chiqishning kirish qismi, shuningdek, boshqaruvga bo'lgan qarashlarning qisqacha tushunchasi deb hisoblash mumkin.

Agar tashkilot muvaffaqiyatga erishmoqchi bo'lsa, menejment funksiyalari bajarilishi shart. Menejment amaliyoti tashkilotlarga o'xshash eski, bu uning haqiqatan ham qadimiyligini anglatadi. Sanasi eramizdan avvalgi uch minginchi yillarni ko'rsatuvchi loydan qilingan taxtachalarda qadimgi Shumerning savdo-sotiqqa oid bitimlari va qonunlari to'g'risida ma'lumotlar yozilgan, bu u yerda menejment amaliyoti mavjud bo'lganligining aniq isbotidir. Arxeologik qazilmalarga qarab bundan ham qadimiyroq tashkilotlar mavjud bo'lganligini, hatto qadimda insonlar tashkillangan guruhlar bo'lib yashaganligini bilsa bo'ladi.

Ammo, qadimda menejmenti mavjud bo'lgan tashkilotlar mazkur kitobda yoritilganlardan katta farq qiladi. Menejment faoliyatning mustaqil sohasi sifatida faqatgina yigirmanchi asrda tan olingan. Keyinroq, biz qisman bo'lsa-da, buning sabablarini yoritishga harakat qilamiz. Hozir esa, tashkilotlarning rivojlanishi va ularni boshqarish tarixi haqida, ular qadimda qanday bo'lganliklarini ko'rsatish uchun qisqacha to'xtalib o'tamiz.

Qadimda yirik tashkilotlarning vujudga kelishi ular menejment darajalarini ajrata olish mumkin bo'lgan rasmiy tuzilmaga ega bo'lganliklarini aniq ko'rsatadi. Bobil osma bog'lari, Machu Pikchu ink shahri va Misr piramidalari faqat muvofiqlashtirilgan, tashkillangan boshqarish natijasida paydo bo'lgan.

Iso tug'ilishidan ancha oldin yirik siyosiy tashkilotlar ham mavjud bo'lgan. Buyuk Iskandar davrida ular Makedoniya, Fors, keyinroq Rimdan Osiyo va Yevropagacha yoyilgan. Bu tashkilotlar rahbarlari – qirollar va generallar edi. Albatta, mavjud bo'lgan tashkilotlar faoliyatini ta'minlashga yordam bergan leytenantlar, g'alla omborlari asrovchilari, podachilar va ish nazoratchilari, hududlar gubernatorlari va g'aznachilar ham bo'lgan.

Yillar o'tdi, ba'zi bir tashkilotlarni boshqarish ancha aniqlasha boshladi va murakkablashdi, tashkilotlarning o'zi esa, borgan sari kuchli va borgan sari barqaror bo'la boshladi. Bunga yuzlab yillar mavjud bo'lgan Rim imperiyasi yaxshi misol bo'ladi. General va ofitserlardan iborat aniq boshqaruv tuzilmasiga, armiyalarining diviziyalarga bo'linishiga, rejalashtirishga va intizomga ega bo'lgan Rim legionlari, yomon tashkillangan Yevropa mamlakatlari, O'rta Sharq davlatlari ustidan g'alabali yurish bilan o'tdi. Bosib olingan hududlar Rimga bo'ysingan generallar boshqaruviga berilgan, Rim bilan aloqani tezlashtirish uchun yo'llar qurilgan. Aloqa (biz buni keyinroq batafsil ko'rib chiqamiz) bu tashkilot muvaffaqiyatining eng muhim tarkibiy qismidir. Hozir ham ayrim joylarda ishlatilayotgan mashhur yo'llar imperator foydasiga soliq va to'lovlar yig'ishga yordam bergan. Undan ham muhimi, agar mahalliy aholi yoki mahalliy ma'muriyat rim boshqaruviga qarshi bosh ko'tarsa, yaxshi yo'llar mamlakat ichida joylashgan legionlarga chetda joylashgan provinsiyalar bilan tezda bog'lanishga imkon bergan.

Zamonaviy menejment ko'rinishlarining deyarli hamma turlari, shakllarini ular bilan shug'ullangan qadimgi yirik tashkilotlarda ko'rishimiz mumkin, ammo, umuman olganda, u vaqtdagi menejmentning xarakteri va tuzilmasi bugungidan farqlanadi. Masalan, rahbarlar va norahbarlar orasidagi mutanosiblik, o'rta bo'g'indagi rahbarlar kamroq bo'lgan. Oldingi tashkilotlar muhim qarorlarning deyarli barchasini o'zlari qabul qiladigan yuqori bo'g'indagi rahbarlarning kam sonli guruhlariga ega bo'lishiga intilganlar. Rahbarlik, ko'pincha, bir odam tomonidan amalga oshirilar edi, bu bir aktyor teatriga o'xshar edi. Agar menejmentning yuqori darajasidagi shaxs (bu, deyarli hamma vaqtda, erkak kishi bo'lgan) Yuliy Sezar yoki Adrian kabi yaxshi lider va hukmdor bo'lsa, unda hamma narsa birmuncha silliq o'tar edi. Hokimiyatga Neronga o'xshash noshud rahbar kelganda, hayot zim-ziyoga aylanishi mumkin edi.

Eski va zamonaviy tashkilottarni taqqoslash

Eski tashkilot	Zamonaviy tashkilot
Yirik tashkilotlarning kam soni, gigant tashkilotlarning yo'qligi	Favqulodda tijorat va notijorat qudratli tashkilotlarning ko'p sonliligi
Rahbarlarning nisbatan ko'p bo'lmagan soni, o'rta bo'g'in rahbarlarining amalda yo'qligi	Rahbarlarning, o'rta bo'g'in rahbarlarining ko'p sonliligi
Boshqaruv ishi nomenejment faoliyatidan ko'pincha ajralmagan va bo'linmagan	Menejment guruhlari aniq tavsiflangan. Menejment ishi nomenejment ishidan aniq idrok qilinadi va ajratiladi
Tashkilotda rahbar lavozimini egallash ko'pincha tug'ilish huquqi bo'yicha yoki kuch ishlatish yo'li bilan amalga oshirilgan	Tashkilot uchun muhim qarorlarni qabul qilish qobiliyatiga ega bo'lgan ko'p sonli kishilar
Buyruq va intuitsiyaga e'tibor berish	Jamoa ishiga va oqilonalikka e'tibor berish

Tarixda bizning vaqtimizda boshqarilayotgan tashkilotlar kabi boshqarilgan tashkilotlar mavjud bo'lgan. Bunga Rim katolik cherkovi yorqin misol bo'ladi. Oddiy tuzilma: Papa, kardinal, arxiyepiskop, yepiskop va prixodskoy svyashennik. Bu xristianlik asoschilari

tomonidan belgilab berilgan tuzilma hozirgi paytda ham muvaffaqiyatli ravishda ishlab turibdi va bugun paydo bo'lgan ko'p tashkilotlar tuzilmasiga qaraganda ancha «zamonaviydir». Balki bu – ayrim amaliy tashkilotlar ham, butun xalqlar ham paydo bo'lib yo'q bo'layotgan bir paytda Rim katolik cherkovining ko'p asrlar davomida gullaganining muhim sababi bo'lsa kerak. Zamonaviy harbiy tashkilotlar ham ko'p tomonlama qadimgi Rim tashkilotlariga juda o'xshaydi. Ammo, qadimdagi boshqaruv va tashkilotlar zamonaviylaridan sezilarli darajada farq qiladi.

Garchi tashkilotlar, dunyo qancha mavjud bo'lsa, deyarli shuncha mavjud bo'lsa-da, xali hech kim XX asrgacha tashkilotlarni qanday qilib tartibli ravishda boshqarish ustida o'ylab ko'rmaganga o'xshaydi. Insonlarni tashkilotlarni boshqarish emas, balki ulardan foydalanib, ko'proq mablag' orttirish, kuchli siyosiy hukmronlikka ega bo'lish qiziqtirgan. Hatto tashkilotni samarali boshqarishdan kelib chiqadigan pragmatik ko'rinishdagi manfaat ham menejment usullariga va vositalariga astoydil qiziqish uyg'ota olmagan.

XX asr boshlarida Robert Ouen ko'p vaqtini boshqa insonlar yordamida tashkilot maqsadlariga erishish muammolariga bag'ishladi. U ishchilarga durust uy-joy berdi, ishchilarni ochiq-oydin va adolatli baholash tizimini ishlab chiqdi va yaxshi ishi uchun qo'shimcha ish haqi bilan moddiy rag'batlantirishni rivojlantirdi. O'z vaqti uchun nihoyatda zo'r bo'lgan ushbu novatorlik islohotlari rahbarlik roli va voqelikning inson idrokiga noyob ravishda shiddat bilan kirib kelishi bo'ldi. Insonlar «bu ajoyib ijtimoiy tajriba»ni o'z ko'zlari bilan ko'rish uchun uning Shotlandiyaning Nyu Lanark shahridagi fabrikasiga kelishar edi. Ammo, fabrika g'oyat katta daromad keltirishiga qaramay, boshqa ishbilarmonlar Ouenning islohotlarida aqli rasolik ko'rishmagan. Bilishimizcha, ularning hech biri undan o'rnak olmagan.

Boshqarishga tizimlashtirilgan qarash

Menejmentga birinchi qiziqish 1911-yilda kuzatilgan. Xuddi o'sha paytda Frederik U. Teylor, an'anaviy ravishda, menejmentni ilm va tadqiqotning mustaqil sohasi deb tan olinishning boshlanishi

deb hisoblangan «Ilmiy boshqaruvning tamoyillari» degan kitobini nashr etdi. Albatta, tashkilot maqsadlariga unumli ravishda erishish uchun uni tizimlashtirilgan holda boshqarish tushunchasi darhol paydo bo'lmagan. Bu konsepsiya uzoq muddat mobaynida, XIX asrning o'rtalaridan boshlab asrimizning 20-yillarigacha rivojlanib kelgan. Menejmentga dastlabki qiziqishning asosiy kuchi Angliyada boshlangan sanoat inqilobi bo'lgan. Ammo, menejmentning o'zi tashkilotning rivojlanishiga va muvaffaqiyatiga jiddiy hissa qo'shadi degan g'oya ilk bor Amerikada paydo bo'ldi.

Bir necha omillar zamonaviy menejmentning vatani nega aynan Amerika bo'lganini tushunishga yordam beradi. Qo'shma Shtatlar XX asr boshlarida inson o'zining kelib chiqishi, millati bilan bog'liq bo'lgan qiyinchiliklarni o'zining omilkorligini namoyon qilib yengib chiqishini yaqqol namoyon etgan yagona mamlakat edi. O'z taqdirini yaxshilashga intilgan millionlab yevropaliklar XIX asrda Amerikaga ko'chib kelishdi, bu esa mehnatsevar insonlardan iborat bo'lgan g'oyat katta ish kuchi bozorini tashkil etdi. Qo'shma Shtatlar paydo bo'lganidan boshlab ta'lim olishni xohlagan barcha insonlar uchun ta'lim g'oyasini jiddiy ravishda qo'llab kelgan. Ta'lim biznesda har xil rollarni, shu jumladan, menejmentni intellektuallik bilan bajarishga qobiliyatli insonlar sonining o'sishiga yordam berdi. Qurilishi XIX asr oxirida tugallangan transkontinental temir yo'llar Amerikani dunyodagi eng yirik yagona bozorga aylantirdi. Qiziq, o'sha paytda biznesda davlat menejmenti deyarli mavjud emas edi. Aralashmaslik o'z biznesi rivojining boshlarida muvaffaqiyatga erishgan tadbirkorlarga monopolistlarga aylanishga imkon berar edi. Bu va boshqa omillar yirik tarmoqlar, yirik korxonalarning tashkil topishini tezlashtirdi. Bularning hammasi menejmentning rasmiyatchilik usullarini talab qilardi.

Menejmentning fan, ilmiy tadqiqot sohasi sifatida paydo bo'lishi va shakllanishi, qisman katta biznes ehtiyojlariga javob, qisman sanoat inqilobi davrida yaratilgan texnikaning afzalliklaridan foydalanishga urinish, qisman ishni bajarishning eng samarali usullarini topish ishtiyoqida bo'lgan bir nechtagina qiziquvchan insonlarning yutug'i edi.

2.2. Menejmentning fan sohasi sifatidagi evolyutsiyasi

Menejmentning ilmiy fan kabi rivoji birin-ketin oldinga qo'yilgan qator qadamlardan iborat bo'lmagan. To'g'risi, bu – ko'pincha bir-biriga mos bo'lgan bir necha yondashuvlar edi. Menejment obyektlari – bu texnika ham, insonlar ham edi. Demak, menejment nazariyasidagi muvaffaqiyatlar menejment bilan bog'liq bo'lgan matematika, muhandislik fanlari, psixologiya, sotsiologiya va antropologiya kabi boshqa sohalardagi muvaffaqiyatlarga bog'liq edi. Bu bilim sohalarining rivojlanishiga qarab, menejment sohasidagi tadqiqotchilar, nazariyachilar va amaliyotchilar tashkilotlarning muvaffaqiyatiga ta'sir qilgan omillar to'g'risida ko'proq bilib borishgan. Mutaxassislarga bu ilmlar nega oldingi nazariyalar amaliyotdagi tekshiruvlarga bardosh bera olmaganligini tushunishga hamda menejmentga yangicha yondashuvlar topishga yordam bergan.

Shu bilan bir paytda dunyo tez o'zgarishlar sahnasi bo'lib qolgan. Borgan sari ilmiy-texnik yangiliklar tez-tez va ma'noli bo'la bordi hamda hukumatlar biznesga o'z munosabatlarini qat'iyroq bildirishni boshladilar. Shu va boshqa omillar menejment tafakkuri vakillarini tashkilotga nisbatan tashqi aloqalar borligini chuqurroq aniqlashga majbur etdi. Shu maqsad uchun yangi yondashuvlar ishlab chiqildi.

Menejmentga yondashuvlar. Hozirgi paytda menejment nazariyasi va amaliyoti rivojlanishiga jiddiy hissa qo'shgan to'rtta muhim yondashuv ma'lum.

Vaqtga bog'liq davr	1885, 1920, 1930, 1940, 1950, 1960-yillar va hozirgi payt
Menejmentda maktablar	
Ilmiy menejment yondashuvi	
Ma'muriy yondashuv	
Tartibli yondashuv	
Vaziyatli yondashuv	
Insoniy munosabatlar	

nuqtai nazaridan yondashuv Axloq haqidagi fan nuqtai nazaridan yondashuv Miqdoriy usullar nuqtai nazaridan yondashuv Menejmentga jarayon kabi yondashuv	

Menejmentning fan sifatidagi evolyutsiyasi

Menejmentda har xil maktablarni ajratish nuqtai nazaridan yondashuv aslida to'rtta har xil qarashlarni o'z ichiga oladi. Bu yerda menejment to'rt xil nuqtai nazardan ko'rib chiqiladi. Bu ilmiy menejment, ma'muriy menejment, insoniy munosabatlar va axloq haqidagi fan hamda menejment ilmi yoki miqdoriy usullar maktablaridir.

Jarayon kabi yondashuv menejmentni o'zaro bog'liq bo'lgan menejment funksiyalarining uzluksiz qatori sifatida ko'rib chiqadi.

Tartibli yondashuvda rahbarlar tashkilotni o'zgaruvchan tashqi muhit sharoitida har xil maqsadlarga erishishga qaratilgan insonlar, tuzilma, masalalar va texnologiya kabi o'zaro bog'liq bo'lgan elementlar majmui sifatida ko'rib chiqishlari lozimligi ta'kidlanadi.

Vaziyatli yondashuv menejmentning har xil usullari yaroqliligi vaziyat orqali aniqlanishiga e'tiborni jalb etadi. Tashkilotning o'zidagi kabi tashqi muhitda ham har xil omillarning juda ham mo'lligi sababli tashkilotni boshqarishning yagona «eng yaxshi» usuli mavjud emas. Muayyan vaziyatda eng samarali usul ushbu vaziyatga ko'proq muvofiq bo'lgan usul hisoblanadi.

2.3. Turli maktablarni ajratish asosidagi yondashuvlar

XX asrning birinchi yarmida to'rtta aniq farqlanadigan menejment tafakkuri maktablari o'z rivojini topdi.

Xronologik tartibda ular quyidagicha sanab o'tilgan: ilmiy menejment maktabi, ma'muriy maktab, psixologiya va insoniy munosabatlar maktabi va menejment fani maktabi (yoki miqdoriy maktab).

Ilmiy menejment maktabi
1. Vazifani bajarishda yaxshiroq usullarni aniqlash uchun ilmiy tahlilning ishlatilishi. 2. Vazifalarni bajarishda eng yaxshi mos keladigan ishchilarni tanlab olish va ularning o'qishini ta'minlash. 3. Vazifalarni samarador bajarishga zarur resurslar bilan ishchilarni ta'minlash. 4. Unumdorlikni oshirish uchun moddiy rag'batlantirishni sistematik va to'g'ri ishlatish. 5. Rejalashtirishni va mulohaza qilishni ishning o'zidan ajratish.
Menejmentning klassik maktabi
1. Menejment tamoyillarini rivojlantirish. 2. Menejment funksiyalarini ta'riflash. 3. Butun tashkilotning boshqaruviga tizimlashgan yondashuv.
Insoniy munosabatlar va axloq fanlari maktabi
1. Qoniqqanlik va unumdorlikni oshirish uchun shaxslararo munosabatlar menejmenti usullarini qo'llash. 2. Har bir ishchining o'z salohiyatiga muvofiq to'la-to'kis ishlatilishi mumkin bo'lgan tarzda insoniy axloq haqidagi fanlarning tashkilotni boshqarishga va shakllantirishga qo'llanilishi.
Menejment fani maktabi
1. Modellarni ishlab chiqish va qo'llash tufayli menejmentning murakkab muomalalarini tushunishni chuqurlashtirish. 2. Murakkab vaziyatlarda qaror qabul qilayotgan rahbarlarga yordam sifatida miqdoriy usullarni rivojlantirish.

Shu yo'nalishlar har birining eng qat'iy ishongan tarafdorlari o'z vaqtida tashkilotning maqsadlariga eng samarali ravishda erishishga yo'l topdik deb o'ylaganlar. Keyinroq o'tkazilgan tadqiqotlar va maktablarning nazariy topilmalarini amaliyotda qo'llashga muvaffaqiyatsiz urinishlar menejment savollariga ko'pgina javoblar kamginagina vaziyatlarda qisman to'g'ri bo'lganligini isbotladi.

Shunga qaramay, bu maktablardan har biri ushbu sohaga muhim va sezilarli hissasini qo'shdi. Shu maktablar doirasida vujudga kelgan aniq konsepsiyalar va usullardan, hattoki, eng progressiv zamonaviy tashkilotlar ham hozirgacha foydalanadi. Bizning maqsadimiz – menejment tafakkurining evolyutsion xarakterini baholashga yordam berish va ayrim usullar bir aniq vaziyatda muvaffaqiyatli bo'lsa, boshqa vaziyatda muvaffaqiyatsiz bo'lishi mumkinligini tushuntirish.

Shuni tushunish kerak-ki, maktablar nazariya va amaliyot masalalarida kesishadi va bir tashkilot doirasida mana shu hamma munosabatlar elementlarini topish mumkin.

Ilmiy menejment (1885–1920). Ilmiy menejment F.U. Teylor, Frenk va Liliya Gilbret hamda Genri Gantt ishlari bilan chambarchas bog'liq. Bu ilmiy menejment maktabining ijodkorlari kuzatish, o'lchashlar, mantiq va tahlil ishlatib ko'p tarmoqli operatsiyalarni mukammalashtirish mumkin deb hisoblashgan, shuningdek, ularni samarali bajarishga erishishga harakat qilganlar. Ilmiy menejmentning birinchi uslubiy davri – ish mazmunini tahlil qilish va uning asosiy komponentlarini aniqlashdir. Masalan, Teylor inson turli o'lchovli belkurakda qancha temir ruda yoki ko'mirni ko'tara olishini g'oyat sinchkovlik bilan o'lchagan. Gilbretlar esa mikroxronometrni ixtiro qildi. Ular uni kinokamera bilan birga ishlatib, aniq operatsiyalarda qanday harakatlar bajarilishini va buning uchun qancha vaqt sarflanishini aniq bildilar. Olingan ma'lumotlarga asoslanib ular ortiqcha harakatlarni bartaraf qilish uchun ish operatsiyalarini o'zgartirgan va standart protseduralar va jihozlarni ishlatib ish samaradorligini oshirishga intilgan. Masalan, Teylor shuni aniqladi-ki, agar ishchilar 21 funt (8,6 kg atrofida) sig'imli belkurak-kurakchalardan foydalansa, temir ruda va ko'mirning maksimal miqdori oshirilishi mumkin. Oldingi tizimga nisbatan bu fenomenal yutuqni berdi.

Ilmiy menejment insoniy omilni e'tiborsiz qoldirmasdi. Ishlab chiqarish samaradorligini va ishlab chiqarish hajmini oshirishda ishchilarni qiziqtirish maqsadida rag'batlantirishdan muntazam ravishda foydalanish shu maktabning muhim hissasi bo'ldi. Shuningdek, ishlab chiqarishda qisqacha dam olishlar va muqarrar tanaffuslar

imkoniyati ham ko'zda tutilgan edi, shu sababli, belgilangan topshiriqlarni bajarishga ajratilgan vaqt miqdori realistik va adolatli belgilangan edi. Bu rahbariyatga ishlab chiqarishning bajarilishi mumkin bo'lgan me'yorlarni belgilashga imkoniyat bergan va kim belgilangan minimumdan oshgan bo'lsa, ularga qo'shimcha haq to'lanardi. Bu yondashuvda muhim element shuki, kim ko'p ishlab chiqarsa, o'sha ko'p taqdirlanardi. Ilmiy menejmentga oid ishlar mualliflari ham o'zlari bajarayotgan ishlarga jismoniy va ma'naviy jihatdan mos keladigan insonlarni tanlashning muhimligini tan olardilar va ular, shuningdek, yo'qotishning ulkan ahamiyatini ta'kidlab o'tganlar.

Ilmiy menejment, shuningdek, rejalashtirish va chuqur mulohaza qilish funksiyalarini ishlarni haqiqatan bajarishdan ajratishni himoya qilgan. Teylor va uning zamondoshlari menejment bo'yicha ish – bu aniq mutaxassislik va agar har bir ishchilar guruhi o'zi muvaffaqiyatli qiladigan narsaga e'tiborini mujassam etsa, unda tashkilot umuman yutuqqa erishishini tan olganlar. Bu yondashuv ishchilar o'z ishlarini o'zlari rejalashtiradigan eski tizimga keskin qarama-qarshi edi.

Ilmiy menejment konsepsiyasi keskin burilish bosqichi bo'lib qoldi, shu tufayli menejment ilmiy tadqiqotlarning mustaqil sohasi kabi keng tan olindi. Birinchi bor omilkor rahbarlar va olimlar ilm-fan va texnikada foydalaniladigan usullar va yondashuvlar tashkilot maqsadlariga erishish amaliyotida ham samarali ishlatilishi mumkinligini ko'rdilar.

Menejmentda klassik yoki ma'muriy maktab (1920–1950). Ilmiy boshqaruv to'g'risida yozgan mualliflar o'z tadqiqotlarini asosan ishlab chiqarish menejmentiga bag'ishlaganlar. Ular menejment bo'yicha past darajada samaradorlikni oshirish ustida ishlashgan. Ma'muriy maktabning vujudga kelishi bilan mutaxassislar tashkilot boshqaruvini umuman mukammallashtirish uchun muntazam ravishda yondashuvlar ishlab chiqa boshlaganlar.

Teylor va Gilbret o'z faoliyatlarini oddiy ishchidan boshlagan va bu, shubhasiz, ularning tashkilot bilan menejment to'g'risidagi tasavvurlariga ta'sir etgan edi. Ulardan farqli ravishda, ko'proq klassik maktab kabi tanish bo'lgan ma'muriy menejment maktabi-

ning mualliflari katta biznesda menejmentning oliy bo'g'ini rahbarlari sifatida bevosita ish tajribasiga ega edilar. Ismi shu maktabning vujudga kelishi bilan bogliq bo'lgan va ba'zan menejmentning otasi deb atashadigan Anri Fayol ko'mir qazib oluvchi katta fransuz kompaniyasiga rahbarlik qilgan.

Urvik Angliyada menejment masalalari bo'yicha maslahatchi bo'lgan. A.K. Reyli bilan birgalikda ilmiy ishlarni yozgan Jeyms D. Muni Alfred P. Sloun boshchiligida «Jeneral Motors» kompaniyasida ishlagan. Ilmiy menejment nazariyasini yaratuvchilar kabi klassik maktabning tarafdorlari ham menejmentning ijtimoiy jihatlari to'g'risida unchalik tashvishlanmaganlar. Bundan tashqari, ularning ishlari ilmiy uslubiyotga asoslanmagan holda ma'lum darajada shaxsiy kuzatishlardan kelib chiqadi. «Klassiklar» tashkilotlarga porloq kelajak nuqtai nazaridan qarashga harakat qilardilar, shuningdek, ular tashkilotlarning umumiy tavsiflarini va qonuniyliklarini aniqlashga urinar edilar. Klassik maktabning maqsadi menejmentning universal tamoyillarini ishlab chiqishga, shu bilan birga, bu tamoyilarga amal qilish tashkilotni shubhasiz muvaffaqiyatga olib keladi degan g'oyaga asoslangan edi.

Bu tamoyillar ikkita asosiy jihatlarga to'xtalib o'tadi. Ularning biri tashkilot boshqaruvining oqilona tizimini ishlab chiqish edi. Biznesning asosiy tamoyillarini aniqlab, nazariyotchi «klassiklar» tashkilotni bo'linmalar va ishchi guruhlarga bo'lishning eng yaxshi usulini topishlariga ishonch hosil qilganlar. Bu funksiyalar an'anaviy bo'lib, moliya, ishlab chiqarish va marketing hisoblanar edi. Bu bilan menejmentning asosiy funksiyalarini aniqlash ham chambarchas bog'liqdir. Fayolning menejment nazariyasiga qo'shgan asosiy hissasi – u menejmentni universal protsess kabi ko'rib chiqdi, bu protsess rivojlantirish va tashkil qilish kabi bir nechta bir-biri bilan bog'langan funksiyalardan iborat edi.

Klassik tamoyillarning ikkinchi kategoriyasi tashkilot tuzilmasining shakllanishiga va ishchilarni boshqarishga tegishli bo'lgan. Bunga misol bo'lib yakkaboshchilik tamoyili xizmat qilishi mumkin, shunga muvofiq inson faqatgina bitta boshliq tomonidan buyruq olishi va faqatgina unga buysunishi kerak. Misolda Anri Fayolning menejment bo'yicha 14 ta tamoyillarining qisqacha bayoni keltiril-

gan, ulardan ko'plari, Fayol ularni birinchi bor ta'riflab bergan paytdan beri sodir bo'lgan o'zgarishlarga qaramay, hozirgacha foydalidir.

Misol: Anri Fayolning menejment tamoyillari[1]

1. Mehnat taqsimoti. Ixtisoslashtirish, odatdagidek, tabiiydir. Mehnat taqsimotining maqsadi shu tirishishda ishni ko'p hajmda va sifatliroq bajarishdir. Bunga e'tibor va kuchlar yo'naltirilgan maqsadlar soni qisqarishi hisobiga erishiladi.

2. Vakolat va javobgarlik. Vakolat bu buyruq berish huquqi, javobgarlik esa uning qarama-qarshisining tuzuvchisidir. Qayerda vakolat berilsa, u yerda javobgarlik paydo bo'ladi.

3. Intizom. Intizom firma va uning ishchilari o'rtasida erishilgan bitimlarga bo'ysunish va hurmatni ko'zda tutadi. Intizomiy rasmiyatchilikni keltirib chiqaradigan firma va ishchilarni bog'lovchi bu bitimlarni o'rnatish industriya rahbarlarining eng muhim vazifalaridan biri bo'lib qolishi kerak. Intizom adolatli qo'llaniladigan sanksiyalarni ham ko'zda tutadi.

4. Yakkaboshchilik. Ishchi buyruqlarni faqat bevosita bir boshliqdan olishi kerak.

5. Yo'nalishning birligi. Bir maqsad doirasida amalda bo'lgan har bir guruh yagona reja bilan birlashgan bo'lishi va bir rahbarga ega bo'lishi kerak.

6. Shaxsiy manfaatlarning umumiylarga bo'ysunishi. Bir ishchining yoki ishchilar guruhining manfaatlari katta masshtabdagi kompaniya yoki tashkilotning manfaatlaridan ustun kelishi mumkin emas.

7. Xodimlarni mukofotlash. Ishchilarning vafodorligini va madadini ta'minlash uchun ular o'z xizmati uchun adolatli ish haqi olishlari kerak.

8. Markazlashtirish. Mehnat taqsimoti kabi markazlashtirish ham, odatdagidek, tabiiydir. Biroq, markazlashtirishning tegishli darajasi aniq sharoitga bog'liq holda o'zgaradi. Shuning uchun markazlashtirish va markazlashtirilmaslik o'rtasida to'g'ri mutanosiblik

---

[1]Henri Fayol, General and Industrial Management (London: Pitman, 1949), pp. 20–41.

bo'lishi to'g'risida savol tug'iladi. Bu eng yaxshi joiz natijalarni ta'minlaydigan meyorlarni aniqlash muammosidir.

9. Skalyar zanjir. Skalyar zanjir – bu rahbarlik lavozimlarida turgan shaxslar qatori. Bu zanjir eng yuqori lavozimdagi shaxsdan to past bo'g'in rahbarigacha cho'ziladi.

10. Tartib. Joy hamma narsa uchun va hamma narsa o'z o'rnida.

11. Adolatlilik. Adolatlilik – bu yaxshilik va haqqoniyatlikning birikuvidir.

12. Xodimlar uchun ish joyining barqarorligi. Kadrlarning qo'nimsizligi tashkilotning samaradorligini pasaytiradi. Ish joyiga yopishib olgan o'rtacha rahbar, albatta, o'z ish joyiga yopishib olmagan va tezda ishdan ketadigan mashhur, iste'dodli menejerdan afzaldir.

13. Tashabbus. Tashabbus reja ishlab chiqish va uni muvaffaqiyatli amalga oshirishni ta'minlashni anglatadi. Bu tashkilotga kuch va energiya beradi.

14. Korporativ ong. Ittifoq – bu kuch. Bu xodimlarning uyg'unligi natijasidir.

Insoniy munosabatlar maktabi (1930–1950). Ilmiy menejment maktabi va klassik maktab psixologiya hali boshlang'ich holatda bo'lgan paytda vujudga kelgan. Ko'pchilik XX asrning boshida Freydning o'sha paytdagi yangi beixtiyorlik konsepsiyasini jiddiy ravishda gumon ostiga olgan edi. Buning ustiga psixologiya bilan qiziqqanlar kamdan-kam menejment bilan qiziqardilar va o'sha paytda inson ongi to'grisida mavjud bo'lgan kamchilik bilimlar mehnat faoliyati muammolari bilan aslo bog'liq bo'lmagan edi. Demak, garchi ilmiy menejment va klassik yondashuv mualliflari inson omilining mohiyatini tan olsalar-da, ularning baxslari adolatli to'lov, iqtisodiy rag'batlantirish va rasmiy funksional munosabatlarni o'rnatish bilan chegaralanardi. Insoniy munosabatlar uchun harakat insoniy omilni tashkilot samaradorligining asosiy elementi sifatida to'la anglashga qodir bo'lmaslikka javoban tug'ildi. U klassik yondashuv kamchiliklariga reaksiya sifatida paydo bo'lgani sababli insoniy munosabatlar maktabi ba'zan neoklassik maktab deb ataladi.

Insoniy munosabatlar uchun harakat. Menejmentda insoniy munosabatlar maktabini rivojlantirishda ikki olim – Meri Parker Follett va Elton Meyoni eng nufuzli insonlar deb aytish mumkin. Ayni miss Follett birinchi bo'lib menejmentni «boshqa shaxslar yordamida ish bajarilishini ta'minlash» sifatida aniqlab berdi. Xotornda joylashgan «Vestern Elektrik» zavodida Elton Meyo tomonidan o'tkazilgan mashhur sinovlar menejment nazariyasida yangi yo'nalishlar ochdi. Meyo shuni aniqladi-ki, ilmiy menejment maktabining vakillari o'ylaganidek puxta ishlab chiqilgan ish operatsiyalari va yaxshi ish haqi har doim mehnat unumdorligining oshishiga olib kelmagan. Insonlar o'rtasidagi muomalalar vaqtida paydo bo'ladigan kuchlar rahbarning sa'yi harakatlaridan ustun kelishi mumkin bo'lgan va tez-tez ustun kelgan ham. Ba'zan ishchilar rahbarning istagiga va moddiy rag'batlantirishga qaraganda ko'proq guruhlaridagi hamkasblarining taziyqlariga javob berardilar. Abraxam Maslou va boshqa psixologlar tomonidan keyinroq o'tkazilgan tadqiqotlar bu hodisaning sabablarini aniqlashga yordam berdi. Maslouning fikricha inson harakatining motivi, ilmiy menejment maktabining tarafdorlari va izdoshlari hisoblaganlaridek, asosan, iqtisodiy kuchlar emas, balki pul yordamida faqatgina qisman va bilvosita qoniqtirilishi mumkin bo'lgan turli ehtiyojlar bo'lgan.

Shu xulosalarga asoslanib, psixologik maktab tadqiqotchilari, agar rahbariyat o'z ishchilariga katta g'amxo'rlik ko'rsatsa, unda ish samaradorligining o'sishiga olib keladigan ishchilarning qoniqarlilik darajasi ham o'sishi kerak deb taxmin qilganlar. Ular bevosita boshliqlarning samaraliroq harakatlarini, ishchilarga beradigan maslahatlari va ularga ishda kengroq muloqotda bo'lish imkoniyatlarini o'z ichiga olgan insoniy munosabatlarni boshqarish usullaridan foydalanishni tavsiya qilganlar.

2.4. Axloq fanlarining rivojlanish maktabi

Psixologiya va sotsiologiya kabi fanlarning rivojlanishi va tadqiqot usullarining mukammallashishi Ikkinchi jahon urushidan so'ng ish joyidagi axloqni o'rganishni yuqori darajada va jiddiy ravishda ilmiylashtirdi. Ahloqiy bexivioristik yo'nalish rivojining keyingi davri

eng yirik namoyandalari ichida Kris Ardiris, Lensis Laykert, Duglas Mak Gregor va Frederik Gersbergni birinchi navbatda eslatib o'tish mumkin. Bu va boshqa tadqiqotchilar ijtimoiy o'zaro ta'sirning, motivatsiyalarning, hokimiyat xarakteri va obro'sining, tashkiliy tuzilmalarning, tashkilotlardagi kommunikatsiyalarning, liderlikning, ish mazmuni o'zgarishining va ishchi hayoti sifatining turli jihatlarini o'rganishdi. Biz ularning ishlari bilan tegishli mavzularga bog'liq holda keyingi boblarda tanishib o'tamiz.

Axloq fanlari maktabi, eng avvalo, shaxslararo munosabatlarni yo'lga qo'yishda mujassamlangan insoniy munosabatlar maktabidan sezilarli darajada uzoqlashdi. Yangicha yondashuv yuqori darajada ishchiga o'z imkoniyatlarini tashkilotlarni tashkil qilish va ularni boshqarishda axloq fanlari konsepsiyalarini qo'llash asosida anglashga yordam berishga intildi. Umumiy qilib aytganda, bu maktabning asosiy maqsadi insoniy resurslarning samaradorligini oshirish hisobiga tashkilotning samaradorligini oshirish edi.

Axloqiy yondashuv shunchalik mashhur bo'ldi-ki, 60-yillarda menejment sohasini butunlay qamrab oldi. Oldingi maktablar kabi bu yondashuv menejment muammolarini «yagona eng yaxshi usul» bilan hal qilishni himoya qildi. Uning bosh postulati shundan iborat bo'lgan-ki, axloq fanining to'g'ri ishlatilishi har doim ayrim ishchining kabi, butun tashkilotning ham ishi samaradorligini oshirishga yordam beradi. Biroq biz buni kitobning so'nggi qismida ko'ramiz, ish mazmunini o'zgartirish va ishchining korxona menejmentida ishtirok etishi kabi usullar faqat ayrim ishchilar uchun va ayrim vaziyatlarda samarali bo'ladi. Shunday qilib, bixevioristik yondashuvning ko'pgina muhim ijobiy natijalariga qaramasdan, u ba'zan uning tarafdorlari o'rganib chiqqan vaziyatlardan farq qilgan vaziyatlarda asossiz bo'lib qolgan edi.

Menejment fani yoki miqdoriy yondashuv (1950-yillardan hozirgi vaqtgacha). Matematika, sistematika, muhandislik fanlari va ular bilan bog'liq bo'lgan ilm sohalari menejment nazariyasiga jiddiy hissa qo'shgan. Ularning ta'sirini ishni tahlil qilishda Frederik U. Teylor tomonidan ilmiy usulning qo'llanishida kuzatish mumkin. Biroq, Ikkinchi jahon urushigacha menejmentda miqdoriy usullar yetarli darajada qo'llanilmagan. Inglizlar nemis-

larning havo hujumlari vaqtida yo'q qilinishiga yo'l qo'ymaslik uchun o'zlarining cheklangan miqdordagi jangovar qiruvchi samolyotlari va havo hujumiga qarshi mudofaa vositalaridan samarali ravishda foydalanish usulini qidirib topishlari kerak edi. Keyinchalik, ittifoqchilar desantini Yevropaga tushirishni ta'minlash bo'yicha harbiylar yetkazib berishning samaradorligini maksimallashtirish usulini qidirishga to'g'ri keldi. Operatsiyalar tadqiqoti umumiy nomi ostida guruhlangan miqdoriy usullar shu muammoni va suvosti kemalari urushi hamda yapon portlarini minalash kabi muammolarni yechish uchun qo'llanilgan edi.

2.5. Operatsiyalar tadqiqoti va modellar

O'zining mohiyati bo'yicha, operatsiyalar tadqiqoti – bu ilmiy tadqiqot usullarini tashkilotning operatsiyalar bo'yicha muammolariga qo'llashdir. Muammo qo'yilgandan so'ng, operatsiyalar tadqiqoti bo'yicha mutaxassislar guruhi vaziyat modelini ishlab chiqadi. Model – bu voqelikni ko'rsatish shaklidir. Odatda, model voqelikni soddalashtiradi yoki uni abstrakt ravishda ko'rsatadi. Modellar murakkab voqelikni tushinishni osonlashtiradi. Masalan, yo'l kartasi joylarda fazoviy o'zaro nisbatlarni tushunishni yengillashtiradi. Bu modelsiz kerakli joyga yetib borish ancha qiyin bo'lar edi. Sinov va xatolar usuliga tayanishga to'g'ri kelardi. Xuddi shunday operatsiyalar tadqiqotida ishlab chiqilgan modellar ham ko'rib chiqiladigan o'zgaruvchilar sonini boshqarishni imkoni bo'lgan miqdorgacha qisqartirib, murakkab muammolarni soddalashtiradi.

Modelni ishlab chiqqandan keyin o'zgaruvchilarga miqdoriy qiymatlar beriladi. Bu har bir o'zgaruvchini va ular orasidagi nisbatni obyektiv holatda taqqoslashga va ta'riflashga imkon beradi. Menejment fanining muhim tavsifi – bu og'zaki mulohazalar va ta'rifiy tahlillarni modellar va sonli qiymatlar bilan o'zgartirishdir. Ehtimol, miqdoriy usullarning menejmentda qo'llanishiga kompyuterlarning rivojlanishi eng kuchli turtki bo'ldi. Kompyuter operatsiyalar tadqiqotchilariga voqelikka juda ham yaqinlashadigan va juda aniq bo'lgan yanada murakkablashib boradigan matematik modellarni yaratishga imkon berdi.

Miqdoriy yondashuvning ta'siri. Menejment fanining yoki miqdoriy yondashuvning ta'siri bixevioristik yondashuv ta'siridan ancha kamroq edi, chunki, qisman, rahbarlarning ko'pchiligi har kuni operatsiyalar tadqiqoti predmeti bo'lgan muammolarga qaraganda inson axloqi va insoniy munosabatlar muammolariga ko'proq duch keladi. Bundan tashqari, 60-yillargacha ozgina rahbarlarning murakkab miqdoriy usullarni tushunish va ularni qo'llash uchun yetarli ta'limi bo'lgan. Ammo, hozirgi vaqtda bu vaziyat tez o'zgaryapti, chunki ko'pdan-ko'p biznes maktablari miqdoriy usullar va kompyuterlarni qo'llash kurslarini taklif etishyapti.

2.6. Menejment nazariyasi asoschilari

Menejment nazariyasining asoschilari Teylor, Ford, Gilbert, Emerson, Fayol va boshqalardir. Menejment nazariyasining tarixan dastlabki yo'nalishi «klassik» (an'anaviy) maktab nomini olgan. Bu maktabning vujudga kelishida amerikalik muhandis va tadqiqotchi Frederik Teylorning xizmati katta. Teylor xizmat pog'onasining barcha darajalarini AQShdagi Bestlegemdagi yirik metallurgiya korxonasining kichik xizmatchisidan boshqaruvchisigacha bo'lgan lavozimlarni egallagan. U birinchilar qatorida ishlab chiqarishning ayrim jarayonlarini tashkil etish hamda butun korxonani boshqarishga ilmiy yondoshishni qo'lladi. Uning «Korxonani ilmiy boshqarish asoslari», «Menejmentni ilmiy tashkil etishning tamoyil va usullari», «Sanoat korxonalarini ma'muriy-texnikaviy tashkil etish» kabi mashhur asarlari xorijda chop etilgan ishlab chiqarishni boshqarishni ilmiy tashkil etish bo'yicha adabiyotlarning katta to'plamiga asos soldi. Teylor mehnat jarayonlarini maxsus funksional boshqarish zarurligini asoslab berdi, jismoniy mehnat bilan bir qatorda ishlab chiqarishni tashkil etishni tarkibiy unsurlarga ajratib ko'rsatishga harakat qilgan holda ishlangan sxemada o'lda-jo'lda, pala-partish ishlash mumkin emasligi, har bir narsa oldindan qilingan, ishning barcha shartlari va usullari oldida aniq, belgilangan bo'lishi aks ettirilgan.

Teylor kishi aql-zakovatiga katta e'tibor bergan. Masalan, u korxona ustasi quyidagi to'qqiz sifatga ega bo'lishi kerakligini ta'kidlagan:

1. Aql-zakovatga.
2. Ma'lum ma'lumotga.
3. Ish tajribasiga.
4. Odobga.
5. G'ayratga.
6. Ziyraklikka.
7. Halollikka.
8. To'g'ri fikr yuritishga.
9. Yaxshi salomatlikka.

Shu bilan birga Teylor bu sifatlarning barchasiga ega bo'lgan kishini topish juda mushkul ekanligini aytgan. Ko'pchilik faqat uchta sifatga ega bo'ladi – ular oddiy ish haqi to'lanadigan ishga olinishi mumkin. Bu sifatlarning to'rttasiga ega bo'lgan kishi nisbatan ko'p haq to'lanadigan ishga olinishi kerak. Beshta sifatni o'zida jam etgan kishini topish ancha mushkul, olti, yetti, sakkiz sifatga ega kishini topib bo'lmaydi. Agar yuqorida sanab o'tilgan to'qqiz sifatga ega bo'lgan kishi topilsa, uni usta lavozimiga emas, boshqaruvchi lavozimiga qabul qilish lozim. Teylor, ayniqsa, ish joylarini tashkil etish, ishlashning maqbul usullarini tanlash, aniq vazifalarni belgilash, kishilarni to'g'ri tanlash va ishga qo'yishga alohida ahamiyat berardi. U tomonidan ishlab chiqarishni boshqarish bo'yicha qator tavsiyalar ishlangan. Masalan, u menejment bo'yicha faoliyatning 8 ta vazifasini ajratib ko'rsatgan:

1. Ishlarni bajarish va taqsimlash tartibi.
2. Chizmalar va qo'llanmalarni tuzish.
3. Vaqtni me'yorlash va mehnatga haq to'lash.
4. Intizomga rioya qilish.
5. Ish uslublarini belgilash.
6. Uskunalar ish tartibiga rioya qilish.
7. Uskunalarni ta'mirlash va saqlash.
8. Sifatni nazorat qilish.

Teylorning funksional menejment tizimi hozirgi davrda sanoatda qo'llanmasa-da, menejment jarayonini funksional taqsimlash g'oyasidan menejmentning tartibli (lineyniy) tizimidan ham foydalaniladi. Teylor ma'muriyat va ta'minlovchi ijtimoiy jihatlarni hisobga olishi muhimligini ta'kidlab, bu ishlab chiqarishni tashkil

etish va menejmentning muhim tamoyillaridan biri ekanligini aytgan. U ijtimoiy demagogiya usullarini inkor etmay, ulardan foydalanishni tavsiya qilgan. U ishchilar va tadbirkorlar o'rtasida «sinfiy hamji-hatlik»ni ta'minlash, ular o'rtasida munozaraga yo'l qo'ymaslik zaruriyatiga tayangan va uni menejmentning eng muhim vazifalaridan biri deb hisoblagan. Teylorning fikriga ko'ra, bunday vazifani faqat ilmiy jihatdan tashkil etilgan menejment tizimi – menejment nazariyasigina hal etishi mumkin.

Teylorizm ilmiy menejment harakatini boshlab berdi. Bu harakat AQShni qamrab olib, boshqa kapitalistik mamlakatlarga ham yoyildi. Teylor tizimi ilmiy menejmentning rivojlanishi uchun asos bo'lib xizmat qildi.

Iqtisodiyotni boshqarish sohasining yana bir yirik nazariyotchisi Garrington Emerson (1853–1931) edi. U «Unumdorlikning o'n ikki tamoyili» asarini yozib, bu asarda birinchi bo'lib inson faoliyatini maqbullashtirishga qarashlar tizimini bayon qilib berdi. Emerson quyidagi tamoyillarga asoslangan maksimal mehnat unumdorligiga erishish usulini ishlab chiqdi.

1. Aniq belgilangan g'oya va maqsadlar.
2. Aqli rasolik.
3. Asosli maslahat.
4. Qat'iy intizom.
5. Xodimlarga nisbatan adolatli munosabat.
6. Markazlashtirish.
7. Tezkor, ishonchli, to'liq, aniq va doimiy hisob.
8. Me'yor va tartib.
9. Sharoitni normallashtirish.
10. Operatsiyalarni me'yorlash.
11. Yozma standart qo'llanmalar.
12. Unumdorlik uchun rag'batlantirish.

O'z xulosalariga qo'shimcha qilib menejment uslubini bayon qilish bilan muallif klassik konsepsiyaga salmoqli hissa qo'shdi.

Sanoat korxonalarini tashkil etish va menejment masalalarini o'rgangan yana bir amerikalik iqtisodchi Gamilton Cherch (1866–1936) o'z diqqat e'tiborini menejmentning umumiy nazariy tamoyillariga qaratdi. Amerikalik boshqa nazariyotchilardan farqli G.Cherch

tayyor qonun-qoidalarni tavsiya qilmagan. U barcha sanoat korxonalarini boshqarishning umumiy nazariy tamoyillarini belgilab, menejmentning umumiy vazifalari bilan uni tashkil etish tamoyillarini ko'rsatib berdi. O'zining «Ishlab chiqarishni boshqarish asoslari» kitobida menejment vazifalarining quyidagi tasnifini bayon qilib bergan: loyihalashtirish, uskuna bilan ta'minlash, buyuruvchilik, hisob va amalga oshirish. G.Cherch kitobining ayrim nazariy qoidalari hozirgi davrda ham ilmiy va amaliy qimmatga egadir.

Ilmiy menejmentning rivojlanishiga hisob va rejalashtirishning chizma usulini ishlab chiqqan Genri Gant (1861–1919) va ishini maqbullashtirish uchun standart harakatlarni qo'llab ayrim ishlarni bajarish usullarini taklif etgan Frenk Gilbert (1868–1924) salmoqli hissa qo'shgan.

Shuningdek, menejment nazariyasiga fransuz muhandisi Anri Fayol muhim hissa qo'shgan, u menejment vazifalarini, maqbullashtirish – oldindan ko'ra olish, tashkil etish, buyurish, kelishuv, nazorat qilishga tenglashtirgan. 1916-yilda uning «Umumiy va sanoat boshqaruvi», 1924-yilda «Mehnatni ilmiy tashkil etish» va «Ijobiy menejment» asarlari chop etildi.

Genri Ford ishlab chiqarish korxonalarini boshqarishning tashkiliy-texnikaviy tamoyillarini yaratgan. Fordizm faqat menejment texnikasi va tashkil etish rivojlanishida emas, balki mehnat unumdorligi o'sishida ham yangi bosqich bo'ldi. Ford ham Teylor singari kam xarajat bilan yuqori mehnat unumdorligiga erishishni maqsad qilib qo'ygan bo'lsa-da, unga boshqa yo'l bilan erishishga harakat qildi. Teylor inson mehnatini tashkil etishga alohida e'tibor bergan bo'lsa, Ford texnika, texnologiya, ishlab chiqarishni takomillashtirishga e'tibor bergan.

Shunday qilib, Teylor va uning izdoshlari burjua boshqaruv nazariyasi rivojlanishining menejment konsepsiyasi vujudga kelgan XIX–XX asrlar chegarasidan XX asrning 20-yillarigacha davom etgan davrni qamrab olgan birinchi bosqichi namoyandalaridir.

XX asrning 20-yillaridan menejment rivojlanishining yirik kapitalistik ishlab chiqarish ehtiyojlariga asoslangan yangi bosqichi boshlandi. Nazariyotchilar Teylorizmni nisbatan moslashuvchan tizim bilan almashtirishga harakat qildilar. Ular menejmentning

sotsiologik va psixologik jihatlariga e'tibor berib, ularni ilmiy menejment tarkibiga kiritdilar.

«Klassik» maktabga xos bo'lgan inson omilini hisobga olmaslik, kishilar faoliyati sabablariga soddalashtirish nuqtai nazaridan yondashish amerika menejment nazariyasida yangi yo'nalish – «inson munosabatlari» maktabi vujudga kelishiga sabab bo'ldi. Bu yo'nalishning asoschilari – amerikaliklar E. Meyo, F. Rotlisberger, Dj. Lizli va boshqalardir.

Garvard universiteti professori E. Meyo «inson munosabatlari» nazariyasini ilgari surdi. Uning g'oyalari mohiyati shunda-ki, mehnat jarayonida psixologik va ijtimoiy omillar yetakchi ahamiyatga ega. Shu sababli, Meyoning fikriga ko'ra, ishlab chiqarish va menejmentning barcha muammolariga inson munosabatlari nuqtai nazaridan qarash lozim. Bu nazariya insonning ma'lum ijtimoiy va psixologik ehtiyojlarini qondirish yo'li bilan uni yanada unumli mehnat qilishga rag'batlantirishi mumkin degan g'oyaga asoslangan.

Bu maktabning yana bir namoyandasi D. Mak Gregorning menejmentni tashkil etishga 2 xil yondashuvi mavjud:

- majburlash va rag'batlantirish usullari;
- tashabbuskorlik va mustaqillikni iloji boricha namoyon qilish uchun sharoit yaratish.

Bu nazariyaning asosiy jihati shunda-ki, «inson munosabatlari» maktabi vakillari ijtimoiy muammolarni butun jamiyat miqyosida emas, balki alohida korxona miqyosida hal etadilar. Mehnatkashlar ijtimoiy ahvoliga majmuiy ravishda hal etilishi lozim bo'lgan ijtimoiy-iqtisodiy muammo sifatida emas, balki kishilarning guruhiy munosabatlari sifatida qaralgan.

«Emperik» (pragmatik) maktab menejment zarurligini umuman inkor etib, ochiq emperizmni targ'ib qiladi. U menejmentning maqsadi – rahbarlik qilish bo'yicha ijobiy tajriba va aniq xatolarni o'rganishdan iborat, deb ta'kidlaydi. Bu maktab vakillari kamroq nazariy maslahatlar berib, ko'proq aniq vaziyatlarni tahlil etish bilan shug'ullanish kerak deydilar. Albatta, tajriba o'rganish juda muhim. Lekin faqat amaliyotga asoslanib menejmentni shakllantirish mumkin emas. «Emperik» maktabning eng yorqin namoyandalari – T. Draker, R. Devis, L. Nyuman, D. Miller va boshqalardir.

Yuqorida sanab o'tgan xorijiy menejment maktablarining eng asosiy kamchiligi har tomonlama chuqur o'rganilmaganligidir. Bu yangi yo'nalish – «ijtimoiy tizimlar» maktabi vujudga kelishiga turtki bo'ldi. Uning eng taniqli namoyandalari D. March, G. Saymon, A. Etsioni va boshqalardir. «Ijtimoiy tizimlar» maktabi «inson munosabatlari» maktabi xulosalariga asoslanib, korxonaga o'zaro bog'liq va o'zaro ta'sir ko'rsatuvchi omillar majmuidan iborat majmuiy tizim sifatida qarab, insonni bu omillarning biri deb hisoblaydi. Sotsiologlarning katta guruhi sanoat sotsiologiyasi sohasida tadqiqot olib boradilar. «Ijtimoiy tizim» maktabi o'zidan avvalgi maktablarga nisbatan keng ko'lamdagi muammolarni hal etishga, menejment nazariyasini yaxlit holga keltirishga intiladi. Lekin menejment nazariyasini tuzishga intilish uni hozirgi kapitalistik dunyo sharoitidan uzoqlashib ketishiga va natijada uning unchalik keng yoyilmasligiga olib keldi.

Agar «klassik» maktab namoyandalari nizolarni moddiy rag'batlantirish yoki jihozlash yo'li bilan, «inson munosabatlari» maktabi ishlab chiqarish jarayonini adolatli qilish yo'li bilan hal etishni taklif qilgan bo'lsalar, «ijtimoiy tizimlar» maktabi tashkilotda nizolarning mavjud bo'lishi uning tabiatidan kelib chiquvchi holat deb hisoblab, asosiy vazifa nizolar va ularning oqibatini yumshatishdan iborat deb ta'kidlaydilar.

50-yillarning boshida menejment nazariyasi rivojlanishiga «yangi» maktab katta ta'sir ko'rsatdi. U menejmentga aniq fanlar uslub va usullari – qarorlar qabul qilishni matematik modellashtirish, matematik mantiq, dasturlash, iqtisodiy jarayonlarni matematik modellashtirish usullarini joriy qilish bilan ajralib turadi. «Yangi» maktabning eng yorqin namoyandalari – R. Akkof, L. Kleyn, V. Lyus va boshqalardir. Bu maktabning shakllanishi kibernetika va jarayonlarni o'rganishning rivojlanishi bilan bog'liqdir. Jarayonlarni o'rganish zaxiralar, resurslar taqsimoti, eskirgan uskunalarni almashtirish, maqbul ravishda rejalashtirishni boshqarishni matematik modellashtirish bilan bog'liqdir. Keyinchalik «yangi» maktab tarkibida mustaqil fan – menejment qarorlarini qabul qilish nazariyasi shakllandi. Xorijiy menejment rivojlanishining qisqa tavsifi menejmentni takomillashtirish yangi usullari va shakllarini izlash uzluksiz davom etganligidan da'lolat beradi.

«Yangi» maktab – bu «ijtimoiy tizimlar» maktabining mantiqiy davomidir.

Rossiyada menejment fani XX asrning 20-yillaridan boshlab shakllana boshladi. Bu davrda mehnat va menejment muammolariga bag'ishlangan o'nlab jurnallar, jumladan, «Boshqaruvni tashkil etish», «Mehnatni tashkil etish», «Boshqaruv texnikasi», «Xo'jalik va boshqaruv» kabi oynomalar nashr qilindi, xorijiy ishlab chiqarishni tashkil etish va menejment bo'yicha mutaxassislarning asarlari rus tiliga tarjima qilindi. 1921-yilda Markaziy mehnat instituti tashkil etildi.

Menejment nazariyasi va amaliyotiga katta hissa qo'shgan taniqli olim – Aleksey Kapitanovich Gastev (1882–1941) edi. Uning «Qanday ishlamoq kerak?», «Mehnatni me'yorlash va tashkil etish», «Mehnat qo'llanmalari», «Madaniyat qo'zg'oloni», «Ishlab chiqarishni MMI usullari bilan tartibga solish» kitoblari nashr etildi. A.K. Gastev rahbarligi ostida MMIda mehnatni tashkil etishning yangi usullarini o'rganish, loyihalash va joriy qilish, turli mutaxassislikka ega ishchilarni o'qitish va malakasini oshirishning maqbul tizimini yaratish bo'yicha salmoqli ishlar amalga oshirildi. A.K. Gastev asarlari juda katta ilmiy va amaliy ahamiyatga ega, u tomonidan ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalar hozirgi davrda ham dolzarbdir. Mehnatni ilmiy tashkil etish va menejment fanining yana bir tashabbuskori – Platon Mixaylovich Korjensev (1881–1940). P.M. Kerjensev 1923–1924-yillar davomida Butun Ittifoq mehnatni tashkil etish Kengashi prezidiumi a'zosi bo'lgan va «Pravda» gazetasida ishlagan. Bu yillar davomida u «Mehnatni ilmiy tashkil etish», «Tashkil etish tamoyillari», «Vaqt uchun kurash», «O'zingni o'zing tashkil et» singari asarlarini yozdi. P.M. Korjensev tomonidan tavsiya etilgan ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarni standartlash, mehnat sharoiti, moddiy vositalardan to'g'ri foydalanish haqidagi takliflar juda dolzarb edi.

Mehnatni tashkil etish va menejment nazariyasiga bu muammo bo'yicha tadqiqot olib borgan P.A. Popov, O.A. Ermanskiy va boshqalar ham salmoqli hissa qo'shganlar.

Davlat va iqtisodiyotni boshqaruv nazariyasining ayrim jihatlari sharqning iqtisodiy g'oya rivojlanishiga hissa qo'shgan yirik

alloma va davlat arboblari – Farobiy, Ibn Sino (IX–X asr), Hos Hojib (XI–XII asr), Amir Temur, Ibn Xoldun (XIII–XIV asr), Bobur, Alisher Navoiy asarlarida yoritilgan.

Xulosa

Menejment ilmining asoschilari F. Teylor, G. Emerson, G. Cherch va boshqalar bo'lganlar.

Menejment nazariyasining asosiy ilmiy maktablaridan: «klassik boshqaruv maktabi», «inson munosabatlari maktabi», «ijtimoiy tizim maktabi», «yangi boshqaruv maktablari» hisoblanadi.

O'zbekistonda menejment tizimi shakllanishi menejment nazariyasi tajribasiga ega bo'lgan, qabul qilingan qonunlar va huquqiy aktlar asosida amalga oshiriladi.

Bozor infratuzilmasining rivojlanishi menejmentning strategik vazifasi hisoblanadi.

Tayanch iboralar

Menejment nazariyasi klassiklari, ilmiy menejment maktabi, menejment va klassik maktablar, insoniy munosabatlar maktabi, menejmentning «emperik» maktabi, menejment nazariyasining asoslari, boshqaruvning «yangi» maktabi.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. A ustundagi har bir atamaga **B** ustundagi mos ta'rifni tanlang.

A	B
1. Menejment klassik maktabining nomoyondalari	a) R. Akkof, Kleyn V, Lyu va boshqalar menejmentga aniq fanlar apparatini va usullarini kiritishga harakat qilmoqda
2. Insoniy munosabatlar maktabining namoyandalari	b) E. Meyo, F. Rotlisberg, J. Muni, D. Mak Gregor va boshqalar

3. «Emperik» maktab namoyandalari	d) «Qanday ishlash kerak», «Mehnatni tashkil etish va normalashtirish», «Mehnat ko'rsatmalari»?
4. «Yangi» maktab namoyandalari	e) F. Teylor, G. Emerson, G. Cherch, A. Fayol, G. Ford, G. Gilberd, L. Urvik, M. Veber va b.
5. F. Teylorning eng mashhur asarlari	f) «MIT», «Tashkil etish tamoyillari», «Vaqt uchun kurash», «O'z-o'zini boshqarish» va boshqalar
6. A.K. Gastevning mashhur asarlari	g) «Boshqaruvni tashkil etish», «Mehnatni tashkil etish», «Boshqaruv texnikasi», «Xo'jalik va boshqaruv»
7. P.I. Kerjensevning eng mashhur asarlari	h) «Korxonani ilmiy boshqarish asoslari», «Menejmentni ilmiy tashkil etishning usullari va tamoyillari»
8. Rossiyada chop etiladigan menejment savollari bo'yicha jurnal	i) E. Meyo, G.M. Emerson, G. Cherch, M. Muni, Akkof va boshqalar
9. «Unumdorlikning 12 tamoyili» asarining muallifi kim?	j) F. Rotlisberg, V. Lyus yoki G. Mak Gregor
10. Menejmentni tashkil etishga yondashuvning ikki usuli bor, deb kim da'vo qilgan?	k) P. Draker, O. Devis, L. Nyuman, D. Miller va boshqalar

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savollarga javob variantini tanlang. Kasbdoshlaringiz bilan nima uchun aynan shu variantni tanlaganingizni muhokama qiling.

1. «Boshqaruvning klassik maktabi» asoschilari kim?

a) E. Meyo, D. Muni, G. Saymon
b) A. Fayol, G. Cherch, G. Gant, F. Teylor
c) P. Draker, R. Devis, D. Miller
d) D. Maru, G. Saymon

2. Quyidagilarning qaysi biri qanday maktabga tegishli ekanligini aniqlang. E. Meyo, D. Muni, G. Saymon, A. Fayol, G. Cherch, G. Gant, F. Teylor. P. Draker, R. Devis, D. Miller, D. Maru, G. Saymon.

a) klassik maktab
b) «yangi» maktab
c) «insoniy munosabatlar» maktabi
d) «empirik» maktab

3. Qaysi rus klassik olimi menejment bo'yicha «Qanday ishlash kerak» degan asarni yozgan?

a) P.A. Popov
b) O.A. Ermanskiy
c) A.K. Gastev
d) P.M. Kerjensev

4. «Vaqt uchun kurash» asari muallifi kim?

a) A.O. Ermanskiy
b) P.M. Kerjensev
c) A.K. Gastev
d) G. Ford

5. «Unumdorlikning o'n ikki tamoyili» asarining muallifi kim?

a) P.M. Kerjensev
b) A.K. Gastev
c) G. Emerson
d) G. Ford

Nazorat savollari

1. Menejment nazariyasi klassiklarining vujudga kelish jarayoni va shakllanish bosqichlari qanday kechgan?
2. Dastlabki davrlarda menejmentni harbiy harakatlarga ega bo'lganligi qaysi xususiyatlari bilan ajralib turgan?
3. Menejmentning rivojlanishiga hissasini qo'shgan O'rta Osiyo allomalaridan kimlarni bilasiz?

4. Menejmentning fan sifatida shakllanishiga kim birinchi bo'lib hissa qo'shgan?

5. Menejment nazariyasi maktablarining qaysi turlari mavjud?

6. G. Emerson qanday nazariyani ilgari surgan?

7. «Insoniy munosabatlar» nazariyasining mohiyati nimalardan iborat?

8. Rossiya olimlarining menejment fani rivojlanishiga qo'shgan hissasi qanday?

9. Hozirda amal qilinayotgan jamiyatning rivojlanish bosqichida menejment nazariyasining ahamiyatli tomonlarini sanab o'ting.

10. Menejment nazariyasi va bozor iqtisodiyoti klassiklarining aloqadorligi qay ahvolda?

3-bob. MENEJMENTGA SISTEMALI-VAZIYATLI YONDASHUV

3.1. Tizimlar to'g'risida tushuncha va ularning tasnifi
3.2. O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyoti yaxlit ijtimoiy iqtisodiy tizim sifatida
3.3. Menejmentda tizimli yondashuv
3.4. Menejmentda vaziyat yondashuvi

3.1. Tizimlar to'g'risida tushuncha va ularning tasnifi

Moddiy dunyo juda ko'p tizimdan tashkil topgan. Tizim so'zi yunoncha bo'lib, qonuniy jihatdan bir-biriga bog'langan ko'plab unsurlarning ma'lum bir yaxlitligini ifodalaydi. Unsurlar – murakkab yaxlit narsaning tarkibiy qismidir.

Tizim nuqtai nazaridan qaraganda ishlab chiqarish axborot aloqalari bilan birlashsa, kibernetika tizimini tashkil etadi. Tizim unga kiruvchi va narsalarda ifodalanuvchi moddalar sifati va holati bilan xarakterlanadi, boshqa tizimlar bilan o'zaro ta'sir natijasida mavjud bo'ladi, ya'ni doimo harakatchan, o'zgaruvchan xususiyatga egadir.

Harakat – bu materiyaning mavjud bo'lish usulidir. Dunyoda harakasiz materiya va materiyasiz harakat mavjud emas. Harakat faoliyat, energiyani ifodalaydi.

Bizni o'rab turgan tabiat ma'lum tizimni yoki birikmani, jismlar bog'liqligini tashkil etadi. Bu yerda jism deganda barcha moddiy haqiqat, yulduzlardan tortib atomlar, efir zarrachalarigacha tushuniladi.

Demak, tizim – bu jismlarning tabiatini belgilovchi tarkibiy unsurlardan tashkil topgan birikmasidan iborat.

Bog'liqlik – obyektiv dunyoning eng muhim xususiyatlaridan biridir. Bog'liqlik mavjudlik tufayli dunyo hodisalarining betartib yig'indisi emas, balki qonuniy harakat jarayonidan iboratdir.

Tizimlar turli shakllarga ega bo'ladi. Turli-tuman bo'lishiga qaramay, ularni shartli ravishda quyidagi turlarga ajratish mumkin: texnikaviy, texnologik, biologik, tashkiliy, iqtisodiy va ijtimoiy tizimlar.

Tizimning har bir turi o'zining aniq vazifalariga ega:

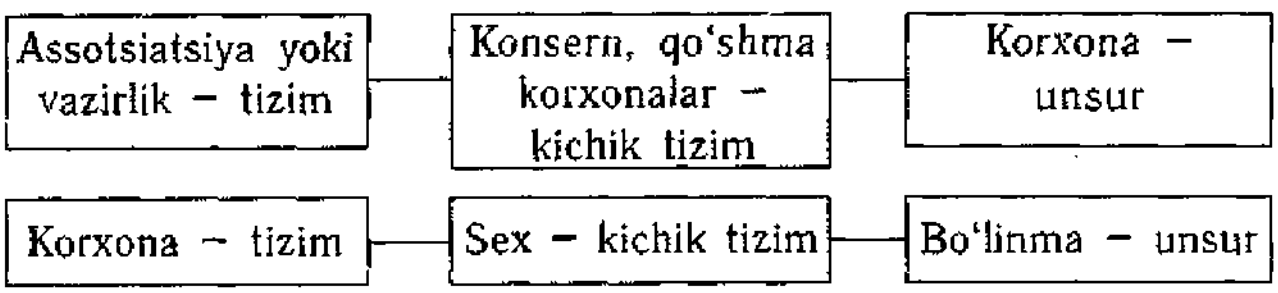
- texnikaviy tizim, uskunalar majmuining o'zaro bog'liq yig'indisidan iborat (bu korxonaning ishlab chiqarish quvvatlaridir);
- texnologik tizim qonun-qoida, me'yor, standartlar yig'indisi, marketing xizmatidan iborat;
- tashkiliy tizim ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirish, mehnat resurslaridan maqbul ravishda foydalanish, menejment tashkiliy tizimlarini yaratish uchun imkon beradi.

Texnikaviy, texnologik va tashkiliy tizimlar birgalikda iqtisodiyotni boshqarishning tashkiliy-texnikaviy jihatlarini ta'minlaydi:

- milliy xo'jalikning iqtisodiy tizimi ham ishlab chiqarish, ham ayirboshlashda yuz beruvchi barcha xo'jalik, moliyaviy, tashkiliy jarayonlar birligini ifodalaydi. Iqtisodiy tizim menejment tizimini qayta qurishda uzluksiz va maqsadli jarayonni aks ettirib, barcha boshqa tizimlar faoliyati samaradorligiga katta ta'sir ko'rsatadi. Shu bilan birga, boshqa tizimlar ham iqtisodiy tizimga o'z ta'sirini o'tkazishi mumkin (masalan, ijtimoiy tizim);
- ijtimoiy tizim iqtisodiy tizim bilan birga iqtisodiyot maqsadlarini belgilaydi, menejmentning tamoyil va uslublarini shakllantiradi, ya'ni iqtisodiyotni boshqarishning ijtimoiy-iqtisodiy jihatlarini ifodalaydi. Hozirgi davrda iqtisodiyotda ijtimoiy o'zgarishlar amalga oshishi, menejmentda demokratiyaning asoslari kengayishi, hamkorlikning yangi shakllari yaratilishi, bozor munosabatlariga o'tilishi, butun milliy xo'jalik tarkibi qayta qurilishi bilan bog'liq ravishda ijtimoiy tizimning ahamiyati ortib bormoqda.

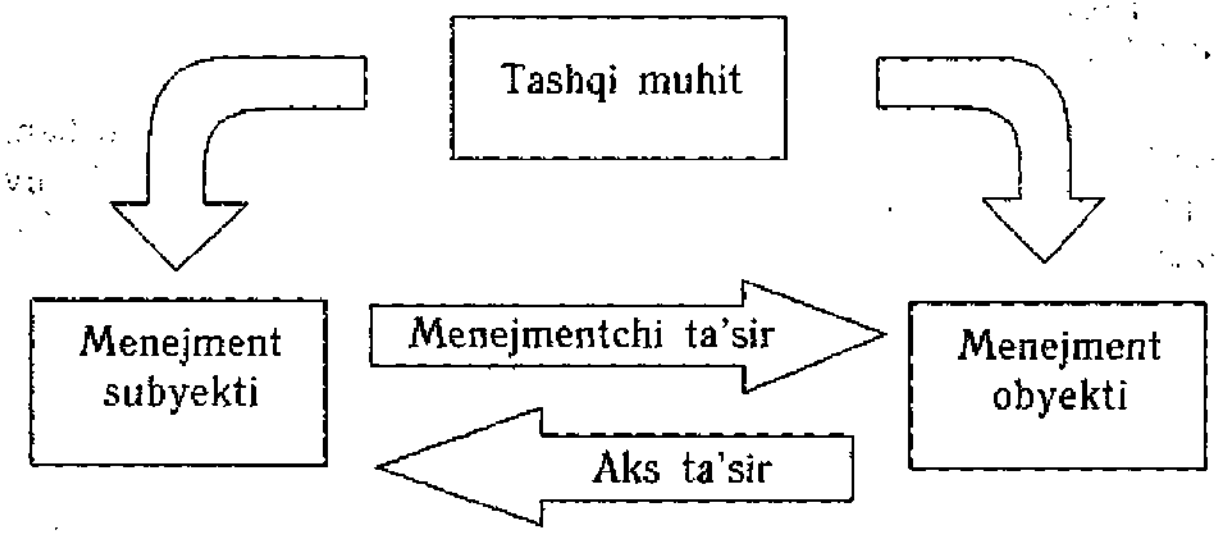
Inson eng muhim va faol unsur bo'lgan ijtimoiy-iqtisodiy tizim asosini ijtimoiy, jamoa, shaxsiy manfaatlar: siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy, huquqiy, mehnat manfaatlari tashkil etadi.

Agar korxonani yaxlit tizim sifatida tahlil etsak, u kichik tizimlar va unsurlar yig'indisidan iboratligini ko'ramiz.



Demak, boshqariladigan tizim bir vaqtning o'zida boshqaruvchi tizim ham bo'lishi mumkin.

Menejmentchi tizimga korxona, konsernlarning boshqaruv jarayonini, ya'ni kishilar jamoasida ochiq maqsadga qaratilgan ta'sir etish jarayonini ta'minlovchi unsur va kichik tizimlari kiradi. Boshqariladigan tizimga korxona, konsernlarning bevosita moddiy boyliklar yaratish va xizmat ko'rsatish jarayonini ta'minlovchi unsur va kichik tizimlari kiradi.



Moddiy tizim sifatida o'rganiladigan ishlab chiqarish ishlab chiqarish vositalari, shuningdek, mehnat predmetlarini tayyor mahsulotga aylantiruvchi ishlab chiqarish jarayonlari yig'indisidan iborat.

Iqtisodiyotni boshqarish menejment obyekti va subyektidan iborat yaxlit tizimni ifodalaydi.

Subyekt menejment maqsadlarini aniqlaydi va menejment obyektiga bir maqsadga yo'naltirilgan ta'sir qiladi, shuningdek, o'zaro ta'sir natijalariga baho beradi (boshqaruvchi ta'sir). Obyekt o'ziga o'tkazilgan boshqaruvchi ta'sirni qabul qiladi va menejment subyektiga natijalar haqida axborot beradi (aks ta'sir).

Iqtisodiyotni boshqarishda menejment obyektlari – bevosita ishlab chiqarish jamoalari va alohida ishlovchilardir. Ular mehnat faoliyati natijasida ishlab chiqarish moddiy unsurlari, mehnat qurollari va predmetlariga ta'sir etadi.

3.2. O‘zbekiston iqtisodiyoti yaxlit ijtimoiy iqtisodiy tizim sifatida

O‘zbekiston Respublikasi milliy xo‘jaligi, korxonalar, birlashmalar, tashkilot, tarmoqlar va mintaqalar murakkab, o‘zgaruvchan, yaxlit ijtimoiy-iqtisodiy tizim bo‘lib, uning har bir bo‘g‘ini ijtimoiy ishlab chiqarish va takror ishlab chiqarish, taqsimot va iste’molning turli jarayonlarini amalga oshiradi, bir-biri bilan uzviy bog‘liq va bir-birini to‘ldiradi. O‘zbekiston Respublikasi milliy xo‘jaligi iqtisodiy tizimdir, chunki mehnat va moddiy resurslar qo‘shilishi natijasida moddiy boyliklar, shu jumladan, milliy daromad yaratiladi, shuningdek, jamiyat ishlab chiqarish kuchlarining kengaytirilgan takror ishlab chiqarilishi jarayoni yuz beradi. Shu bilan birga, respublika milliy xo‘jaligi ijtimoiy tizim hamdir, chunki davlat kishilar tomonidan yaratilgan tashkilotdir. Mehnat jarayonida kishilar o‘zaro ijtimoiy munosabatda bir-birlari bilan o‘zaro ta’sirda bo‘ladilar, o‘z faoliyatlari natijalarini ayirboshlaydilar. Demak, ijtimoiy munosabatlar subyektlari kishilardan, obyektlari esa ularning turli sohalardagi turli-tuman faoliyatlaridan (ishlab chiqarish, fan, madaniyat, sanat va h.k.) iborat.

O‘zbekiston Respublikasi milliy xo‘jaligi boshqaruv tizimi iqtisodiy, siyosiy, g‘oyaviy, axloqiy, ruxiy va boshqa munosabatlar yig‘indisidan iboratdir. Ularning orasida eng muhimi iqtisodiy munosabatlardir.

Iqtisodiy ishlab chiqarish munosabatlari – bu barcha ustqurma munosabatlar asosida turuvchi va o‘z salmog‘i jihatidan munosabatlar tizimida yetakchi bo‘lgan asosiy munosabatlardir. Shu sababli, respublika iqtisodiyotini qayta qurishning mohiyati ma’muriy munosabatlar ustunligidan iqtisodiy munosabatlarga menejmentning barcha darajalarida manfaatlarni boshqarish va kishilar manfaatlari vositasida boshqaruvga o‘tishdan iborat. Lekin mehnat jamoalari faqat iqtisodiy emas, balki ijtimoiy-siyosiy, mafkuraviy, huquqiy vazifalarni ham bajaradilar. Demak, milliy xo‘jalik boshqaruvi obyekt sifatida murakkab, o‘zgaruvchan ijtimoiy-iqtisodiy tizimdan iborat ekan.

Tarkibiy jihatdan respublika milliy xo‘jaligi turli xil ishlab chiqarish unsurlaridan (ish joyi, sex, korxona, konsern, tarmoq va h.k.)

iborat. Iqtisodiyotning asosiy bo'g'ini – korxonadir. Korxona (firma) o'z ish natijalari bo'yicha to'liq javobgardir. Korxona daromadlari butun mehnat jamoasi mehnati natijasi bilan uzviy bog'liqdir.

Iqtisodiyotni boshqarish tizimi ikki kichik tizimdan – axborot oqimlari bilan bir tizimga bog'langan ishlab chiqarish jamoasi va boshqaruvchilar jamoasidan iborat menejment obyekti va subyektidan tashkil topgan. To'g'ri aloqa yo'llari bo'yicha yuqoridan pastga – boshqaruv buyruqlari, aks ta'sir yo'llari bo'yicha pastdan yuqoriga – qarorlar bajarilishi haqida axborot yuboriladi.

Korxona (firma) sex, bo'linma, xizmat kabi unsurlarning o'zaro bog'lanmagan, tasodifiy birikmasi emas. U o'zi tashkil topgan unsurlarning korxona tashkil etilishida ko'zda tutilgan maqsadga erishish uchun o'ziga xos birikishidan iborat. Korxona (firma) yirikroq ijtimoiy iqtisodiy tizim – tarmoq tarkibiga kiradi va uning unsuridan iborat bo'ladi, tarmoq esa o'z navbatida yaxlit tizim – milliy xo'jalikning tarkibiy qismidir (sxemaga qarang).

Shunday qilib, O'zbekiston milliy xo'jaligi yaxlit yirik tizim bo'lib, barcha tarmoqlarni xo'jalik yuritishning murakkab mexanizmiga biriktiradi.

3.3. Menejmentda tizimli yondashuv

Menejmentda tizimli yondashuv, avvalo, menejment obyekti murakkab ijtimoiy-iqtisodiy, o'zgaruvchan tizim, ichki tartib va o'zaro aloqada bir butun yaxlitlikni tashkil etuvchi unsurlar yig'indisi sifatida o'rganilishini ifodalaydi. Tizim yondashuvi boshqariladigan obyektning barcha tarkibiy qismlari uzviy amal qilishini ta'minlaydi, bir tomonlama yondashuvni inkor etadi, tizimning turli unsurlari o'rtasida nomutanosiblik va qarama-qarshiliklarni bartaraf etishga yordam beradi va shu sababli faqat menejment obyektiga nisbatan emas, balki menejmentning o'ziga nisbatan ham amalga oshirilishi kerak.

Murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizimni o'rganish jarayonida menejmentda tizimli yondashuv mohiyati asosan quyidagilardan iborat:

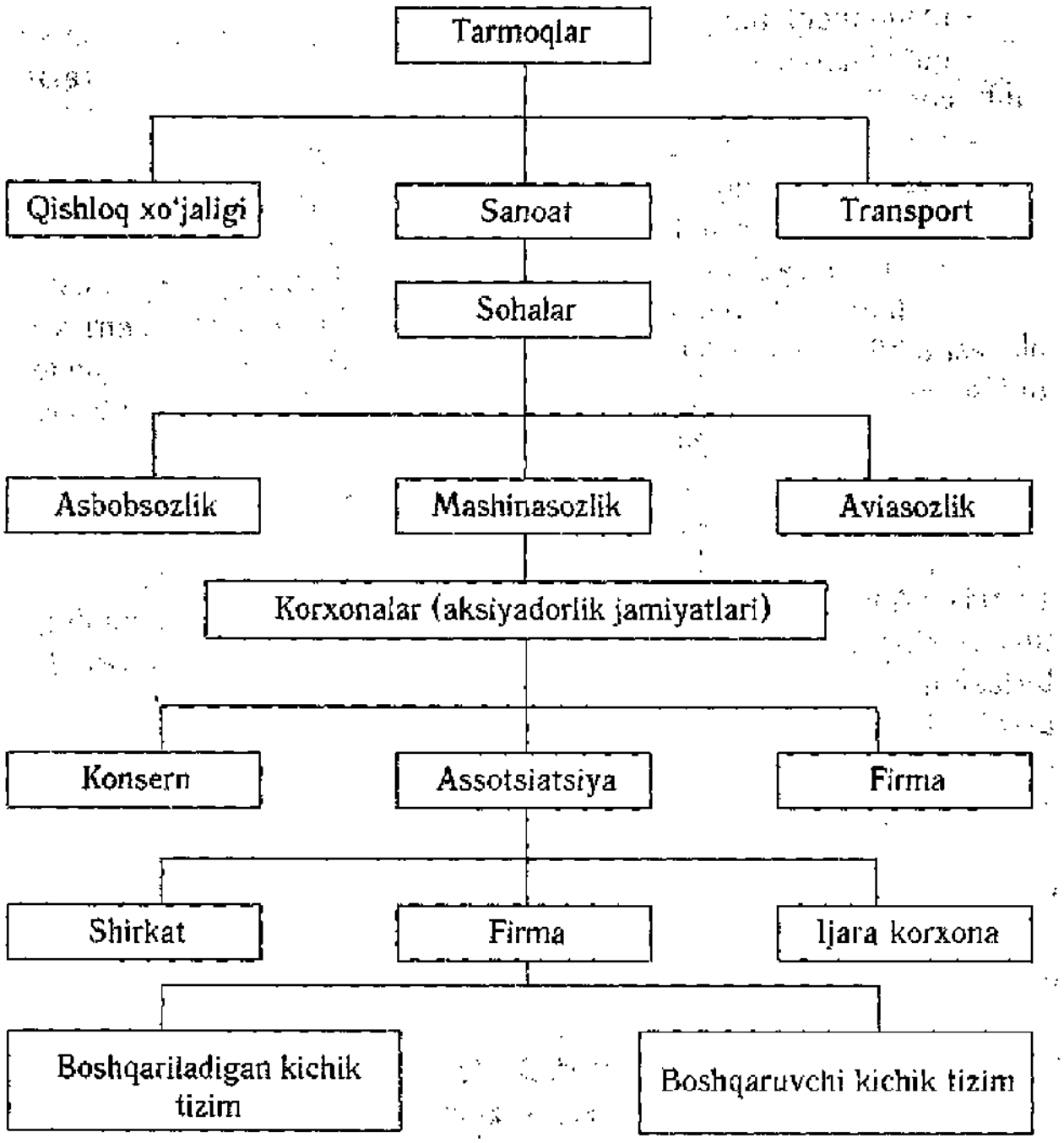
- menejment maqsadlarini yaratish;
- qo'yilgan maqsadlarni amalga oshirishdan eng kam xarajat qilib, eng katta samaraga ega bo'lish;
- maqsad, usul va ularga erishish vositalariga miqdoran baho berish va faoliyatning rejalashtirilgan natijalariga ega bo'lishning barcha imkoniyatlarini baholash.

Har bir murakkab tizim yirik tizim unsuri sifatida o'rganiladi, uning ushbu yirik tizim boshqa unsurlari bilan o'zaro ta'siri va aloqasi tahlil etiladi. Nisbatan mustaqil (alohida) tizim o'rganilganda uning unsurlari quyi tartibdagi kichik tizimga ajratiladi hamda bu unsurlarning o'zaro aloqa va ta'siri tadqiq qilinadi. Masalan, agar milliy xo'jalik o'rganiladigan bo'lsa, u bir tomondan yirik tizim sifatida, boshqa tomondan milliy xo'jalik tarmoqlari unsurlari (sanoat, qishloq xo'jaligi, transport, qurilish va h.k.) yig'indisi sifatida tahlil qilinishi mumkin. Sanoatni milliy xo'jalik tizimining unsuri sifatida hamda kichik tarmoqlar, sohalar, ishlab chiqarish birlashmalari, korxonalar birikmasi sifatida, korxonani esa ham assotsiatsiya, aksiyadorlik jamiyatlari, firma, birlashmalar unsuri sifatida, ham sex, bo'linma, brigadalar majmui sifatida o'rganish mumkin.

Menejmentda tizimli yondashuv ko'plab muammolarni samarali hal etish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Uni qo'llash maqsadlarni aniq bayon qilish, vazifalar ko'lami va bajarilishi lozim bo'lgan ish xususiyatlari haqida tasavvurga ega bo'lish, tizim doirasida bo'ysinish tartibini o'rnatish, qaror qabul qilish va uni bajarish borasida majburiyat va javobgarlikni taqsimlash imkonini beradi.

Tizimli yondashuvning asosiy vazifasi butun tizim amal qilish samaradorligini oshirishdan iboratdir.

Tizimli yondashuvni qo'llash umuman vaziyatga baho berish barcha holat va oqibatlarni hisobga olgan holda boshqaruv qarorlari qabul qiluvchi har bir rahbar uchun zarurdir. Menejmentda tizimli yondashuvni qo'llash rahbardan mantiqiy fikr yuritishni, ya'ni har bir qarorga kelish va asoslash jarayonida tizimning umumiy maqsadini aniqlash va barcha kichik tizimlar faoliyatini bu maqsadga erishishga yo'naltirishni talab etadi. Bunda har bir tizim undan yirikroq tizimning tarkibiy qismi sifatida o'rganiladi, uni



rivojlantirishning umumiy maqsadi ushbu yirik tizim rivojlanishi maqsadi bilan muvofiqlashtiriladi.

Tizimli yondashuvda vazifalar tashkilotga moslashtirilmaydi, aksincha, tashkilot qo'yilgan maqsadlar va ularni hal etish usullariga muvofiq holda tashkil etiladi yoki qayta tuziladi.

Kibernetika va unga bog'liq ravishda maqsadlarni va boshqaruv qarorlarini aniqlash, ishlab chiqarish, tekshirish, tadbiq etish, matematik usul va kompyuterni qo'llash tizimli yondashuvning muhim

unsurlaridan biriga aylanib qoldi. Model so'zlar vositasida, formulalar yordamida bayon qilinishi, chizma bilan ifodalanishi, kompyuter yordamida tizimni amalda tushunish, yangi, ilgari noma'lum bo'lgan haqiqatni topishga yo'naltiriladi.

Bilimlarning hozirgi darajasi murakkab tizim bo'lgan iqtisodiyotni boshqarishda chiziqli va dinamik dasturlash, yoppasiga xizmat ko'rsatish, o'yinlar nazariyasini qo'llash, statistik ma'lumotlarni o'rganish jarayonida har tomonlama korrelyatsiya usulidan foydalanish imkonini beradi.

Tizimli yondashuvning kompyuterlarni qo'llash natijasida rivojlanishi ma'lumotlarning aniqlashtirilgan, kengaygan bazasidan samarali foydalanish imkonini beradi va o'z navbatida axborot yig'ish va uni qayta ishlashni talab etadi. Iqtisodiyot tarkibi o'zgarishi haqida ilmiy asoslangan, aniq axborotga ega bo'lmay turib, uning samaradorligini oshirish yo'llarini aniqlab bo'lmaydi.

Shunday qilib, respublika iqtisodiyotiga o'zaro bog'liq jarayonlar tizimi sifatida qarash mumkin. Qandaydir bir jarayon natijasida ma'lum mahsulot yaratiladi va bu ma'lum xarajatlar yig'indisi bilan bog'liqdir.

Ikki jarayon o'rtasida to'g'ridan-to'g'ri bog'liqlik mavjud bo'lib, bunda bir jarayon mahsuloti bo'lgan ko'mir elektroenergetika uchun resursdir. Bunday aloqalarning tarmog'i bir-biriga bog'liq unsurlar tizimini tashkil etadi.

3.4. Menejmentda vaziyat yondashuvi

Menejment vazifalarini bajarishda korxona va tarmoqlar o'rtasida vaziyat o'zgarishlari deb ataladigan farqlarga e'tibor berish lozim. Ular ikki xil bo'ladi: tashqi va ichki. Ichki o'zgarishlar aniq korxona, tarmoqni tavsiflaydi. Ichki muhitga korxona maqsadlari, resurslari, kattaligi, vertikal va gorizontal mehnat taqsimoti va h.k. kiradi. Korxonalar o'rtasidagi ichki farqlar binolar o'rtasidagi farqqa o'xshaydi. Masalan, binolar arxitekturasi, materiali, kattaligi bilan farq qilib, bu farq natijasida ularning biri klub, boshqasi kishilar yashaydigan uy bo'lishi mumkin. Xuddi shunday tarzda korxonalarning ichki farqlari ularning vazifalarini belgilaydi. Bu

o'zgarishlarni ma'lum darajada nazorat qilish mumkin va ular boshqaruv qarorlari natijasida vujudga keladi. Rahbariyat tomonidan ichki o'zgarishlar borasida qabul qilinadigan qarorlar qanchalik samarali va unumdor faoliyat yuritishni belgilaydi.

Korxonaning kattaligi ichki farqlar korxonani boshqarishga qanday ta'sir etishini yorqin namoyon qiladi. Yirik aksiyadorlik jamiyatini boshqarish bilan kichik korxona, do'konni boshqarish o'rtasida katta farq mavjud. Korxona qancha katta bo'lsa, uni boshqarish ham shunchalik qiyin bo'ladi.

Tashqi o'zgarishlar korxonadan tashqaridagi muhit omillaridir. Ular qatoriga yirik raqobatchi korxonalar texnika va texnologiyani olish manbalari, ijtimoiy omillar, davlat boshqaruvi kiradi. Tashqi muhit, tashqi o'zgarishlar korxona faoliyatiga turlicha ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli boshqaruv qarorlarini qabul qilishda vaziyatni hisobga olish zarur. Qaysi o'zgarishlar korxona muvaffaqiyatiga kuchliroq ta'sir qilishini ko'rsatish yetarli emas. Turli tuman vaziyat ko'rsatkichlari va menejment jarayonining barcha vazifalari o'zaro bog'liq hamda ularni bir-biridan ajratib ko'rib chiqish mumkin emasligi ma'lum qiyinchiliklarga olib keladi. Suvga tashlangan tosh butun ko'l bo'ylab tarqaluvchi to'lqinlarni hosil qilgani kabi, biror muhim omilning o'zgarishi butun korxona faoliyatida aks etadi.

Korxona faoliyati samaradorligiga ko'plab ham ichki, ham tashqi omillar ta'sir etishi sababli u menejmentning eng yaxshi usuli – aniq vaziyatni hisobga olgan holda belgilanadi. Shu vaziyatga eng mos bo'lgan usul eng samarali usul bo'ladi. Shu sababli muvaffaqiyatli boshqaruv integratsiya qilingan yondashuvni talab etadi.

Vaziyat yondashuvi bilan bevosita bog'liq tizimli yondashuvga turli xususiy yondashuvlar, menejment vazifalari uzviy bog'liq bo'lib, korxona qator o'zaro bog'liq kichik tizimdan iborat tizim sifatida o'rganiladi; tizim nazariyasi rahbarlarga tizimning a'lohida qismlari o'rtasidagi tizim va uni o'rab turgan muhit o'rtasidagi bog'liqlikni tushunishga imkon beradi. Vaziyat yondashuvi tizim nazariyasini amalda qo'llashni korxonaga ta'sir etuvchi asosiy ichki va tashqi o'zgarishlarni aniqlash yo'li bilan kengaytiradi, qo'yilgan maqsadga erishish uchun menejmentning aniq usullarini aniq vaziyat bilan bog'lab amalga oshirish imkonini beradi.

Xulosa

Moddiy dunyo ko'p tizimlardan iborat. Tizim – bu ko'rsatkichlar to'plami bo'lib, tuzilmaviy elementlardan iborat va menejment tizimi muhitini shakllantiruvchi omildir.

Texnikaviy texnologik va tashkiliy tizimlar yig'indisi, menejmentning tashkiliy-texnik tomonini shakllantiradi.

Ijtimoiy-iqtisodiy tizim 2 ta tagtizimlardan iborat: boshqaruvchi va boshqariluvchi.

Menejmentda tizimli yondashuv qo'yilgan menejment maqsadlarini tatbiq etishdan olingan yuqori samaraga erishish vositalari, uslublarining shakllanishiga olib keladi.

Tizimli yondashuv tashqi va ichki o'zgaruvchi omillarga rioya etishdan iborat bo'lib, menejmentning aniq usullarini qo'llashni o'z ichiga oladi.

Tayanch iboralar

Tizim, vaziyat, egiluvchan tizim, menejmentga yondashish, tizimli yondashish, vaziyatli yondashish, axborotli tizim, menejment tizimi, strategik yondashish, menejmentning funksiyali tag tizimi.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. A ustundagi har bir atamaga **B** ustundan mantiqiy ta'rif tanlang.

A	B
1. Tizim	a) butun xalq xo'jaligi tizimidagi murrakab xo'jalik mexanizmini birlashtiradi
2. Aloqa	b) menejerlarni korxonani bir-biriga bog'liq bo'lgan ochiq tizim sifatida qarashi lozim bo'lgan konsepsiya
3. Menejment tizimi	d) bir-biri bilan bog'liq bo'lgan bo'limlardan tuzilgan birlik bo'lib, u bo'laklarning har biri

	takrorlanmas butunlikka muayyan bir narsa kiritadi
4. Boshqariluvchi tizim	e) tizimning eng ko'zga ko'rinarli xususiyati tufayli u tartibsiz uyushgan bo'laklarni emas, balki harakatning bir qonuniyatli jarayonini o'zida namoyon qiladi
5. Supertizim	f) maqsad, resurs, mehnat taqsimoti va tizimidan tashqaridagi omillar, ichki omillar tizimi
6. Tizimli yondashuv	e) ichki tizim omillari, maqsad, tilsimlar, topshiriqlar, texnologiya va odamlar
7. Vaziyatli yondashuv	f) optimal yechim korxonaning o'zida va o'rab turgan muhitda deb qarovchi konsepsiya
8. Vaziyatli o'zgaruvchilar	g) tizimni bir necha elementdan tashkil topgan, yagona, ichki o'zaro aloqada deb tushuntirish
9. Ichki o'zgaruvchilar	h) menejment jarayonini ta'minlovchi tizimlardan biri, odamlarga maqsadli ta'sir etish jarayoni
10. Tizim nazariyasi	i) moddiy boyliklar yaratuvchi, bevosita jarayonni ta'minlovchi tizim

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savolga javob variantlaridan birini tanlang. Kasbdoshlaringiz bilan nima uchun aynan shu variantni tanlaganingizni muhokama qiling.

1. Tizim deganda nima tushuniladi?
a) materialning mavjudlik usuli
b) butun elementlardan, bo'laklardan tuzilgan
c) menejment sohasini tavsiflaydi
d) qoidalar, me'yorlar, standartlar to'plami

2. Korxona qanday tizimga taalluqli?
a) texnika, texnologiya
b) biologik, tashkiliy
c) iqtisodiy
d) ijtimoiy-iqtisodiy

3. Iqtisodiy tizim bu...

a) uskunalar, komponentlar shu bilan birgalikda kompyuter majmui

b) qoidalar, me'yorlar, standartlar to'plami

c) ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirishga yo'l beruvchi tashkiliy moliyaviy jarayonlar

d) barcha xo'jalik, tashkiliy-moliyaviy jarayonlar birligini aks ettiradi

4. Tizimli yondashuv mazmunining natijasi ...

a) menejment maqsadlarining shakllanishi

b) maqsadlar amalga oshganida, ma'lum foyda olinib, kam harakat qilinadi

c) usullarning, ularga erishish vositalarining miqdoriy bahosi

d) hamma yuqorida keltirilganlar

5. Vaziyatli yondashuvning mazmuni natijasi...

a) tashqi o'zgaruvchilar hisobi

b) ichki o'zgaruvchilar hisobi

c) menejment apparati o'zgarishlari hisobi

d) to'g'ri javob yo'q

Nazorat savollari

1. Tizim nima va uning xossalari qanday?
2. Tizimning har bir turi o'zining qanday vazifalariga ega?
3. Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimga tushuncha bering.
4. Menejment subyekti va obyekti qanday o'zaro ta'sirda bo'ladi?
5. Iqtisodiy ishlab chiqarish munosabatlari nima?
6. Menejmentda tizimli yondashuvning mohiyati nimadan iborat?
7. Menejmentda tizimli yondashuvning asosiy vazifasi nimadan iborat?
8. Menejmentda vaziyatli yondashuvning mohiyati nimadan iborat?

4-bob. MENEJMENT QONUNLARI VA TAMOYILLARI

4.1. Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati
4.2. Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlar
4.3. Menejmentning asosiy tamoyillari

4.1. Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati

Menejment jamiyat qonunlari tizimiga asoslanadi. Nazariy jihatdan tushunmay va asoslanmagan holda birorta yirik amaliy masala hal etilishi mumkin emas. Nazariya yangilanishning muhim usulidir. Fan esa voqelik haqida obyektiv bilimlarni o'rganish va tartibga solishga qaratilgandir. Bilimlarning tartibga solinishi qonunlarda ifodalanadi.

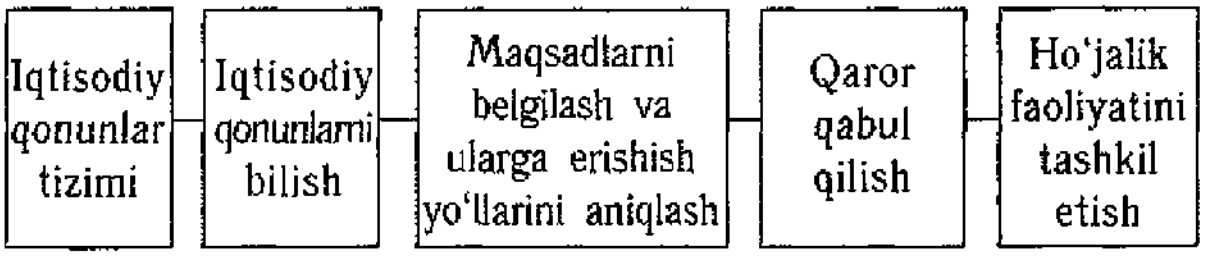
Qonun – falsafiy kategoriya bo'lib, borliq voqealarining barqaror, takrorlanuvchan aloqasi va munosabatini, hodisalar yuz berishining aniq tartibda bo'lishiga olib keluvchi tomonlarini aks ettiradi. Qonunlarni bilish rivojlanishning obyektiv yo'nalishlarini aniqlash, amaliy vazifalarni hal etish imkonini beradi. Shu sababli iqtisodiyotni boshqarish qonunlarni bilish, ularni amalda ustalik bilan qo'llay olishga asoslanishi kerak.

Umumiy falsafiy qonunlar materiya, harakat, makon, zamon, miqdor, sifat, sabab, oqibat, shakl, mazmun kabi kategoriyalar vositasida ifodalanadi. Iqtisodiy nazariya qonunlari iqtisodiy kategoriyalar vositasida (mulk, ishlab chiqarish, talab, taklif, taqsimot, ayirboshlash, qiymat, narx, foyda, tovar, pul, muvozanatlanish) ifodalanadi.

Iqtisodiyotni boshqarishda qonunlardan qanchalik to'liq va izchil foydalanilsa, mehnat sarfi shunchalik samarali bo'ladi. Aksincha, menejment jarayonida iqtisodiy qonunlarni hisobga olmaslik jamiyat uchun kutilmagan, salbiy oqibatlarga olib keladi. Shu sababli menejment qonunlarini o'rganishda faqat ularga amal qilishni emas, balki menejment jarayonida ongli ravishda qo'llashni ham ko'zda tutish lozim. Menejment qonunlaridan ongli ravishda foydalanish ko'p jihatdan ularni o'rganishga bog'liq. Qonunlar qanchalik chuqur o'rganilsa, ulardan amalda to'g'ri foydalanish imkoniyatlari ortadi.

Lekin menejment qonunlarini bilish ularni aniq amaliyotda muvaffaqiyatli qo'llash uchun kafolat bo'lolmaydi. Qonunlarni bilishda nazariya amaliyotdan ajralib qolishi foydasizdir. Demak, qonunlardan foydalanish ularni bilish, tushunish, amalda o'z vaqtida va to'g'ri qo'llay olishga bog'liq ekan. Bu menejment samaradorligini oshirishda hal qiluvchi omildir.

Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning asosiy unsurlari va bosqichlari quyidagi chizmada aks ettirilgan:



Ko'rsatilgan chizmani tahlil etish jarayonida uchta o'zaro bog'liq va ketma-ket, iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanilgan holda yechiladigan masalalarni ko'rib o'tish zarur:

- mavjud qonunlarni, ularning u yoki bu bosqichda namoyon bo'lish xususiyatlarini hisobga olgan holda chuqur va har tomonlama bilish;
- iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish maqsadlarini belgilash va ularni hal etish yo'llarini aniqlash;
- xo'jalik yuritishning bozor iqtisodiyoti sharoitida rivojlantirish va unga mos shakl va uslublarni qo'llash.

4.2. Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlar

Umumiy falsafiy va iqsodiy qonunlardan to'g'ri foydalanilgan holdagina iqtisodiyotni muvaffaqiyatli boshqarish mumkin. Umumiy falsafiy qonunlar ta'siri iqtisodiy amaliyotda iqtisodiy rivojlanish qonuniyatlari va yo'nalishlarini aniqlash shaklida namoyon bo'ladi. Ishlab chiqarishni boshqarishdagi turli-tuman ijtimoiy munosabatlar fani umumiy-falsafiy hamda umumiy-iqtisodiy nazariya qonunlariga bo'ysunadi.

Umumiy-falsafiy qonunlar bu, avvalo, quyidagi materialistik dialektika qonunlaridir:

1. Miqdor o'zgarishlarining sifat o'zgarishlariga o'tish qonuni narsa va hodisalar miqdor va sifat jihatlarini o'zaro bog'liqligi va ta'sirini tavsiflaydi.

2. Qarama-qarshiliklar birligi va kurashi qonuni harakatlantiruvchi kuch, o'z-o'zidan harakat qilib amalga oshuvchi rivojlanish manbaini ko'rsatadi.

3. Inkorni inkor etish qonuni cheksiz rivojlanish va takomillashish yo'nalishini belgilaydi. Eskirgan narsani inkor etmay, rivojlanishga erishib bo'lmaydi, chunki inkor natijasida yangi narsa uchun joy yaratiladi. Shuning uchun inkor yangi bilan eski bog'langan vaqtdir.

4. Bozor munosabatlari sharoitida menejment eski buyruqbozlik shakl va uslublarini inkor etib, ular ilmiy asoslangan yangilari bilan almashtiriladi.

5. Ijtimoiy borliqning ijtimoiy ongdan birlamchi ekanligini belgilovchi qonun mehnat jamoasi, alohida mehnatkash hayotining birlamchi ekanligini ko'rsatdi. Menejmentni umumlashtirish, zarur bo'lgan ijtimoiy, jamoa, shaxsiy manfaatlarni aniqlashni bu qonun amal qilishini hisobga olmay amalga oshirib bo'lmaydi.

6. Ishlab chiqarish kuchlarining ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarga nisbatan belgilovchi ekanligini ifodalovchi qonun menejment uchun katta ahamiyatga ega. Aynan menejment vositasida ishlab chiqarishning ikki tomoni – ishlab chiqaruvchi kuchlar va ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar aloqasi yuz beradi.

Falsafaning yuqorida sanab o'tilgan va boshqa qonunlari menejment uslubiyoti asosini tashkil etadi. Ular menejmentda markaziy kategoriyalar bo'lib, uning konsepsiyasi birligini mustahkamlash, barcha kategoriyalar o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlashga imkon yaratadi.

Iqtisodiyotni boshqarish tizimida iqtisodiy qonunlar yetakchilik qiladi. Insonlar mehnatini erkin birlashtiruvchi va tartibga soluvchi menejment tizimi maqsadlarni aniq belgilash, ularni amalga oshirish yo'llarini izlash, erishilgan natijalarga baho berishda iqtisodiy samaradorlikda aks etuvchi iqtisodiy qonunlar talablarini aniq hisobga olish lozim.

1. Jamiyat ehtiyojlarini mumkin qadar kam resurslar sarflab, iloji boricha to'liq qondirish qonuni. Jamiyatdagi barcha iqtisodiy

va ijimoiy jarayonlar, ularni amalga oshirish qonunlari bu qonunga amal qiladi, chunki u quyidagilarni ifodalaydi:

- ishlab chiqarishning obyektiv yo'nalishi, uning xalq farovonligini oshirish, shaxsiy har tomonlama rivojlantirishga qaratilganligini;
- insonlar xo'jalik faoliyatining asosiy sabablari, umumxalq iqtisodiy manfaatlarining yetakchiligini;
- ishlab chiqarish samaradorligining ijtimoiy-iqtisodiy mohiyatini.

Bozor munosabatlari sharoitida bu qonunning mazmuni har tomonlama boyib boradi.

2. *Qiymat qonuni yoki narx qonuni.* Tovarlarning pulda ifodalangan qiymati narx deb ataladi. Narx talab va taklifga bog'liq ravishda aniqlanadi. Narx bozor barometridir: agar talab va narx yuqori bo'lsa, ishlab chiqarish kengayadi. Talab va narx pasayganda ishlab chiqarish qisqaradi. Talab hajmi va tarkibi taklif hajmi va tarkibiga teng bo'lgan holdagi narx muvozanat narxi deyiladi.

Ishlab chiqariladigan har bir tovar turi, hajmi ularga bo'lgan ijtimoiy ehtiyojlarga teng bo'lishi, ya'ni to'lov qobiliyatiga ega talabga teng bo'lishi kerak.

3. *Talab qonuni.* Uning mazmuni shundan iboratki narx qancha yuqori bo'lsa, talab shunchalik kam bo'ladi. Talab xaridorning to'lov qobiliyatini ifodalaydi. Bunda talab elastikligi koeffisienti qanday aniqlanishini ko'rib chiqamiz:

$$K_{talab\ elast.} = \frac{Talab\ hajmi\ o'sishi,\ \%}{Narxlarning\ pasayishi,\ \%}$$

4. *Taklif qonuni.* U narx ortishi bilan taklif ortushuni ifodalaydi. Taklif – bu tovar va xizmatlarning narxdagi qiymatidir. Bunda taklif elastikligi koeffisienti quyidagiga teng:

$$K_{taklif\ elast.} = \frac{Taklif\ hajmi\ o'sishi,\ \%}{Narxlarning\ o'sishi,\ \%}$$

5. *Raqobat qonuni*ning mohiyati shundan iboratki, raqobat sharoitida zarar keltirmay eng yaxshi natijaga erishib bo'lmaydi, chunki barcha tovar ishlab chiqaruvchilar daromadining oshishi tartibini o'rnatib bo'lmaydi.

6. Iste'molchi nuqtai nazaridan eng so'nggi naflilik qonuni. Naflik – tovar va xizmatlar iste'molidan qoniqishni bildiradi. Umumiy naflilik ma'lum tovar va xizmat birligidan qoniqishni bildiradi; so'nggi naflik – shu tovar va xizmatning yana sotib olishdan qoniqishni bildiradi.

Shunday qilib, bozor munosabatlari shakllanayotgan sharoitda iqtisodiy qonunlardan foydalanish imkoniyatlari har tomonlama kengayib boradi.

4.3. Menejmentning asosiy tamoyillari

Tamoyil – bu faoliyat yuritish, xulqning asosiy qoidasi, yetakchi g'oyadir. Ilmiy adabiyotlarda odatda menejment tamoyillari deganda iqtisodiyotga rahbarlik qilishda asoslaniladigan asosiy qoida, yo'l-yo'riq, hulq me'yorlari tushuniladi. Menejment tamoyillari iqtisodiyot qonunlari ta'siri natijasida menejment usullariga bog'liq hodisalar mohiyatini aks ettiradi. Menejment mexanizmi sxemasini quyidagicha ifodalash mumkin:

Qonunlar —— Tamoyillar —— Usullar —— Uslublar

Menejment tamoyillari o'zaro bog'liq va birgalikda qo'llanilishi lozim.

Asosiy tamoyillarga quyidagilar kiradi.

1. Menejmentda yakkaboshchilik va kollegiyalik tamoyili. Yakkaboshchilik tamoyili bevosita ishlab chiqarishda ishlab chiqarish personali azolarining yagona rahbar buyruqlariga qat'iy bo'ysunishini talab qiladi. Yuqori darajadagi rahbar quyi bo'g'in rahbari vakolatiga kiruvchi masalalarni hal etmasligi lozim. Bu tamoyilni amalga oshirishning asosiy sharti har bir ijrochining huquq, burch, majburiyatlarini qat'iy belgilab qo'yishdir. Yagona boshchilik, kollegiallik qabul qilinadigan qarorlar oshkoraligi bilan qo'shib olib borilishi kerak. Kollegiallik intizom, rahbar, yagona shaxs irodasiga so'zsiz bo'ysunish bilan birga amalga oshishi kerak. Demokratiya, oshkoralik har bir kishiga o'z fuqarolik qarashlarini namoyon qilish, menejment qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilishda faol qatnashish uchun imkon yaratadi.

2. Ilmiylik tamoyili. Menejment tamoyillari orasida valyutarizmni inkor qiluvchi har bir rahbar iqtisodiy qonunlar, jamiyat rivojlani-shining obyektiv yo'nalishlari, bu sohada milliy va chet el tajribasi-ni qo'llashini taqozo qiluvchi o'rin egallaydi.

3. Rejalilik tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarishni rejali boshqarish, biznes va strategik rejasini tuzish iqtisodiy siyosatlarni amalga oshirishning muhim shartidir. Bu tamoyil ishlab chiqarish rivojlanishining uzoq muddatga mo'ljallangan yo'nalishlari, sur'atlari va nisbatlarini belgilashni ifodalaydi.

Ishlab chiqarishni rejalashtirish menejmentning asosiy vazifalaridan biridir. U iqtisodiy qonun, ishlab chiqarishning hozirgi holatini ilmiy tahlil etish, ehtiyojlarning istiqbolini aniqlash, texnikaviy va tashkiliy qarorlar qabul qilish asosida amalga oshiriladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida strategik rejalashtirish u yoki bu tarmoq rivojlanishining maqbul nisbatlarini, eng muhimi, resurslardan samarali foydalanish yo'llarini belgilovchi iqtisodiy rivojlanish parametrlarini aniqlash muhim ahamiyatga ega bo'ladi.

4. Menejment shakl va usullarini takomillashtirib borish tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida menejmentning uch shakli mavjud: xususiy, jamoa, davlat boshqaruvi. Menejmentning xususiy shaklida mulkdor yakka o'zi qaror qabul qiladi va butun ish uchun javobgar bo'ladi. Menejment xususiy shaklining ijobiy tomoni mulk egasi ishlar borishini o'zi to'liq nazorat qilish imkoniyatiga egaligi, kamchiligi esa, sarmoyaning uncha katta bo'lmasligi va bir kishi menejmentning turli vazifalarini bajarishga majburligidir. Mulkdor menejmentning barcha vazifalarini amalga oshiradi: rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish, yo'qotish, zarar va boshqalarga shaxsan javobgar bo'ladi. Kuchli raqobat sharoitida mulkdor sinmasligi uchun doimo o'z bilimlarini ko'paytirib, menejment usullarini takomillashtirib, ya'ni ishchilarga ta'sir etish yo'llarini bozorda mavjud holatga mos ravishda o'zgartirib borishi kerak.

Menejmentning jamoa shaklida ikki yoki undan ko'p jismoniy va yuridik shaxslar menejment qarorlarini birgalikda qabul qiladilar va korxona yoki aksiyadorlar jamiyati faoliyati uchun javobgar bo'ladilar. Sherikchilik nisbatan malakali boshqaruv qarorlarini qabul qilishga, menejmentning xususiy shakli esa kamchiliklarini bar-

taraf etishga imkon yaratadi. Menejment jamoa shaklining afzalligi sheriklarning aksiya sotish yo'li bilan qo'shimcha sarmoya jalb qilish imkoniyatiga ega bo'lishidadir. Menejmentning jamoa shakli direktorlar kengashi tomonidan amalga oshirilib, u asosiy menejment siyosatini va menejmentning majud vaziyatga mos iqtisodiy, tashkiliy-boshqaruvchilik, ijtimoiy-psixologik, huquqiy usullarini tanlaydilar. Menejment jamoa shaklining asosiy kamchiligi barcha sheriklar – aksiya egalari boshqaruvda va korxona faoliyatini nazorat qilishda qatnasha olmaydi. Uning yana bir kamchiligi – korporatsiya, aksiyadorlik jamiyati yoki korxona aksiyadorlaridan «ikki yoqlama» soliq olinishidir, chunki korxona foydadan, aksiyadorlar esa qo'shimcha ravishda dividentdan soliq to'laydilar.

Davlat boshqaruv shakli davlat yoki mahalliy mulk bo'lgan korxonalarda amalga oshiriladi. Davlat bu korxonalar faoliyati uchun to'liq javob beradi.

5. Kadrlar tanlash va joylashtirish tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish tamoyili muhim ahamiyat kasb etadi. Bozor munosabatlari boshqaruv kadrlariga qat'iy talablar qo'yadi, ularning ishbilarmonlik sifatlari, ishlab chiqarish oldida turgan masalalarni belgilaydi.

6. Agentlarning mustaqilligi va erkinligi tamoyili. Bozorda agentlar faoliyati iqtisodiy javobgarlik bilan birgalikda amalga oshishi kerak.

7. Shaxsiy tashabbus tamoyili. Bozorda ishbilarmon, omilkor, shaxsiy foyda uchun harakat qiluvchi, tadbirkor kishilar faoliyat yuritishi kerak.

8. Javobgarlik va tavakkalchilik tamoyili. Tadbirkor o'z faoliyati uchun javobgar bo'lishi, bunda ma'lum tavakkalchilik ham hisobga olinishi, ya'ni tadbirkorning o'z huquq va majburiyatlari bo'lishi kerak.

Xulosa

Menejment asosida jamoa qonun tizimlari yotadi.

Iqtisodiyotni boshqarish tizimida iqtisodiy qonunlar muhim rol o'ynaydi.

Menejmentning asosiy tamoyillari bo'lib: yakka hokimlik va kollegial, ilmiylik, rejalashtirish, menejment usullari va tizimlarini takomillashtirish hisoblanadi.

Ishlab chiqarishni rejalashtirish menejmentning asosiy funksiyalaridan biridir.

Strategik va innovatsion boshqaruv zamonaviy menejmentning rivojlanishi uchun asosiy yo'nalish hisoblanadi.

O'zbekistonda bozor munosabatlariga o'tish davrida davlat boshqaruv shakli asosiylardan hisoblanadi.

Tayanch iboralar

Qonun, tamoyil, bozor qonunlari, menejment tamoyillari, menejmentning ixtisoslashuvi, yaxlitlanishi, markazlashtirish, nomarkazlashtirish, optimallik, rejalashtirish, vaqt qonuni.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. **A** ustundagi har bir atamaga **B** ustundan mantiqiy ta'rif tanlang.

A	B
1. Obyektiv qonun	a) asosiy faoliyat qoidasi shundan iborat-ki, unda hal qiluvchi g'oya holatning mazmuni, ma'nosini aks ettiradi
2. Jamiyat ehtiyojlarini kengroq miqyosda qondirish haqidagi qonun	b) shu bilan tavsiflanadi-ki, unda ikki va undan ortiq jismoniy yoki yuridik shaxs menejment qarorlarini qabul qiladi va ularga mas'uliyat yuklanadi
3. Qiymat qonuni	d) falsafiy kategoriya o'zida holatlar mazmunini va haqiqiy holat tomonlarini aks ettiradi. Bularning aniqlanishi obyektiv rivojlanish tendensiyalarini ochishga imkon yaratadi
4. Talab qonuni	e) shu bilan tavsiflanadi-ki, jismoniy shaxs boshqaruv qarorlarini qabul qiladi va unga mas'uliyat yuklanadi

5. Taklif qonuni	f) ishlab chiqarishning obyektiv yo'nalishini, odamlarning ehtiyojini qondirish, xo'jalik faoliyatini ngasosiy boisini, xalqaro iqtisodiy qiziqishning belgilab olinishining tutgan o'rnini belgilaydi
6. Raqobat qonuni	g) tashkilotlar, jamoalar, shaxslar o'rtasidagi xaridorning puli uchun kurash, musobaqa bilan tavsiflanadi
7. Tamoyil	h) bozor sharoitida, eng ko'p foydani boshqa birkorxonaga ziyon yetkazmasdan olib bo'lmaydi, deb ta'kidlovchi konsepsiya
8. Raqobatlashuv tamoyili	i) narxlar qanchalik yuqori bo'lsa, ishlab chiqaruvchilar taklif qilayotgan tovarlar va xizmatlarning qiymati shuncha ko'p bo'ladi, deb ta'kidlaydigan konsepsiya
9. Menejmentning xususiy shakli tamoyili	j) narxlar qanchalik yuqori bo'lsa, etiyojlar qondirilishi shuncha kam bo'ladi, deb ta'kidlaydigan konsepsiyalar, qarashlar tizimi
10. Menejmentning jamoa shakli tamoyili	k) bozorni tartibga soluvchi, bu quyidagini ta'kidlovchi konsepsiyasidir: agar talab va baho yuqori bo'lsa, ishlab chiqarish kengayadi, agar talab va baho tushsa, kamaysa, ishlab chiqarish kamayadi

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savolga javob variantlaridan birini tanlang. Kasbdoshlaringiz bilan nima uchun aynan shu variantni tanlaganingizni muhokama qiling.

1. Obyektiv qonun ...

a) iqtisodiyot haqidagi Oliy majlis farmoni

b) Vazirlar Mahkamasining qaror va farmoyishlari

c) haqiqiy holat tomonlari, holatlar munosabati, takrorlanuvchi aloqa va barqaror aloqani aks ettiruvchi falsafiy kategoriya

d) menejment tizimi tomonidan amaliyotga muvofiq qo'llanib kelayotgan hujjat

2. Falsafa qonuni ...
a) jamiyat ehtiyojlarini to'laroq qondirish qonuni
b) jamiyat kundalik hayotining jamiyat ongiga nisbatan tutgan o'rnini belgilab beruvchi qonun
c) me'yoriy foyda qonuni
d) talab va taklif qonuni

3. Obyektiv iqtisodiyot qonuni ...
a) jamiyat ehtiyojlarini to'laroq qondirish qonuni
b) miqdor o'zgarishining sifat o'zgarishiga o'tish qonuni
c) qarama-qarshiliklar kurashi va birligi qonuni
d) jamiyat kundalik hayotining jamiyat ongiga nisbatan tutgan o'rnini belgilab beruvchi qonun

4. Iqtisodiyotni boshqarish mexanizmi quyidagilardan iborat:
a) obyektiv qonunlardan
b) menejment tamoyillaridan
c) menejment usullaridan
d) shularning barchasidan

5. Qanday asosiy hal qiluvchi qoidalar quyida keltirilgan tamoyillarni aks ettiradi?
a) yagona menejment tamoyili va hamkorlikda boshqarish tamoyili
b) ilmiylik tamoyili
c) menejment shakl va usullarini takomillashtirish tamoyili
d) javobgarlik va tavakkalchilik tamoyili

Nazorat savollari

1. Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning qanday asosiy bosqichlari mavjud?
2. Umumiy falsafiy qonunlarni aytib bering.
3. Qanday iqtisodiy qonunlar mavjud?
4. Menejment mexanizmi sxemasini ifodalab bering.
5. Menejmentning asosiy tamoyillarining mohiyati nimadan iborat?

5-bob. MENEJMENT FUNKSIYALARI

5.1. Menejment jarayonining mazmuni
5.2. Menejmentning funksiyalari va ularning tasnifi

5.1. Menejment jarayonining mazmuni

Menejment butun boshqaruv tizimining uzluksiz amal qilishi jarayonini ifodalaydi. U mehnat jarayonining barcha xususiyatlariga ega. Umuman menejment jarayonini texnologiya (qanday amalga oshiriladi), tashkil etish (kim va qanday tartibda) nuqtai nazaridan tavsiflash mumkin. Menejment jarayoni mazmunining uch jihatini ajratish mumkin: texnikaviy, ishlab chiqarish, iqtisodiy va ijtimoiy. Texnikaviy jihatdan – bu mahsulot ishlab chiqarish, metall yoki neft ajratib olishni boshqarish; ishlab chiqarishda – bu ishlab chiqarishni tashkil etish jarayoni, ya'ni bo'linma, sex, korxonalar o'zaro ta'sirini boshqarish, iqtisodiy jihatdan ishlab chiqarish, ish kuchi va butun iqtisodiy munosabatlar tizimiga rahbarlik qilish, ijtimoiy jihatdan – bu mehnat jamoasi ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, insonni tarbiyalashdir. Menejment jarayoni texnologiyasi menejment xodimlari tomonidan bajariladigan operatsiya va amallardan iboratdir.

Shunday qilib, menejment jarayoni rahbar va boshqaruv apparatining qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun kishilarning birgalikdagi faoliyatini muvofiqlashtirish bo'yicha maqsadli harakat qilishidir. Menejment faoliyatini amalga oshirish tartibiga ko'ra uni quyidagi bosqichlarga bo'lish mumkin: maqsad, vaziyat, muammo, qaror qabul qilish.

Har bir ta'sir etishni amalga oshirishdan avval uning maqsadi aniqlanishi lozim, chunki boshqaruv ma'lum maqsadga erishish uchun amalga oshiriladi. Menejmentning keyingi bosqichi boshqaruv jarayonidagi vaziyatni tahlil etishdan iborat. U tizimning holatini baholash, uni yaxshilash yo'llarini izlash yoki undagi salbiy hislatlarni bartaraf qilish bilan bog'liq ishlarni tavsiflaydi. Muammo bosqichida tizimning hozirgi holatini uning rivojlantirish maqsadiga nisbatan qarama-qarshiliklarini aniqlash ko'zda tutiladi. Qaror qabul

qilish bosqichi rahbarning amalda tashkiliy faoliyatiga o'tishini ifodalab, qaror qabul qilish bilan boshqariladigan tizimga ta'sir o'tkazila boshlanadi.

Menejment jarayonini, shuningdek, quyidagi davrlarga bo'lish mumkin: maqsad qo'yish, axborot faoliyati, tahliliy faoliyat, menejment tizimida tashkiliy-amaliy faoliyat va harakatlar variantlarini tanlash.

Menejment operatsiyalari – rahbar va boshqaruv apparatining oddiy harakatlari bo'lib, ularning tartibi va birikishi natijasida boshqaruv jarayoni tashkil topadi. Masalan, tahliliy faoliyat uchun korxonaning yillik va oylik hisobotlarini olish, ular bo'yicha tadbirlar ishlab chiqish hamda ularni boshqaruv jarayoniga tatbiq qilish lozim.

Boshqaruv jarayonini amalga oshirish vositalariga, eng avvalo, axborotni kiritish lozim. Menejment operatsiyalarining katta qismi axborot bilan ishlashdan iboratdir. Boshqaruv apparati ishida keng qo'llaniladigan texnika vositalari ham shular jumlasiga kiradi. Bular axborot olish va qayta ishlash vositalari va an'anaviy orgtexnika vositalaridir.

Menejment operatsiyasini amalga oshirish usullari – axborot-tahlil va tashkiliy faoliyatdir. Axborot-tahlil faoliyat axborot yig'ish, saqlash, tarqatish va qayta ishlash, tahlil, hisob, qarorlar variantlarini ishlashdan iborat. Tashkiliy faoliyatga – tushuntirish, ishontirish, rag'batlantirish va vazifalarni taqsimlash usullari, faoliyatni nazorat qilish, majburlash va h.k.lar kiradi. Menejment uchun faqat nimani qanday qilishni hal etish emas, balki tashkil etish, qiziqtirish, ishontirish, tushuntirish, nazorat qilish ham zarur. Ayni shu operatsiyalar yig'indisidan rahbarning tashkiliy faoliyati tashkil topadi.

Menejment jarayonini tashkil etishda biznes-reja va ta'minot, moliyalashtirish va biznes-reja, narxni belgilash va kredit berish funksiyalarini bog'lashni ta'minlash, menejment tizimi ayrim unsurlarini (maqsad-usul, maqsad va kadrlar, qarorlar va usullar, usullar va tarkib) muvofiqlashtirish, boshqaruv kadrlarini tayyorlash, fan-texnika yutuqlarini joriy etishni ta'minlash zarur.

Korxonalarga erkinlik va mustaqillik berilishi bilan hal qilinishi lozim bo'lgan menejment jarayonini tashkil etish bilan bog'liq muhim muammo rasman bir-biri bilan bog'liq bo'lmagan boshqaruv tashkilot-

lari o'rtasidagi gorizontal aloqalarni amalga oshirish bo'lib qoldi (masalan, korxona va mahsulot iste'molchilari, xom ashyo bilan ta'minlovchilar va korxona o'rtasida va h.k.).

5.2. Menejmentning funksiyalari va ularning tasnifi

Menejmentning jarayon sifatidagi mohiyati uning vazifalarida ifodalanadi. Menejment vazifalari deganda boshqaruv bo'yicha ma'lum masalalarni hal etishga qaratilgan harakat yig'indisi tushuniladi. Menejment vazifalari, avvalo, boshqariluvchi obyektning o'ziga xos xususiyatidan kelib chiqadi. Ishlab chiqarish tarkibiga mos ravishda quyidagilarni aks ettiruvchi vazifalar mavjud bo'ladi:

- iqtisodiyotning tarmoq tarkibini;
- uning hududiy tarkibini;
- ishlab chiqarishning alohida unsurlarini.

Milliy xo'jalikning tarmoq tarkibi menejment oldiga moddiy ishlab chiqarishni boshqarish va nomoddiy ishlab chiqarishni boshqarish kabi vazifa qo'yadi. Birinchi soha tarkibida ishlab chiqarish va muomala sohalarini boshqarishni ajratadilar. Ishlab chiqarish sohasini boshqarishga sanoat va uning tarmoqlarini boshqarish, qurilishni, tansport, aloqani boshqarish vazifalari; muomala sohasini boshqarish vazifalariga – savdoni, moliya, moddiy-texnikaviy ta'minot, madaniyat, ta'lim sohalarini boshqarishni qamrab oladi.

Ishlab chiqarishni boshqarish vazifalarining hududiy tarkibiga respublika, viloyat, shahar, tuman miqyosidagi menejment vazifalari kiradi. Ishlab chiqarishning boshlang'ich bo'g'ini – korxonani boshqarish muhim vazifadir. Menejment vazifalari boshqaruv tashkilotlari, bajaruvchilar va boshqaruv apparati vazifalarini belgilab beradi.

Menejment jarayonini bajariladigan vazifalar bo'yicha tahlil etish har bir vazifada ish hajmi, boshqaruvchi xodimlar sonini aniqlash, va nihoyat, boshqaruv apparati tarkibini loyihalash uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Boshqaruv tashkilotining asosiy va aniq vazifalari ajratiladi. Asosiy vazifalar har bir korxona va boshqaruvning barcha darajasi uchun xosdir. Ular jumlasiga quyidagilar kiradi:

a) marketing; b) biznes-reja; d) tartibga solish; e) tashkil etish; f) rag'batlantirish; g) nazorat va hisob; h) undash; i) rejalashtirish.

Marketing – bu korxonani iste'molchi bilan bozor orqali bog'lovchi eng muhim bozor munosabatlari va axborot oqimlari to'plamidir. Marketing tarkibiga: bozorni o'rganish, iste'molchilar buyurtmalariga ko'ra tovarlar turlarini rejalashtirish, tovarlarni bozorga chiqarish, reklama, tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishdan iste'molchiga yetkazish bilan bog'liq tadbirkorlik faoliyati kiradi. Bozor u yoki bu tovarga bo'lgan talabni lakmus qog'ozi singari aks ettiradi. Bozor taklif etilgan tovarni yo qabul etadi, yoki inkor qiladi.

Bozor iqtisodiyotida iqtisodiyotni boshqarish marketingni ishlab chiqarish siklining so'nggida emas, boshida bo'lishini taqozo etadi, chunki boshqaruv qarorlarini qabul qilish asosida ishlab chiqarish imkoniyatlari emas, balki bozor talablari, xaridorlarning mavjud va istiqboldagi ehtiyojlari yotadi. Agar markazlashgan, ma'muriy-buyruqbozlikka asoslangan boshqaruvda bozorga ishlab chiqarishning oxirgi nuqtasi sifatida qaralgan bo'lsa, bozor iqtisodiyotiga o'tilishi bilan bozor talablari ishlab chiqarish bosqichining boshidayoq hisobga olinishi zarur. Bozor ishlab chiqarish ko'lamini belgilovchi, butun menejment jarayoniga ta'sir etuvchi kuchga aylanadi.

Biznes-reja – bu ijodiy loyihalashtirish, istiqbolni belgilashdir. Biznes-rejalarda iqtisodiy strategiya belgilanadi, kelajakda rivojlanish yo'llari va vositalari aniqlanadi, tarkibiy siyosat, ijtimoiy rivojlanish miqyoslari belgilanadi.

Tashkil etish – bu boshqariluvchi tizimning texnikaviy, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa kichik tizimlarni tartibga solish jarayonidir. Tashkil etish maqbul tuzilmalar tashkil etish, tizim tarkibiy qismlari o'rtasidagi qismlari to'g'risida qoidalarni yaratishi, lavozim majburiyatlari, barqaror iqtisodiy normativlarni belgilashni qamrab oladi.

Tartibga solish (koordinatsiya qilish) – bu menejmentning barcha boshqa vazifalari uning texnikaviy, iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy masalalarini, hamda boshqaruvchi tizimidagi turli-tuman aloqalarni muvofiqlashtirish jarayonidir. Bu o'zaro uzviylikni o'rnatish, belgilangan me'yor va normativlardan cheklanishlarning oldini olishdir. Rag'batlantirish – bu manfaatlarni va keng demokratlashtirish, inson omili faolligini oshirish asosida manfaatlar vositasida

boshqarishdir. Nazorat va hisob – boshqariladigan tizim ma'lum maqsadga erishishga qaratilgan inson faoliyatining sabablari va mexanizmini o'rganadi. Undash kishilar faolligi bilan ular ega bo'lgan tajribaning moslashishi natijasida shaxsiy va guruhiy extyojlarni qondirishga qaratilgandir. Menejmentning aniq maxsus vazifalari menejment mehnati taqsimoti natijasi bo'lib, aniq mazmunga egadir. Korxona miqyosida boshqaruvning quyidagi maxsus vazifalarini ko'rsatish mumkin:

a) asosiy ishlab chiqarishni boshqarish;
b) yordamchi ishlab chiqarishni boshqarish;
d) mahsulot sifatini boshqarish;
e) mehnat va ish haqini boshqarish;
f) kadrlar, ta'minot, moliya va kredit, jamoa ijtimoiy rivojlanishini boshqarish;
g) marketingni boshqarish.

Menejmentning har bir sohasi maxsus tizim jihatidan majmua bo'lib, o'z tarkibida menejmentning umumiy vazifalarini qamrab oladi. Masalan, ishlab chiqarishni ilmiy-texnikaviy jihozlashni boshqarish vazifasi tarkibiga reja, tashkil etish, tartibga solish, rag'batlantirish, nazorat kiradi. Barcha vazifalar bir-biri bilan uzviy bog'liqdir. Menejment vazifalarining tarkibi va mazmunini aniqlashga yetarli darajada e'tibor bermaslik boshqaruv ta'sirining bo'shashib ketishiga sabab bo'ladi. Menejment va uning vazifalari samaradorligi kishilarning mehnat intizomi, tashabbuskorlik va omilkorlik, yangilikka intilish va tashkilotchilik qobiliyati bilan uzviy bog'liqdir.

Xulosa

Menejment – bu hamma menejment tizimlarining uzluksiz faoliyat ko'rsatishi jarayoni. Bu boshqaruv apparati xodimlarining ish jarayoni.

Menejment jarayoni uzluksiz amalga oshiriladi.

Menejment funksiyasi deganda boshqaruvga doir ma'lum masalani yechishga yo'naltirilgan bir turli ishlar yig'indisi tushuniladi.

Menejment jarayonlarining funksional tahlili har bir funksiya uchun ish hajmi asoslarini tashkil etadi, boshqaruvchilar sonini aniqlaydi.

Bozor munosabatlarining shakllanishi ishlab chiqarish va menejment funksiyalarini o'rganishni talab qiladi.

Menejment funksiyasini takomillashtirish – bu tom ma'noda ijodiy jarayon, aniq holatlar hisobini olish.

Tayanch iboralar

Funksiya, xo'jalik mexanizmi, boshqaruv jarayoni, prosedura, sikl, menejment funksiyalari, rejalashtirish, tashkil qilish, muvofiqlashtirish, nazorat, rag'batlantirish.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. **A** ustundagi har bir atamaga **B** ustundan mantiqiy ta'rif tanlang.

A	B
1. Menejment jarayoni	a) maqsadni aniqlash, muammoni qo'yish va masalani yechish
2. Texnologiya	b) axborot ishlari, analitik ish, harakat variantini tanlash, tashkiliy-amaliy ish
3. Menejment jarayoni bosqichlari	d) qo'yilgan maqsadga erishish uchun kishilarning hamkorlikdagi kelishilgan faoliyati bo'yicha boshqaruv apparati va rahbarning maqsadli harakatlari majmuasi
4. Menejment jarayoni darajasi	e) nima qilinyapti, qanday qilinyapti, kim tomonidan va qay tartibda qilinyapti
5. Menejment operatsiyalari	f) rahbar va boshqaruv apparatining menejment jarayonini ketma-ket va izchil uyushtirishdagi oddiy faoliyati
6. Menejment jarayonini amalga oshirish usullari	g) axborot-analitik va tashkiliy ish
7. Menejment funksiyalari	h) menejment bo'yicha ma'lum vazifalar yechimiga yo'naltirilgan ish turlari yig'indisi

8. Funksional tahlil	i) aniq ma'noga ega bo'lgan, menejment mehnatini taqsimlash natijasi
9. Menejmentning asosiy funksiyalari	j) har bir vazifa bo'yicha ish hajmini belgilash, boshqaruv xodimlari sonini aniqlash, menejment tizimini loyihalashtirish uchun asos bo'ladi
10. Menejmentning aniq funksiyalari	k) har bir korxona va har bir menejment darajasiga xos: marketing, biznes-reja, tashkil etish, tartibga solish, rag'batlantirish, hisob va nazorat

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savolga javob variantini toping. Hamkasblaringiz bilan nega aynan shu variantni tanlaganingizni muhokama qiling.

1. Menejment jarayonining bosqichlarini ayting.

a) rahbar va boshqaruv apparatining maqsadga yo'naltirilgan harakatlari

b) maqsadni aniqlash, tizim ahvolini aniqlash, boshqariluvchi tizimga haqiqiy ta'sir ko'rsatish

c) rahbarning axborot-analitik ishi

d) rahbarning tashkiliy ishi

2. Menejment funksiyasi deganda nimani tushunasiz?

a) menejmentning ma'lum vazifalarini yechishga yo'naltirilgan bir xil turdagi ishlari yig'indisi

b) bu boshqaruv apparati ishlarining mehnat jarayoni

c) bu ishlab chiqarish jarayonlarini tartibga solish

d) bu ishlab chiqarishni tashkil etish

3. Menejment jarayoni bosqichlarini aniqlang.

a) analitik ish, maqsadga muvofiqlik

b) maqsad, hodisa, muammoning yechimini aniqlash

c) axborot ishlari, harakat variantlarini tanlash

d) tashkiliy va amaliy ish

4. Menejment davrlarini aniqlang.
a) maqsadni, holatni, muammoni aniqlash
b) analitik, axborot va tashkiliy ishlar
c) oldindan maqsadni anglash
d) vaziyat, muammo, yechim

5. Asosiy va aniq funksiyalarni ko'rsating.
a) biznes-reja, marketing, motivatsiya
b) mehnatni, mahsulot sifatini, xodimlarni boshqarish
c) tartibga solish, rag'batlantirish, hisob va nazorat
d) asosiy ishlab chiqarishni, yordamchi ishlab chiqarishni, xodimlarni boshqarish

Nazorat savollari

1. Menejment jarayonining mohiyati nimadan iborat?
2. Menejment jarayoni qanday davrlarga bo'linadi?
3. Menejment operatsiyalariga tushuncha bering.
4. Menejment vazifalari deganda nimani tushunasiz?
5. Menejmentning asosiy funksiyalari qaysilar?
6. Menejmentning aniq funksiyalari qaysilar?

6-bob. MENEJMENTNING TASHKILIY TUZILISHI

6.1. Menejmentning tashkiliy tuzilishi haqida tushuncha
6.2. Tashkiliy tuzilmalar turlari

6.1. Menejmentning tashkiliy tuzilishi haqida tushuncha

Menejmentning tarkibiy tuzilishi deganda menejment bo'g'inlari va bosqichlari miqdori va tarkibi tushuniladi. Menejment tashkiliy tuzilishining oddiy va tushunarli bo'lishi uning ish qobiliyati yuqori bo'lishini kafolatlaydi, ya'ni menejment tashkiliy tuzilmasida bosqich va bo'g'inlar qancha kam bo'lsa, boshqaruv shunchalik samarali bo'ladi.

Menejment bo'g'inlari – bu bitta yoki bir-qancha vazifalarni bajaruvchi mustaqil tarkibiy unsurlar, tuzilma elementlari, ularning bo'linmalari va boshqaruv apparatida ishlovchilardir.

Menejment bosqichlari – bu boshqaruvning biror darajasidagi ma'lum bo'g'inlar yig'indisi. Shu belgisiga ko'ra menejmentning **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 rahbarlar va ularga bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlarni, gorizontal aloqalar menejmentning teng huquqli bo'g'in va unsurlari o'rtasidagi munosabatlarni bildiradi.

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

Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari ishlab chiqarishning turli tarmoqlarini birlashtiradi. Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari Respublika Konstitusiyasiga asoslangan holda faoliyat yuritadi.

Milliy xo'jalikni 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 aktlarni tasdiqlaydi. Davlat rejalari va budjetining bajarilishi haqida hisobot-

ni muhokama qilib tasdiqlaydi, iqtisodiyotni boshqarishning ijroiya tashkilotlarini shakllantiradi.

Milliy xo'jalikni boshqarishning ijroiya tashkilotlariga umumiy, tarmoq va maxsus vakolatga ega tashkilotlar kiradi. Umumiy vakolatga ega ijroiya tashkilotlariga O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Kengashi va hokimliklar kiradi. Maxsus vakolatli tashkilotlar tarmoqlararo xususiyatga ega vazifalarni bajaradilar. Ular qatoriga vazirliklar va Davlat qo'mitalarini kiritish mumkin.

Umumdavlat boshqaruv tashkilotlarining asosiy vazifalari: fan-texnika taraqqiyotining asosiy yo'nalishlarini belgilash, tabiiy muhitni muhofaza qilish, pul va kredit tizimiga rahbarlik qilish, soliq va daromadlarni belgilash, hisob va statistikani tashkil etish, narx, ta'riflar belgilash, milliy xo'jalik tarmoqlariga rahbarlik qilish.

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.

Respublika tovar birjalarining asosiy vazifasi korxonalar bilan hamkorlikda mintaqada moddiy-texnikaviy ta'minotning barqaror va samarali tizimini tashkil etish, iste'molli va ishlab chiqaruvchilar o'rtasida barqaror mintaqaviy aloqalarni o'rnatish, mahsulot yetkazib berishni nazorat qilish, korxonalarga ularni moddiy-texnikaviy ta'minlashda ko'mak berishdan iboratdir. Moddiy-texnikaviy ta'minot tashkilotlari xo'jalik hisobi asosida ishlab chiqarish vositalarini sotishning ko'p tarmoqli savdosini ta'minlash va moddiy resurslardan maqbul foydalanishga rahbarlik qiladi.

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, budjet tashkilotlari faoliyatini moliyalashtirish tizimini o'zgartiradi, uni iqtisodiy me'yor va normativlar 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'minlash asosiga o'tkaziladi.

Mehnat va ijtimoiy masalalar bilan shug'ullanuvchi davlat tashkilotlari va ularning joylardagi bo'linmalari to'liq bandlikni, band bo'lmagan mehnat resurslarini qayta tayyorlash va kasb o'rgatish, kadrlarga bo'lgan talabni qondirishni ta'minlaydilar.

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

Har bir vazirlikda tarmoqni boshqarishning muhim masalalarini kollegial ravishda ko'rib chiqish va amalga oshirishga imkon beruvchi maslahat tashkilotlari tashkil etiladi. Bosh maslahat beruvchi tashkilot – kollegiya bo'lib, uning tarkibiga vazir o'rinbosarlari, boshqarma boshliqlari, korxonalar rahbarlari kiradi.

Milliy xo'jalik tarmog'i tarkibida ham davlat, ham xususiy korxona, firma, aksiyadorlik jamiyatlari faoliyat yuritadi. Korxona, firma, aksiyadorlik jamiyatlari fan-texnika salohiyatidan samarali foydalanish, ishlab chiqarishni kooperatsiyalash va uyg'unlashtirish asosida mahsulot ishlab chiqarish maqsadida tashkil etiladi. Ular xo'jalik hisobi asosida sanoat, qurilish, transport, savdo va boshqa sohalarda faoliyat yurituvchi tarkibiy qismlardan tashkil topadi. Tarkibiy qism bankda alohida balans va hisob raqamiga ega bo'lishi va ijara pudrati bo'yicha, xususiy sohada ish yuritishi mumkin.

Korxona, firma, aksiyadorlik jamiyati tarkibiy birlikka qarashli asosiy fond va mablag'larni biriktiradi, ichki xo'jalik munosabatlarini amalga oshirish, tarkibiy birliklar o'rtasidagi munozaralarni hal etish, shuningdek, ularning o'z majburiyatlari bo'yicha javobgarlik tartibini belgilaydi. Tarkibiy birlik qonunda belgilangan huquq doirasida unga biriktirilgan mulkni tasarruf etadi, firma,

aksiyadorlik jamiyatlari nomidan boshqa tashkilotlar bilan shartnomalar tuzadi. Korxona, firma, aksiyadorlarlik jamiyatlari tarkibiy birlikka o'z nomidan shartnoma tuzish va bu shartnoma bo'yicha javobgar bo'lish huquqini beradi.

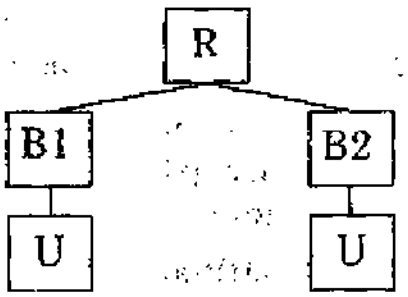
Korxonani boshqarish korxona to'g'risidagi qonunga asosan amalga oshiriladi. Bu qonunda ko'zda tutilgan tamoyillardan biri butun jamoaning hamda uning tashkilotlari muhim qarorlarni qabul qilish va uni bajarishni nazorat qilishda ishtirok etish yo'li bilan amalga oshiriladigan o'z-o'zini boshqarish tamoyilidir.

6.2. Tashkiliy tuzilmalar turlari

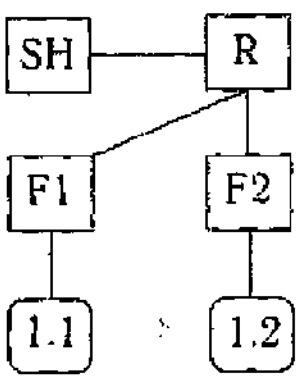
Tashkiliy tuzilmalar juda turli-tuman, lekin ular umumiy izchil bog'liqlikka ega va qonuniyatlarga bo'ysunadi.

Menejment tashkiliy tuzilmasining asosiy turi chiziqli va funksional tuzilmalardir. Ularning birikishi asosida turli xil chiziqli-funksional tuzilmalar tarkib topadi.

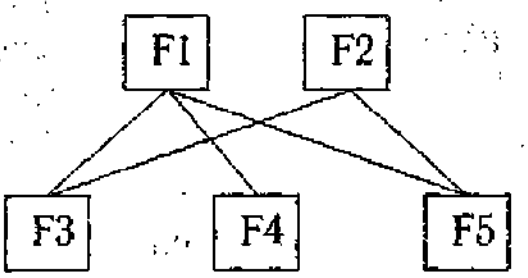
Chiziqli



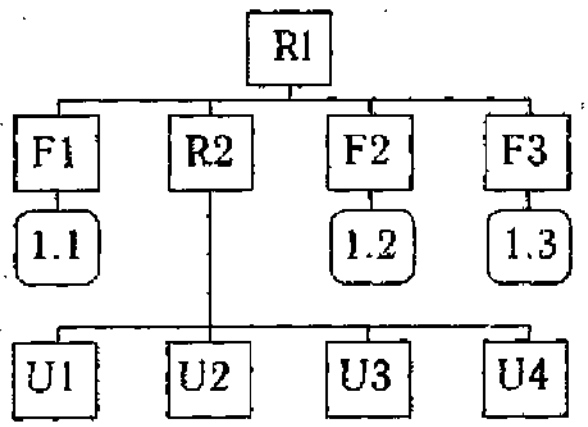
Chiziqli shtabli



Funksional



Chiziqli funksional



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 bo'ysunishi bilan tavsiflanadi.

Chiziqli tuzilmada har bir xodim bitta rahbarga bo'ysunadi 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 javobgar. Bu strategik va joriy qarorlarni qabul qilish huquqi markazlashishiga olib keladi.

Chiziqli tuzilmalarni hal etiluvchi masalalar doirasi keng bo'lmagan, buni 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.

Chiziqli tuzilmaning asosiy kamchiligi shundan iborat-ki, bo'g'inlar koordinatsiyasi puxta bo'lmaydi. Rahbar universal mutaxassis bo'lishi va unga bo'ysunuvchi barcha bo'g'inlar faoliyatining hamma tomonini qamrab olishi lozim.

Funksional tuzilma – menejment vazifalarining funksional bo'g'inlar va rahbarlar o'rtasida taqsimlanishiga asoslanadi. U boshqaruvning 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 murakkablashtirib, uning samaradorligini kamaytiradi.

Chiziqli tuzilmani tashkil etish va funksional tuzilmaning kamchiliklari quyma, biriktirilgan tuzilmalar – chiziqli-shtabli, chiziqli-funksional va boshqa tuzilmalarning vujudga kelishiga sabab bo'ldi.

Chiziqli-shtabli tuzilmada chiziqli tuzilma asos qilib olinadi, lekin boshqaruvning quyi bo'g'inga 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 koordinatsiya qiladi, muvofiqlashtiradi va natijada, agar vazifalar miqdori ko'p bo'lsa, boshqaruv sifati yaxshilanadi.

Vazifalar miqdori ko'p bo'lsa, chiziqli tuzilma rahbarining vazifalari ham ortadi. Shu sababli, amaliyotda boshqa qo'shma tuzilmalar vujudga keldi.

Xulosa

Menejment tashkiliy tuzilmalari deganda *menejment* bo'g'ini, bo'g'in tarkiblari soni, ularning bir-biriga bo'ysunishi, o'zaro bog'liqligi tushuniladi.

Menejmentning tashkiliy tuzilmalaridagi oddiylik va tushunarlilik uning ish qobiliyati kafolatidir.

Milliy xo'jalikning umumdavlat boshqaruv organlari qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi, sud organlariga bo'linadi. Ular milliy xo'jalikning ko'p sonli tarmoqlarini bir butun bog'lab turadi.

Menejment tashkiliy tuzilmalari chiziqli-funksional, chiziqli-shtabli turlarga bo'linadi.

Barcha menejment funksiyalari bajarilishini ta'minlovchi eng yaxshi boshqaruv apparatini tashkil etish menejment tuzilmalarini takomillashtirishning asosiy masalasi.

Tayanch iboralar

Tashkiliy tuzilma, aralash tuzilma, davlat organlari, matritsa, diffizion tashqi omil, tuzilma, O'zbekistonda boshqaruv organlari, chiziqli tuzilma, funksional tuzilma.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. Har qaysi **A** ustundagi atamaga mos **B** ustundagi atamani tanlang.

A	B
1. Menejmentning tashkiliy tuzilmalari	a) maqsadlar va ularga erishish vositalari orasidagi bog'lanishning grafik tasviri
2. Menejment bo'g'inlari	b) ikki tuzilmaning qo'shilishi asosida ko'riladi: chiziqli va loyiha bo'yicha boshqaruv. Chiziqli boshqaruv tamoyili o'zgarmaydi. Dastur yoki loyiha rahbarlari erkinligi ta'minlanadi.
3. Menejment darajalari	d) menejment darajasi, bo'g'inlar soni va tarkibi, ularning o'zaro bog'liqligi va aloqadorligi
4. Chiziqli tuzilma	e) rahbarlar va bo'g'inlar o'rtasidagi mehnat taqsimotiga asoslanadi, boshqaruv mukammallashadi, lekin yakkaboshchilik tamoyili buziladi
5. Funksional tuzilma	f) ayrim yoki bir qancha vazifalarni bajaradigan mustaqil tuzilma elementlari
6. Chiziqli funksional tuzilma	g) tashkiliy-iqtisodiy, modellashtirish, taqqoslash, maqsadli yondashuv va boshqalar
7. Matritsali tuzilma	h) menejment ierarxiyasidagi ma'lum darajadagi menejment bo'g'inlarining yig'indisi
8. Loyihali tuzilma	i) rahbarlar va bo'g'inlar orasidagi mehnat taqsimotiga asoslangan. Boshqaruv yakkaboshchilik tamoyili bilan olib boriladi, lekin tuzilmadagi aloqalar murakkablashadi
9. «Maqsadlar daraxti»	j) har bir xodim yagona rahbarga bo'ysunadi va u orqali boshqalar bilan bog'lanadi
10. Tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirish usullari	k) ishlab chiqarish texnologiyasi o'zgarishlari bilan bog'liq holda qayta ko'rish zarur bo'lgan joyda qo'llaniladi

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savolga javob variantini toping. Hamkasblaringiz bilan nega aynan shu variantni tanlaganingizni muhokama qiling.

1. Menejmentning eng ko'p tarqalgan tashkiliy tuzilmasini ko'rsating.
a) chiziqli

b) funksional
c) chiziqli-funksional
d) matritsali, loyihali

2. Oliy umumdavlat boshqaruv organlari:
a) qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi, sud
b) Moliya vazirligi, Qishloq va suv xo'jaligi vazirligi, korporatsiyalar, assotsiatsiyalar
c) Davlat mulki qo'mitasi, Davlat statistika qo'mitasi
d) xoldinglar, aksiyadorlik jamiyatlari, sudlar

3. Menejmentning tashkiliy tuzilmalari bozorning qaysi talablariga javob berishi kerak?
a) tashkiliy tuzilma chiziqli, oddiy va tushunarli bo'lishi kerak
b) tashkiliy tuzilma egiluvchan va bozor o'zgarishlariga moslashuvchan bo'lishi kerak
c) tashkiliy tuzilma bo'g'in va pog'onalarga ega bo'lishi kerak
d) tashkiliy tuzilma funksional bo'lishi kerak

4. Tashkiliy tuzilmaga ta'sir ko'rsatadi:
a) ishlab chiqarilayotgan mahsulot tarkibi
b) tayyorlash texnologiyasi
c) mexanizatsiya va avtomatizatsiya darajasi
d) ishchilar malakasi va yuqorida keltirilganlar

5. Tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirishda qo'llaniladigan uslublar
a) tizimli yondashuv
b) holatli yondashuv
c) iqtisodiy yondashuv
d) maqsadli yondashuv, iqtisodiy modellashtirish, iqtisodiy matematik uslub

Nazorat savollari

1. Menejmentning tashkiliy tuzilmasi nima, uning qaysi turlari mavjud?

2. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi Davlat boshqaruvi va xo'jalik hokimiyati qanday taqsimlangan?

3. Davlat boshqaruvi organlarining tuzilishi qanday va «O'zbekiston Respublikasida ma'muriy territorial tuzilish masalalarini hal qilish tartibi to'g'risida»gi Qonunning ahamiyatli tomonlarini tushuntirib bering.

5. Menejment bosqichlari va menejment bo'g'inlari nima?

6. Menejmentning chiziqli tuzilmasini tushuntirib bering.

7. Menejmentning funksional tuzilmasini tushuntirib bering.

8. Menejmentning chiziqli-funksional tuzilmasini tushuntirib bering.

7-bob. MENEJMENT USULLARI

7.1. Menejmentning *iqtisodiy usullari*
7.2. Menejmentning tashkiliy-farmoyish usuli
7.3. Menejmentning *ijtimoiy-psixologik usullari*

Menejment usullarini iqtisodiyotning ma'lum aniq sohalarida amal qilishning turli yo'llari orasidagi umumiy hodisa sifatida ajratish mumkin. Masalan, menejment darajalari bo'yicha menejment usullari (davlat sektorini boshqarish usullari, sex, korxona, birlashma, mintaqani boshqarish usullari) yoki tarmoqlarni boshqarish usullari (sanoat, transport, qishloq xo'jaligini boshqarish usullari) haqida so'z yuritish mumkin. Shuningdek, turli subyektlar tomonidan qo'llaniladigan menejment usullarini ajratib ko'rsatish mumkin. Davlat boshqaruvi usullari jamoat tashkilotlarini boshqarish usullari yoki iqtisodiyotning ayrim sohalarida qo'llaniladigan menejment usullari (ishlab chiqarishni, moliyaviy sohani, fan va maorifni boshqarish usullari)ni ham ko'zda tutish lozim.

Boshqaruv tashkilotlari tizimi bilan turli-tumanligi bu tashkilotlar faoliyati usullarini ajratish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Bu yerda so'z vazirliklar, assotsatsiyalar, aksiyadorlik jamiyati, davlat qo'mitalarini boshqarish usullari haqida bormoqda.

Va nihoyat, turli turkumga kiruvchi ishlovchilar boshqaruv faoliyatida menejerlar, direktorlar, bo'limlar boshliqlari tomonidan qo'llaniladigan menejment usullarini ajratib ko'rsatish mumkin.

Demak, menejment nazariyasi va amaliyotida turli menejment usullari mavjuddir. Ular menejment usullarining har bir guruhi o'z xususiyatlariga ega bo'lgan tizimni tashkil etgan.

Milliy xo'jalikni boshqarishda quyidagi usullardan foydalaniladi: iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, psixologik va huquqiy. Menejmentning bu usullari o'zaro uzviy bog'liqdir, shu sababli ularning birortasiga ortiqcha ahamiyat berish butun ishlab chiqarishning me'yorda borishi buzilishiga olib keladi.

7.1. Menejmentning iqtisodiy usullari

Hozirgi davrda bozor iqtisodiyotini boshqarishning iqtisodiy usullari muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Menejmentning iqtisodiy usullari kishilarga iqtisodiy manfaatlar orqali ta'sir ko'rsatadi.

Iqtisodiy usullarning mohiyati xodimlar va ishlab chiqarish jamoasiga ular manfaatli bo'lishini ta'minlovchi iqtisodiy sharoit yaratishdan iboratdir. Menejment usullari tizimida iqtisodiy usullar yetakchi o'rinni egallaydi.

Iqtisodiy usullar iqtisodiy ta'sir vositalari yig'indisidan (narx, kredit, biznes-reja, foyda, soliqlar, ish haqi, iqtisodiy rag'batlantirish va h.k.), ya'ni xo'jalik faoliyatiga ta'sir etishning har bir jamoa mos xo'jalik bo'g'ini bilan o'zviy aloqada amal qilishini ta'minlovchi tadbirlardan iboratdir.

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.

Bozor – bu tovar-pul munosabatlarining doimo saqlanuvchi balansidir. Bozor munosabatlari sharoitida rejali iqtisodiyotga nisbatan qat'iy menejment 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'zgarishini qat'iy tartibga solmay, barqarorlikka erishib bo'lmaydi.

Shunday qilib, menejmentning iqtisodiy usullari juda keng imkoniyatlarga ega bo'lib, ular mohirona va o'z vaqtida tashkiliy-farmoyish, ijtimoiy-psixologik va huquqiy usullar bilan qo'shib olib borilgan taqdirda yaxshi natijalarga erishish mumkin.

Korxonalar, aksiyadorlik jamiyatlari, firmalarda muhim menejment usullaridan biri – biznes-rejalardir. U iqtisodiy jarayonlarni umummilliy manfaatlarni ko'zlab, xo'jalik amaliyotida obyektiv iqti-

sodiy qonunlardan foydalanish asosida, ongli ravishda, bir maqsadga intilgan holda menejmentning o'zaro uzviy bog'liq tizimidan iboratdir.

Biznes-reja vositasida hal etiladigan asosiy vazifalar quyidagilardan iborat: iqtisodiyot rivojlanish yo'nalishlari va maqsadlarini amalga oshirish yo'llarini ko'rsatish, iqtisodiyotning barqaror, mutanosib o'sishini ta'minlash, moddiy, mehnat va moliyaviy resurslarni tarmoqlar va ishlab chiqarishlar o'rtasida taqsimlash va qayta taqsimlash, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlarini joriy etishni ta'minlash; tarmoqlararo integratsiya, tarmoq ichida ixtisoslashuv va sanoat kooperatsiyasini chuqurlashtirish, xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini tezkor tartibga solish va koordinatsiya qilish.

Biznes-reja korxona, aksiyadorlik jamiyati, konsernlar faoliyatining hamma tomonlarini: mahsulot ishlab chiqarish va 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.

7.2. Menejmentning tashkiliy farmoyish usuli

Xo'jalik tashkilotlarining ishlab chiqarishni boshqarish bo'yicha faoliyati menejmentning turli tashkiliy-farmoyish usullarini qo'llash bilan bog'liqdir. Menejmentning tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar samarali faoliyat yuritushuni ta'minlovchi ta'sir etish tizimidan iboratdir. Menejmentning tashkiliy-farmoyish usullari iqtisodiy usullarni to'ldirib, bozor iqtisodiyoti qonunlari, huquqiy aktlarni 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 menejmentning barcha tamoyillariga rioya qilish tashkil etadi.

Nima sababdan menejmentning ma'muriy-farmoyish usullari ma'muriy shakllar bilan qo'shib olib boriladi? Bu ko'p hollarda tash-

kiliy ta'sir ma'muriy huquqni qo'llash, ya'ni qaror va farmoyishlarni amalga oshirishga asoslanadi. Lekin, «menejmentning tashkiliy-farmoyish usuli» tushunchasi «ma'muriy boshqaruv usuli» tushunchasidan bir muncha kengdir, chunki tashkiliy-farmoyish usullari menejmentning turli darajalariga turli ko'lamda va shaklda tashkiliy ta'sir etishni o'rganish masalalarini ham qamrab oladi. Tashkiliy-farmoyish usullari tashkiliy aniqlikni ta'minlaydi, tashkiliy tizim, menejmentning 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, joy-joyiga qo'yadi va h.k.

Menejmentning tashkiliy farmoyish usullari ularning ishlab chiqaruvchilarga ta'sir etish manbalari va yo'nalishlari bo'yicha turlarga ajratiladi. Bunga bog'liq qolda ta'sir etishning tashkiliy-farmoyish usullari uch guruhga bo'linadi: tashkiliy-barqarorlashtiruvchi, farmoyish va intizom.

Ta'sir etishning tashkiliy-barqarorlashtirish usullarining 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 tashkiliy shakllarining ikki: tashkiliy reglamentlash va tashkiliy me'yorlash turi mavjud. Tashkiliy reglamentlash vositasida davlat boshqaruvchi va boshqariladigan tizimga ularning maqbul nisbatini, tashkiliy tizimini va har bir darajada menejment chegaralarini aniqlash maqsadida 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 sarfi, ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish, texnikaviy va texnologik me'yorlar (standartlar, me'yorlar, qayta ishlov berish usuli, tartibi va h.k.), ishlab chiqarishni tashkil etish me'yorlari (maqbul ishlanma ko'lami) yaratiladi.

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 qilishidir. Buyruq faqat chiziqli menejment tizimi rahbari tomonidan beriladi.

Farmoyish – xodimlardan ayrim ishlab chiqarish va xo'jalik masalalarini hal etishni talab qilishdir. Farmoyish boshliq o'rinbosarlari, xizmatlar boshliqlari tomonidan ular ega bo'lgan vakolatlar doirasida beriladi.

Menejment amaliyotida qo'llaniladigan ta'sir qilish usullaridan biri – **og'zaki ko'rsatmadir.** 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 muddatga 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 bo'ysungan holda amalga oshishi lozim.

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 qaratilgandir.

7.3. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari

Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari – bu ishlab chiqaruvchi va ayrim shaxslarga ularning ijtimoiy ehtiyojlari va psixologik

xususiyatlariga ta'sir etish bilan boshqarish vositasidir. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullarini qo'llash korxonada yuz berayotgan ijtimoiy hodisalarni chuqur o'rganish, xodimlar nerv sistemasi kayfiyatiga ta'sir etuvchi psixologik (ruxiy) 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 qatlamidagi 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 nerv faoliyati turlari va inson temperamenti, xarakteri, shaxsning irodasi, qobiliyati, hissiyoti, xotirasi, anglash va his etish qobiliyatini o'rganadi, mehnat psixologiyasi mehnat faoliyati, shu jumladan, rahbar va mutaxassislar (kasbiy xususiyat va qobiliyatlari, kadrlarni o'qitish usullari, ish va dam olish tartibi, kadrlarni tanlash va baholash usullari, mehnat jarayonining psixologik jihatlari) faoliyatini o'rganadi.

Kishilarning fikrlash usulida o'zgarish yuz berishi va ular madaniy hamda bilim darajasining ortib borishi bilan ijtimoiy-psixologik usullarning 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-psixologik vaziyat xizmat qiladi.

Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari ishlab chiqarishda mavjud ijtimoiy mexanizmni (o'zaro munosabat tizimi, ijtimoiy ehtiyojlar) qo'llashga asoslanadi. Menejmentning 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.

Menejmentning psixologik usullari jamoada maqbul psixologik holat tashkil etish yo'li bilan kishilar o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solishga qaratilgandir. Psixologik usullarga kichik guruh va jamoalarni tashkil etish, mehnatni insoniylashtirish, malakali kadrlar tanlash, 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 ruxiy ta'siridan foydalanish, bir xil, o'zgarmas mehnatni bartaraf etish, ijodiy yondashuvni kengaytirish tushuniladi.

Kasbiy tanlashning mohiyati – kishilarning ruxiy xususiyatlarini ular bajaruvchilariga eng mos bo'ladigan qilib tanlashdan iborat. Shaxsning ruxiy xususiyatlari jumlasiga uning qiziqish va mayllari, qobiliyati, temperament va xarakteri kiradi. Shu sababli rahbar shaxsga rahbarlik qilganda o'z oldiga inson ruxiy xususiyatlari shakllanishi va rivojlanishini o'rganish, uning qiziqish va qobiliyati, temperament va fe'lini bilish vazifasini qo'yishi kerak.

Shaxsning ruxiy xususiyatlarini inson faoliyatida ajratib tushunib bo'lmaydi, chunki kishi qobiliyati va f'eli xususiyatlari uning faoliyati hamda xulqida namoyon bo'ladi. Inson hayoti va ommaviy faoliyati uning ruxiy holatini shakllantiradi. Insonning qanday hayot kechirishi, nima bilan shug'ullanishini bilmay uning qanday vujudga kelganligi, u yoki bu narsaga qobiliyati rivojlanganligi, fe'li shakllanganligini anglab bo'lmaydi.

Inson, avvalo, o'zini ijodiy shaxs sifatida baholaydi. Ishchi mehnatga bunday nuqtai nazardan qaramaydi: 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 oshirishi 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 muvaffaqiyasizlikka 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, qachon, qaysi skripkani chalishi, qaysi asbobda musiqa chalishini o'rgangan, kim noto'g'ri chalishi mumkinligini, kimni qaysi yerga qo'yish kerakligini bilishi lozim bo'lgan dirijyor mehnati bilan solishtirish mumkin.

Kishi ruxiy xususiyatlarining u bajaradigan 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 xissasi borligini his etish, o'zini mehnat orqali namoyon etish, o'z malakasi bilan g'ururlanish, 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 imkoniya-

ti, ishning qiziqarliligi, mehnatni tashkil etish, ma'muriyatning ishchiga nisbatan munosabati.

Xulosa

Menejment usullari – rahbarning ishlab chiqarish korxonalarining qo'yilgan maqsad vazifalariga erishishga rahbarlik qilishini muvofiqlashtirish.

Menejmentga quyidagi uslublar xos: iqtisodiy, tashkiliy-farmoyish (ma'muriy), ijtimoiy-ruxiy.

Bozor xo'jalik rahbarlaridan o'tkir zehn, ishga ijodiy yondashish, kezi kelganda korxona faoliyati, ishi uchun tavakkalchilik xususiyatlarini talab etadi.

Buyruq – rahbarning o'z qo'l ostidagilariga ma'lum ishni belgilangan vaqtda bajarish talabining yozma yoki og'zaki ko'rinishi.

Ijtimoiy-ruxiy bilimlar asosini bilmagan rahbar odamlarga ta'sir eta olmaydi.

Tayanch iboralar

Menejment usullari, axloqiy-psixologik jihatlar, iqtisodiy usullar, tashkiliy-farmoyish usuli, ijtimoiy-psixologik usullar, huquqiy usullar, bozor, biznes-reja, tashkiliy-barqarorlashtirish, farmoyish usullari, buyruq.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. Har qaysi **A** ustundagi atamaga mos **B** ustundagi ta'rifni tanlang.

A	B
1. Menejment usullari	a) mehnatning texnik qurollanishini yaxshilash, ishlab chiqarishni rejalashtirish va tartibga solishning yangi usullari joriy etilishi, ishlab chiqarish hajmlarini o'zgartirish va h.k.
2. Menejment usullariga ta'sir	b) qo'yilgan maqsadga erishish va rahbar faoliyatini koordinatsiyalashni ta'minlash

etuvchi tashqi omillar	uchun rahbarning o'zi boshqarayotgan korxona jamoasiga ta'sir o'tkazish usullari
3. Menejment usullariga ta'sir etuvchi ichki omillar	d) iqtisodiy qiziqishlar orqali ta'sir etish usuli korxona faoliyatining barcha tomonlarini qamraydi va ish samaradorligini ta'minlaydi
4. Biznes reja	e) aniqlikni ta'minlashga ta'sir etadigan, tashkiliy tuzilishni, har bir menejment bo'g'ini vazifasini, intizomni va ish samaradorligini aniqlaydigan usullar
5. Baxto, kredit, foyda, rentabellik	f) milliy xo'jalikning texnik qurollanishini yaxshilash, iqtisodiyotni boshqarishning islohotlari, ilmiy texnik jarayonining o'sishi
6. Tashkiliy farmoyish usullari	g) har bir jamoa ishini aniq, o'zaro harakatda moddiy, pul va mehnat vositalarini balansli moslashuvini ta'minlaydigan xo'jalik faoliyati qiziqishlariga iqtisodiy ta'sir etish usullari
7. Buyruq	h) rahbarning qo'l ostidagilarga ma'lum bir vazifani bajarish uchun yozma yoki og'zaki talabi
8. Ishlab chiqarish sotsiologiyasi	i) guruhlar va ommaning xarakterlari xususiyatlari, ularning shaxs ongi va harakatidagi ta'sirini, kayfiyatning shakllanishi, ommaning fikri, shaxs tabiati va hayrati yoki jo'shqinligi va h.k.
9. Ijtimoiy psixologiya	j) ishlab chiqaruvchilar va alohida shaxslarga ularning iste'mol qobiliyati, tabiati va g'ayrati yoki jo'shqinligi orqali ta'sir o'tkazish usullari
10. Menejmentning psixologik usullari	k) jamiyat kishilari aloqalari, kishilarining o'zini tutish umumiy qonuniyatlari shakllanishi asos bo'ladigan omillarni o'rganadi

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savolga javob variantini toping. Hamkasblaringiz bilan nega aynan shu variantni tanlaganingizni muhokama qiling.

1. Menejmentning asosiy usullarini ko'rsating.
a) marketing, tashkil etish, tartibga solish, nazorat
b) sotsiologik tekshirishlar
c) iqtisodiy, ijtimoiy, ruxiy, tashkiliy taqsim etish
d) iqtisodiy-matematik

2. Bozor sharoitida usullardan qaysilari juda muhim ahamiyat kasb etadi?
a) sotsiologik tekshirishlar
b) iqtisodiy
c) ijtimoiy-ruxiy
d) tashkiliy, taqsimlash

3. Qachon rahbarning farmoyishli harakatlari huquqiy kuchga ega bo'ladi?
a) doimo
b) qachonki ular ishlab chiqarish iste'molidan kelib chiqsa
c) ular faqatgina qonunga asoslangan bo'lsa
d) agar ular shaxs xususiyatini hisobga olsa

4. Ishlab chiqarish sharoitlarida sotsiologiya nimani o'rganadi?
a) mehnatning asosiy omillari va turli hodisalarning o'zaro bog'liqligini
b) ishchilarning uy-joy bilan ta'minlanganligini
c) mehnat, ishlab chiqarishning o'sish samaradorligini
d) ishchilar mehnat sharoitlarining qoniqarliligini

5. Ruxshunoslik nimani o'rganadi?
a) ishchilarning mehnat sharoitini
b) boshqaruv buyruqlari, ko'rsatmalari, usullarini
c) insonning hayrati, jo'shqinligi, tabiati, o'zini tutishi
d) boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar orasidagi o'zaro aloqalar

Nazorat savollari

1. Menejment usullari deganda nimani tushunasiz?
2. Menejment iqtisodiy usullarining mohiyati nimadan iborat?
3. Biznes-rejaning mohiyati nimadan iborat?
4. Menejmentning tashkiliy-farmoyish usulini ta'riflab bering.
5. Ta'sir etishning tashkiliy-barqarorlashtirish usulining asosiy maqsadi nimadan iborat?
6. Ta'sir etishning farmoyish usullari qanday maqsadda qo'llaniladi?
7. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usuliga ta'rif bering.
8. Kasbiy tanlashning mohiyati nimadan iborat?

8-bob. MENEJMENT TIZIMIDA MENEJERLAR FAOLIYATINI TASHKIL ETISH

8.1. Menejer mehnatini tashkil etish mexanizmi
8.2. Boshqaruv apparati mehnatini maqbullashtirish
8.3. Mehnat unumdorligi

8.1. Menejer mehnatini tashkil etish mexanizmi

Menejer mehnatini tashkil etishda boshqaruv apparatidagi har bir ijrochining ishi cheklangan va nisbatan bir turda bo'lishiga erishish talab qilinadi. Bu mehnat unumdorligi ortishi, ish sifati yaxshilanishi va har bir ijrochi tajribasi ortib borishiga imkon yaratadi. Ixtisoslashuv majburiyatlar doirasini shunday belgilashi lozim-ki, bunda har bir ishlovchi masalasi imkoni boricha to'liq ishga solinsin.

Mehnatni kooperatsiya qilish boshqaruv tashkilotlari bilan boshqaruv apparati turli bo'linmalari xodimlari o'rtasida aloqa o'rnatilishini ko'zda tutadi. Menejment jarayonida ham, shu korxonada ham undan tashqaridagi alohida xodimlar, xizmat va bo'linmalar faoliyati birlashtiriladi.

Menejerlar mehnatini taqsimlash va kooperatsiya qilish yo'llari tarkibiy bo'linmalar haqida qoidalar va boshqaruv apparati xodimlari lavozim yo'riqnomasi bilan belgilangan bo'ladi. «Korxonalar to'g'risida»gi Qonun asosida korxona va uning bo'linmalarida har bir rahbar, mutaxassis va texnikaviy ijrochi uchun lavozim yo'riqnomalari ishlanadi. Lavozim yo'riqnomalari, huquq va majburiyatlari yakka boshchilik tamoyili asosida mansabdor shaxslarning bo'ysunishi, topshirilgan vazifa uchun javobgarligi belgilanadi.

Lavozim yo'riqnomalari va qoidalar davriy ravishda qayta qurilib, ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruv jarayonlari takomillashib borganligini hisobga olgan holda tuzatilib, to'ldirilib borilishi kerak.

8.2. Boshqaruv apparati mehnatini maqbullashtirish

Boshqaruv apparati mehnatini maqbullashtirishga yagona yondashuvni ta'minlash maqsadida ta'rif-malaka ma'lumotnomasi ham

qo'llanilib, ularda xodimlar bajarishi lozim bo'lgan ishlar hajmi murakkabligi, rahbarlik lavozimi, turli boshqaruvchilik vazifalarini bajaruvchilar uchun talab etiladigan daraja hamda ish staji ko'rsatiladi.

Menejment ishi texnologiyasida ish vaqtining katta qismi (77%) hujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Shu sababli hujjatlar almashinuvini doimo takomillashtirib borish lozim.

Menejer mehnatiga, shuningdek, korxona va tashkilotda axborot oqimlari yo'nalishi va hujjatlar aylanish texnologiyasi maqbulligi ham katta ta'sir ko'rsatadi. Bu yerda hujjatlar o'tadigan bosqichlar sonini ularni birlashtirish natijasida qisqartirish katta samara berib, natijada asoslanmagan muvofiqlashtiruv bartaraf etiladi. Agar muvofiqlashtirish muhim bo'lsa, hujjatlar o'tish bosqichlari o'rnini almashtirish ham yaxshi natija beradi.

Hujjatlar almashinuviga ketadigan vaqtni qisqartirish maqsadida o'tish texnologiyasi, axborot uzatilishining maqbul yo'llari belgilanadi. Rahbar faqat boshqalarga topshirish mumkin bo'lmagan hujjatlarga imzo chekadi. Xatlar tayyorlash bilan bog'liq ish vaqtini tejashda maxsus namunali matnlar, standart varaqlardan foydalanish katta ahamiyatga ega. Korxona va tashkilotlar o'rtasida yozishmalarda kelgan hujjatni javobi bilan qaytarish keng qo'llaniladi.

Hujjatlarni birxillashtirish va standartlash menejer mehnatini tashkil etishning muhim yo'nalishidir. Standart varaqlarni qo'llash xatolar kamayishiga va natijada boshqaruv xarajatlari qisqarishiga olib keladi.

Axborot hajmi muntazam ortib borayotgan sharoitda menejer mehnatini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish, ayniqsa, muhimdir. Mutaxassislar fikriga ko'ra, boshqaruv apparatida tashkiliy va hisoblash mashinasi, aloqa vositalari yordamida 7% ishni mexanizatsiyalash mumkin ekan. Menejer mehnatini takomillashtirishning muhim yo'nalishi ish joyini maqbul tashkil etish va eng avvalo, mehnat xususiyatlarini, bo'linmalarning o'zaro aloqasini ishlar muhimligini hisobga olgan holda joylashtirishdir. Ish stollari, uskuna, javon, kartotekalar qulay va qo'l yetadigan qilib joylashtirilishi kerak.

Ish joylari joylashtirilishi va ularni texnika vositalari hamda yordamchi uskunalar bilan jihozlashda uzluksiz ishlashni ta'minlash talablari hisobga olinishi kerak. Tajribadan ma'lumki, ish joyini

texnologiya, ergonomika, psixofiziologiya, estetika talablariga muvofiq joylashtirish mehnat unumdorligini oshirish (5% va undan ko'pga) imkonini beradi.

Boshqaruv apparati mehnati uchun sanitar-gigiena me'yorlari, temperatura, namlik, yoruqlik me'yorlari, shovqin darajasi, shuningdek, mehnat va dam olish tartiblarini hisobga olgan holda sharoit yaratish muhim ahamiyatga ega.

8.3. Mehnat unumdorligi

Mehnat unumdorligiga – psixologik omil, xodimlar va rahbar, shuningdek, xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar ham katta ta'sir ko'rsatadi. Ularning kayfiyati, mehnat faolligi, mehnat natijalari bu omilga bog'liq bo'ladi.

Boshqaruvning samaradorligi asosan rahbar o'z vazifasini qanchalik muvaffaqiyatli bajarishi bilan bog'liq bo'ladi. Hozirgi davr menejeri mehnat va boshqaruvni tashkil etishning yangi ilmiy va texnikaviy yechimlari, usullarini qo'llashi, ishlab chiqarish imkoniyatlarini iqtisodiy ravishda kengaytirishi lozim. Menejer ham tashkilotchi, ham tarbiyachi, ham izlanuvchi, ma'muriyatchi sifatlariga ega bo'lishi kerak.

Menejerlar tomonidan qabul qilinadigan qarorlarning murakkabligi va javobgarlikning ortishi, bajariladigan ishlar turli-tumanligi ulardan vaqtni unumli taqsimlanishni talab qiladi. O'z faoliyatini rejalashtirishni bilmaydigan, faqat joriy masalalar bilan shug'ullanuvchi menejerlar faqat boshqaruv jarayonida vujudga keluvchi u yoki bu vaziyat natijalarini tahlil qilishgagina ulgurib, kelajakda qilinishi lozim bo'lgan ishlarni hal etish uchun vaqt topolmay qoladilar.

Menejer faoliyati maqsadini belgilashda, avvalo, undan yuqoriroq menejment tizimi oldida turgan vazifalardan kelib chiqish lozim, aks holda, butun tizim faoliyatiga to'g'ri kelmaydigan (yoki qaramaqarshi) ish ko'rish mumkin.

Rahbar ishi sur'atining tezligi, uning mehnat faoliyati to'laqonli dam olish bilan, shuningdek, ish kuni davomida mehnat turlari almashinishini talab etadi, chunki faqat shunday qilinganda mehnat yuqori samarali bo'lishi, ish qobiliyati to'liq tiklanishi mumkin.

Menejer mehnatida maqbul ish sur□'atini, u amalga oshiruvchi harakatlarning doimiy tartibini o'rnatish juda muhimdir.

Menejer ish vaqtining katta qismi hujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Olinuvchi axborot (xat, farmoyish, hujjat va h.k.lar) hajmi juda katta. Bunday holda axborotni «filtrdan» o'tkazish juda muhimdir. Rahbarga faqat u hal qilishi mumkin bo'lgan axborot berilishi lozim. Bu bosqichda rahbarga axborotni ijrochilar o'rtasida taqsimlovchi kotib yoki yordamchi (referent) katta ko'mak beradi. U malakali xodim bo'lishi, menejmentning barcha bo'linmalari va tashkilotlari faoliyati xususiyatini bilishi lozim.

Rahbar va unga bo'ysunuvchi boshqaruv apparati o'rtasida majburiyatlarni maqbul taqsimlash rahbarga ish vaqtini samarali sarflashga imkon beradi. Ijrochilarga mavjud qonunchilik doirasida iloji boricha ko'proq hujjatga imzo chekishi uchun imkon berish kerak. Bu rahbar vaqtini tejash, ijrochilar tashabbuskorligi va javobgarligini oshirish imkonini beradi.

Menejerlar faoliyatida turli-tuman yig'ilish va majlislar muhim o'rin egallab, ularga ish vaqtining 77 foizi sarf bo'ladi. Shu sababli, majlislarni to'g'ri tashkil etish uchun quyidagilarga alohida e'tibor berish lozim:

- majlisda ko'riladigan masala faqat jamoa tomonidan hal etiladigan muammodan iborat bo'lishi kerak. Bu muammo bitta majlis davomida hal etilishi lozim;

- majlis qatnashchilari muhokama etilayotgan muammo bo'yicha yetarli tajriba va bilimga ega bo'lishlari kerak;

- majlisda ko'riladigan masalalar mavzusi qatnashchilarga ular tayyorgarlik ko'rish vaqtiga ega bo'lishlari uchun avvaldan e'lon qilinishi lozim;

- yig'ilish o'tkaziladigan sana, vaqt va joy avvaldan ko'rsatilishi lozim, chunki uning qatnashchilari o'z ish vaqtlarini rejalashtirishlari kerak. Yig'ilish rahbari avvaldan yig'ilish maqsadi va o'tkazilish shaklini belgilashi lozim. Yig'ilish o'tkazilish tartibi, erkin, ishchan muhokama uchun sharoit yaratish ham muhimdir.

Rahbarning ko'plab majburiyatlari ichida tashrif qiluvchilarni qabul qilish va suhbat o'tkazishni alohida ajratib ko'rsatish lozim. Qo'l ostida ishlovchilar tashabbusi bilan qabul qilish uchun alohida

vaqt ajratish muhimdir, chunki «ochiq eshiklar siyosati» tashqaridan demokratik xususiyatga ega bo'lsa-da, ish vaqtini noto'g'ri sarflashga olib keladi. Suhbat davomida rahbar savollar berish yo'li bilan xodimlardan ularning niyatini aniq bilib olishi, o'z iltimos yoki takliflarini asoslab berishiga intilishi kerak. Agar suhbat rahbar tashabbusi bilan amalga oshadigan bo'lsa, xodim suhbat vaqti va maqsadi haqida ma'lumotga ega bo'lishi kerak. Bu xodimga masala mazmuni bo'yicha tayyorgarlik ko'rish, psixologik tanglikka duch kelmaslik uchun imkon yaratadi. Suhbat davomida o'zaro ishonch muhitini yaratish uning muvaffaqiyatli bo'lishiga imkoniyat beradi. Bunda rahbar suhbat maqsadi va xodimning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olishi kerak. Suhbat oxirida rahbar, albatta, muhokama etilgan masala bo'yicha erishilgan natija va uni keyinroq hal etish yo'llarini qayd qilib qo'yishi kerak.

Rahbar mehnati samaradorligining muhim omillaridan biri – qabul qilingan qarorlarning bajarilishini nazorat qilishni tashkil etishdir. Nazorat rahbarning doimiy vazifasi bo'lib, uning ish rejasida hisobga olinishi lozim hamda materiallar bilan tanishuv, shaxsan ma'lumot berish uchun qabul qilish, inspeksiya qilish yo'li bilan amalga oshiriladi. Nazorat qilishning qulay shakli – topshiriqlarni maxsus muddatli kartochkalar va perfokartalar vositasida hisobga olishdir.

Rahbar butun jamoa va boshqaruv apparati osoyishta ishlashi uchun sharoit yaratishi lozim, chunki butun menejment tizimi va natijada butun ishlab chiqarish samaradorligi shu narsaga bog'liqdir.

Xulosa

Menejer mehnati tovar ishlab chiqaruvchilar mehnatining ajralmas qismi hisoblanadi.

Menejer mehnati predmeti sifatida ishlab chiqarish jarayoni elementlari, boshqaruv munosabatlari, axborot, turli hujjatlar, boshqaruv qarorlari olinadi.

Zamonaviy menejerga yuksak iqtisodiy tafakkur, kasb mahorati, uzoqni ko'ra bilish, sotsiologiya va ruxshunoslikka oid bilim lozim.

Menejer kasb mahorati, ma'naviyatini oshirishda korxona doimo g'amxo'rlik qilishi darkor.

Tayanch iboralar

Menejer, menejment mehnati, menejment tizimi, yapon usuli, amerika usuli, menejerlarni baholashda attestatsiya, reyting tizimi, hujjatlarni standartlash, nazorat.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. Har qaysi **A** ustundagi atamaga mos **B** ustundagi ta'rifni tanlang.

A	B
1. Menejer mehnatining xususiyatlari	a) jamiyatga foydali mehnat turi bo'lib, maqsadni qo'yish, vazifani belgilash va ularni yechishdan boshlanadi
2. Menejer mehnati sikllari	b) demokratiyalilik, javobgarlik, yuqori professionalizm, yangi iqtisodiy fikrlash, boshqaruvni bilish, kishilarning qiziqish va muhtojliklarini bilish va boshqalar
3. Menejer mehnatining asosiy yo'nalishlari	d) aqliy va ijodiy xarakterda bo'ladi, me'yoriy bahoga oson ega bo'lmaydi, natijalar yuzaki baholanadi
4. Zamonaviy menejerga xos xarakter	e) texnik, texnologik, iqtisodiy, tashkiliy va ijtimoiy vazifalarni yechishda muhim o'rin egallaydi. Jamoaning birgalikdagi urinishlarini muvofiqlashtiradi va h.k.
5. Kadrlarni tanlash	f) o'tkazishning maqsad va shaklini o'ylab chiqish, oldindan hammani ogoh etish, joyni, vaqtni va kunni ko'rsatish, jamoa bilangina yechilishi mumkin bo'lgan muammoni hammaga yetkazish
6. Xodimlarni joylash	g) axborotlar oqimini ratsionalizatsiya qilish, mehnatni ajratish kooperatsiya qilish,

	hujjatlashtirishni standartlash, ish joylarini tashkil etish
7. Attestasiya	h) egallayotgan o'rni talablariga javob bera oluvchi shaxslarni izlashga yo'nalgan jarayon
8. Menejerning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baholash mexanizmi	i) egallayotgan o'rni talablariga javob beruvchi shaxslarni taqsimlashga yo'nalgan jarayon
9. Menejer mehnatini tashkil etishning asosiy yo'nalishlari	j) menejerlarning tadbirkorlik va shaxsiy xususiyatlarini baholash usuli
10. Yig'ilishni tashkil etish	k) yuqori professionalizm, demokratik, yangi iqtisodiy fikrlash, aniq ishlar

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savolga javob variantini toping. Hamkasblaringiz bilan nega aynan shu variantni tanlaganingizni muhokama qiling.

1. Ishbilarmondan menejerning qanday farqi bor?
a) menejer – bu ishbilarmon
b) menejer – bu menejment faoliyatini amalga oshiruvchi shaxs
c) menejer – bu yangi ish tashkilotchisi
d) menejer – bu tavakkal qilishni biladigan inson

2. Menejer mehnati qanday masalalarni yechishga qaratilgan?
a) texnik va texnologik
b) iqtisodiy va ijtimoiy
c) tashkiliy va taqsimlash
d) yuqoridagilarning hammasi

3. Menejment sikli yopiq shaklga ega:
a) maqsad, axborot to'plash, qaror qabul qilish
b) maqsad, harakat, natija
c) maqsad, qaror qabul qilish, bajarishni tashkil etish

d) axborot yig'ish, qarorlarni ishlab chiqish, ularning bajarilishini tashkil etish

4. Menejerlarni kim attestatsiyadan o'tkazadi?
a) yuqori bo'g'in rahbari
b) attestatsiya komissiyasi
c) mehnat jamoasi
d) bevosita rahbar

5. Kim boshqaruv qarorini qabul qiladi?
a) muntazam rahbar
b) funksional rahbar
c) o'rta bo'g'in rahbari
d) texnik ijrochilar

Nazorat savollari

1. Menejer deganda qanday kasb egasini tushunasiz?
2. Menejer mehnatiga axborot oqimlari qanday ta'sir ko'rsatadi?
3. Menejerlar faoliyatida yig'ilishlarni tashkil etishda nimalarga e'tibor qaratish kerak?
4. Ishlab chiqarishning turli sharoitlarida menejerning ish uslubi, shu jumladan, yapon va amerika usullarining farqi nimada?
5. Menejerlarni tanlash va qanday baholash mumkin.
6. O'zbekistonda menejerlarni tayyorlash va qayta tayyorlash usullaridan qaysilarini bilasiz?

9-bob. MENEJMENTNING AXBOROT BILAN TA'MINLANISHI

9.1. Menejment jarayonini axborot bilan ta'minlash
9.2. Menejment texnikasi tushunchasi va tasnifi

9.1. Menejment jarayonini axborot bilan ta'minlash

Axborot atamasi lotincha so'z bo'lib, xabardorlik, biror hodisa yoki biror kishi faoliyati haqida xabarga ega bo'lish ma'nosini bildiradi. Axborot menejment tizimiga uni rivojlantirish va takomillashtirish maqsadida faol ta'sir etish uchun zarur ma'lumotlar yig'indisidan iboratdir. Yetarli va aniq axborotga ega bo'lmay boshqaruvni tashkil etish mumkin emas.

Ishlab chiqarish axboroti boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi aloqa usulidir. Boshqaruvchi tizim boshqariladigan tizimdan ishlab chiqarish holati va uning xo'jalik faoliyati to'g'risida axborot oladi. Boshqaruvchi tizim olingan axborot asosida boshqariluvchi tizim faoliyatiga baho beradi, menejmentni yanada takomillashtirish maqsadida ko'rsatma, farmoyishlar chiqarib, boshqariluvchi tizimga ijro uchun yuboradi.

Axborot menejment tizimida alohida bo'g'in bo'lib hisoblanadi. Unga qator o'ziga xos xususiyatlar mansub bo'lib, ular axborot boshqaruvining barcha bo'g'inlari, barcha vazifalarini qamrab olishiga bog'liqdir.

Axborot – bu boshqaruv apparati faoliyatining ham dastlabki nuqtasi, ham natijasidir, shuningdek, amalga oshirilayotgan harakatlar mavjudligi sharti, mustahkamlash usulidir. Axborot hajmi ortishi bilan boshqaruv axborotining sifat ko'rsatkichlariga bo'lgan talab ham ortib boradi.

Menejment jarayoni boshqaruv qarorlarini qabul qilish maqsadida axborot to'plash, uzatish va qayta ishlash, boshqaruv buyruqlari ko'rinishida axborot berish va uni ijrochilarga yetkazishdan iborat.

Axborotning quyidagi turlari mavjud: statistik, operativ, iqtisodiy, hisob, moliya, ta'minot, kadrlar bo'yicha, texnologik, marketing, konstruktorlik, ijtimoiy va boshqalar.

Ishlab chiqarishni boshqarishda iqtisodiy axborot alohida o'rin egallaydi, chunki u kishilarning moddiy boyliklarni ishlab chiqarish, taqsimlash, ayirboshlash va iste'mol qilish jarayonidagi munosabatlarini aks ettiradi. Shu bilan birga fan-texnika taraqqiyoti asosida ishlab chiqarish rivojlanishini aks ettiruvchi ilmiy-texnikaviy axborot ahamiyatini ham ta'kidlab o'tish lozim.

Kelib chiqish manbasiga bog'liq ravishda axborot tashqi va ichki axborot turlariga bo'linadi.

Tashqi axborot tashqi muhitdan olinadigan xabarlardan iborat bo'ladi. Bular jumlasiga yuqori tashkilotlar farmoyishlari, reja topshiriqlari, mahsulotni sotish shartlari haqidagi axborotlar kiradi.

Ichki axborot korxona yoki uning boshqaruv bo'g'inida shakllanib, iste'mol qilinadi. Korxona miqyosida ular jumlasiga sexlar tomonidan rejaning bajarilishi, moddiy-texnikaviy taminot, mahsulot tannarxi, kadrlar, mehnat unumdorligi haqidagi axborotlar kiritilishi mumkin.

Yo'nalishi bo'yicha axborot – boshlang'ich va boshqaruvchi (rahbarlik) axborot turlariga bo'linadi. Boshlang'ich axborot doimo menejment tizimining quyi darajasidan yuqoriroq darajaga qarab harakat qiladi, rahbarlik axboroti esa teskari yo'nalishda harakatlanadi. Rahbarlik axboroti boshlang'ich axborotni qayta ishlash asosida qaror qabul qilish natijasidir.

Axborot vaqt o'tishi bilan turli ahamiyat kasb etadi. Barqarorlik darajasi bo'yicha uni barqaror, shartli-barqaror, o'zgaruvchan turlarga bo'lish mumkin.

Barqaror axborot uzoq muddat davomida o'z ahamiyatini o'zgartirmaydi (korxona, uning bo'linmalari nomi, mahsulot turi).

Shartli-barqaror axborotning ahamiyati ma'lum muddat davomida saqlanib turadi. Korxona miqyosida bunday axborotga turli me'yor va me'yoriy hujjatlar (moddiy, mehnat sarfi, ta'riflar me'yorlari)ni kiritish mumkin. Axborotning bunday turi korxona bo'yicha umumiy axborotning 35% dan ko'pini tashkil etadi.

O'zgaruvchan axborot menejment obyekti faoliyati va unga mos holda boshqaruv jarayonlari o'zgaruvchanligini aks ettirib, qaror qabul qilish uchun tez qayta ishlashni talab etadi.

Menejment faoliyatida, shuningdek, boshlang'ich axborotni qayta ishlash natijasida olingan xosila (ikkilamchi) axborotdan ham foydalaniladi.

Axborot yig'indisi menejmentning axborot tizimini tashkil etib, u menejment jarayonini axborot bilan ta'minlash shaklida namoyon bo'ladi.

Axborot to'g'ri, aniq, o'z navbatida, obyektiv, mazmunli va qarorlarni qabul qilish uchun tushunarli bo'lishi kerak.

Axborot hajmi jihatidan kichik, mazmun jihatidan chuqur, uning matni tushunarli va sodda bo'lishi lozim.

Korxonani axborot bilan ta'minlash to'g'ri aloqalar ko'rinishidagi turli-tuman axborot oqimlari vositasida amalga oshirilib, ular aniq ishlab chiqarish vazifasini hal etish imkonini beradi.

Zamonaviy yirik korxonalarda axborot hajmi million hujjat satrigacha yetadi, bu o'rinda barcha axborot tez qayta ishlanishi zarurligini ham inobatga olish zarur. Masalan, aviatsiya zavodida kundalik birlamchi axborot million ko'rsatkichni tashkil etadi. Bunday sharoitda axborot bilan ishlashni tashkil etish bo'yicha quyidagi qator muammolarni hal etish lozim bo'ladi:

- maqbul axborot tizimini ishlab chiqish;
- axborot oqimlarini shakllantirish usullarini ishlab chiqish;
- axborot qabul qilish va yuborishning maqbul usullarini tanlash;
- axborotni saqlash va izlashni tashkil etish;
- axborotni qayta ishlash jarayonini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish.

Bu yo'nalishda olib boriladigan barcha ishlar axborotni yig'ish va qayta ishlashning yagona umumdavlat tizimini yaratishni ta'minlashi zarur. Axborotlar yig'indisi menejmentning axborot tizimini tashkil etadi. **Axborot tizimi** – hujjatlar axborot oqimlari, aloqa kanallari va menejment obyektining texnikaviy vositalarini qamrab oluvchi murakkab axborot majmuidir. Menejment obyektining qandaydir bir qismi bo'yicha axborot yig'indisi kichik tizimni tashkil etadi. Maqbul axborot tizimini tashkil etish menejmentning u yoki bu tashkiliy tizimini loyihalashtirish va uning samarali faoliyat yuritushuning muhim shartlaridan bo'lib hisoblanadi.

Axborot tizimlari oddiy va murakkab tizim bo'lishi mumkin. Oddiy axborot tizimi uni qayta ishlashni talab etmaydi, axborot manbasidan u iste'mol qilinishi joyigacha yetkazishda o'zgarish yuz bermaydi. Bunday axborot telefon yoki boshqa xabar berish vositalari yordamida bir marta beriluvchi xabar sifatida yetkaziladi. Murakkab axborot tizimlari axborotni qayta ishlashning mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish darajasi bo'yicha turlarga ajratiladi. Birinchi guruhga qo'lda yoki eng oddiy mexanizmlar yordamida qayta ishlanuvchi axborot tizimlari kiradi. Ikkinchi guruhga axborotni to'plash, qabul qilish va qayta ishlashda mexanizatsiya keng qo'llaniladigan axborot tizimlari kiradi. Uchinchi guruhga ma'lumotlarni majmuiy mexanizatsiya vositasi bilan birga avtomatlashtirish elementlarini qo'llab qayta ishlash va to'plash qo'llanilgan axborot tizimlari kiradi.

Axborot qabul qilish, uzatish va qayta ishlash siklining avtomatlashtirilgan axborot tizimi to'rtinchi guruhni tashkil etadi.

Axborotni qayta ishlashda qo'llaniladigan boshqaruv tizimlari avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimi (ABT) nomini olgan. ABT quyidagi vazifalarni bajaradi:

- axborot qabul qilish;
- axborotni qayta ishlash;
- axborotni saqlash, yig'ish;
- boshqaruv tashkilotiga axborot berish;
- ijrochilarga buyruq uzatish.

Ilg'or axborot tizimini loyihalashtirish jarayoni quyidagi vazifalarni amalga oshirishga asoslanishi lozim:

- korxonada mavjud axborot tizimini tahlil qilish, axborotning asosiy yo'nalishlarini o'rganish;
- axborot tizimining iqtisodiy-modelini ishlab chiqish;
- zarur axborot hajmi va mazmunini aniqlash;
- axborot to'plash va qayta ishlash uchun texnikaviy vositalarni aniqlash;
- axborotni qayta ishlash texnologiyasini yaratish;
- axborot vujudga kelishi va foydalanish davriyligini belgilash;
- korxonada qo'llaniladigan axborot uchun shifrlar tizimini yaratish;

- axborotni uzatish va qayta ishlashni avtomatlashtirish va mexanizatsiyalashtirish qulay bo'lishi uchun standart ma'lumotlarni loyihalashtirish;

- loyihalashtirish jarayonida olingan barcha materiallarni tartibga solish va rasmiylashtirish.

Bozor sharoitida ishlab chiqarish axborot tizimlarini ular rivojlanishi va loyihalashtirishga tizimli yondashish asosida majmuiy tashkil etishni talab etadi. Bu talablarga ma'lumotlarni qayta ishlashning integratsion tizimi javob beradi. Uni turli darajadagi zamonaviy kompyuterlar, inson mashina tizimini har tomonlama qo'llash asosida loyihalashtirish mumkin.

9.2. Menejment texnikasi tushunchasi va tasnifi

Menejment texnikasi – bu aqliy mehnat texnikasi, menejment tizimida axborotni qayta ishlash texnikasidir. Texnika vositalari qanchalik takomillashgan bo'lsa, menejment texnologiyasi, menejment mehnatini tashkil etish va butun menejment jarayoni shunchalik samarali bo'ladi.

Hisoblarga asosan mamlakat iqtisodiyotini maqbul boshqarish uchun yil davomida 10 ta elementar arifmetik operatsiya bajarish zarur bo'lsa, boshqaruv apparati xodimlari 10 ta, ya'ni 10 ming marta kam operatsiya bajarish qobiliyatiga ega ekanlar. Bu muammoni muvaffaqiyatli hal etish uchun menejment mehnatini takomillashtirish, axborot to'plash hamda qayta ishlashni mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish zarur.

Menejment texnikasini faqat hisoblash mashinalari bilangina bog'lash noto'g'ridir. Dastlabki texnika vositalari 100 yil burun paydo bo'lgan ruchka, chizg'ichdan tortib EHM va kompyutergacha bo'lgan texnika vositalarini quyidagi ikki guruhga ajratish mumkin: orgtexnika va hisoblash mashinalari.

Orgtexnika vositalariga juda turli-tuman uskuna va qurollar (oddiy qurol va vosita, axborot olish va qayta ishlash, ko'chirish, ko'paytirish, aloqa vositalari va axborot uzatish, xizmat ko'rsatish, xizmat xonalari uskunalari) kiradi. Menejment mehnati turli oddiy qurol va uskunalardan (qalam, ruchka, idora daftarlari, jadval, grafik

va boshqalar) foydalanishga asoslanadi. Eng so'nggi avloddagi EHM va kompyuterlar oddiy texnika vositalari (qalam va chizg'ich) o'rnini to'liq bosa olmaydi. Qulay, oddiy, chidamli bu vositalar texnika vositalari singari juda muhimdir.

Oddiy qurol va uskunalarni axborotni qayta ishlash bosqichlari bo'yicha guruhlarga ajratish mumkin. Bu, avvalo, yozuv vositalari (qalam, ruchka, mo'yqalam, trafaret), tasvir vositalari (grafik, diagramma, nazorat va nozirlik oynalari, marshrut sxemalari), hujjatlar saqlash vositalari (tokcha, konvert, kartoteka va h.k.), axborot qabul qilish va mustahkamlash vositalari (tarozi, soat, hisob mashinasi, o'lchov vositalari, ko'chiruvchi mashinalar), aloqa vositalari (telefon, AS, rahbar va dispetcher kommutatori, radio aloqa, radiofon, signal uskunalari, ovoz berish uskunalari), axborot uzatuvchilar (ovoz, nur, kartochka, oyna, metall), menejment mashinalarida qo'llaniladigan axborot uzatuvchilar (disklar, qog'oz).

Xulosa

Axborot – menejment uchun zaruriy xabar va ma'lumotlar majmuidir. Axborotsiz menejment bo'lmaydi. Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi bog'liqlik shakllari ishlab chiqarish axborotlaridir.

Iqtisodiy axborot menejmentda asosiy rol o'ynaydi. Axborot tizimlari murakkab axborot tuzilmalari bo'lib, u turli hujjatlarni, axborot oqimi, aloqa kanallari, texnik vositalar, avtomatlashtirilgan menejment tizimlarini o'z ichiga oladi. Rahbar qabul qilgan boshqaruv qarorlari va uning ma'nosi axborot xizmatlariga bog'liq.

Kommunikatsiya jarayoni – bu ikki va undan ortiq odamlar o'rtasidagi axborot almashish jarayonidir.

Kompyuterlar nafaqat ishlab chiqarishni boshqarish uchun, balki iqtisodiyotning barcha jabhalariga kerak.

Tayanch iboralar

Axborot, kommunikatsiya, kommunikatsion jarayon, menejment texnikasi, vertikal kommunikatsiya, gorizontal kommu-

nikatsiya, axborot almashish jarayoni, axborotni uzatish kanallari, filtrlash, qayta aloqa.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. Har qaysi **A** ustundagi atamaga mos **B** ustundagi ta'rifni tanlang

A	B
1. Ishlab chiqarish axboroti	a) axborot uzatish vositasi: elektron axborot vositalari uchun, yozma zaruriy, og'zaki, doimiy, o'zgaruvchan, oddiy, murakkab
2. Doimiy axborot	b) menejment obyektining holati haqida zaruriy ma'lumotlar yig'indisi, boshqaruvchi va boshqariluvchilar orasidagi aloqa shakllari
3. O'zgaruvchan axborot	d) menejment obyekti holatini va boshqaruvchi jarayonlarning muvofiqligini aks ettiradi, qaror qabul qilish tezkorligini ta'minlaydi
4. Axborot tizimi	e) ikki va undan ortiq kishilar orasida muomala va axborot mazmuni bilan almashuv
5. Murakkab axborot tizimi tabaqalanishi	f) uzoq vaqt davomida o'z mazmunini o'zgartirmaydigan kerakli ma'lumotlar yig'indisi
6. Aloqa kanali	g) menejment obyektining texnik vositalari: axborotlar, axborotlar oqimi, aloqa kanallari yig'indisi
7. Kommunikatsiya	h) menejment obyekti axboroti, axborot oqimlari, aloqa kanali, texnik vositalar yig'indisi
8. Kommunikatsiya jarayonining elementlari	i) axborotni qayta ishlash, mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish darajasiga ko'ra menejment obyekti haqidagi kerakli ma'lumotlar yig'indisi
9. Tashkiliy texnika	j) ovoz, yorug'lik, kartochka, qog'oz, disk va hokazo
10. Axborot tashuvchilar	k) kartochka, qog'oz, ruchka, qalam, javon, xat, telefon, so'zlashuv qurilmalari va boshqalar

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savolga javob variantini toping. Hamkasblaringiz bilan nega aynan shu variantni tanlaganingizni muhokama qiling.

1. Menejment axboroti deganda nimani tushunasiz?
a) iqtisodiy ko'rsatkichlar yig'indisi
b) ma'lumotlar, xabarlar yig'indisi
c) hujjatlar, aloqa kanallari, ko'rsatkichlar
d) xodimlar, menejerlar haqida ma'lumotlar

2. Menejmentda kommunikatsiyaning tutgan o'rni qanday?
a) kommunikatsiya qaror qabul qilish asosi
b) bu axborot almashish jarayoni
c) bu rahbar uchun zarur axborot
d) kommunikatsiya axborot tizimini tashkil etadi

3. Axborot bilan qanday ishni tashkil etish kerak?
a) axborot tizimini ishlab chiqish
b) axborotni saqlash va izlashni tashkil etish
c) axborotni qayta ishlash jarayonini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish
d) yuqoridagi hamma ko'rsatmalarni bajarish

4. Menejment texnikasiga nimalar kiradi?
a) jihoz va uskunalar
b) hisoblash texnikasi
c) qalam, ruchka, stol va stullar
d) aqliy mehnatni, axborotni qayta ishlovchi texnika

5. Avtomatlashtirilgan menejment tizimi quyidagi vazifalarni bajaradi:
a) axborotni qabul qilish va uzatish
b) axborotni saqlash va yig'ish
c) axborotni qayta ishlash, buyruqlarni shakllantirish
d) yuqorida ko'rsatilganlarning barchasi

Nazorat savollari

1. Axborot nima va uning qanday turlari mavjud?
2. Qanday axborotlar ichki va tashqi axborot deyiladi?
3. Axborotlar bilan ishlashda qanday muammolarni hal etish lozim?
4. Axborot tizimini loyihalashtirish jarayoni qanday vazifalarni amalga oshiradi?
5. Menejment texnikasi nima?
6. Menejment texnikasining qanday turlari mavjud?

10-bob. MENEJMENT MADANIYATI VA USLUBI

10.1. Madaniyat va menejment
10.2. Menejment madaniyatining asosiy elementlari
10.3. Rahbarning boshqaruv uslubi tushunchasi

10.1. Madaniyat va menejment

«Madaniyat» tushunchasi rivojlanish darajasining umumlashtiruvchi ko'rsatkichi bo'lib, bir qancha ma'noni bildiradi. Masalan, jamiyat madaniyati, ayrim shaxs madaniyati, 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 farqlanadi.

Moddiy madaniyat inson tomonidan tabiatni bo'ysundirish darajasi ko'rsatkichidir. Unga ishlab chiqarish vositalari va mehnat predmetlari kiradi. Ma'naviy madaniyatga fan, aholi ma'lumot darajasi, tibbiyot xizmati darajasi, san'at darajasi, odamlarning 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 ajdodlar madaniy qadriyatlaridan ijodiy foydalanish asosidagina yanada rivojlanishi mumkin.

O'zbekistonning noyob madaniyati yillar, asrlar davomida shakllangan bo'lib, uni saqlash, rivojlantirish ko'p millatli respublikaning yuqori ma'lumotli kishilari – fan, adabiyot, san'at arboblarining vazifasidir.

Inson hayoti faoliyatining muhim tarkibiy qismi butun insoniyat tomonidan jamlangan madaniy boylikka ega bo'lish, shu jumladan, menejment madaniyatini egallashdir.

Menejment madaniyati juda muhimdir. Insoniyat o'z rivojlanish jarayonida juda katta boshqaruv tajribasini jamlagan. Bozor sharoitida bu tajriba boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qilishi

kerak. Menejmentning vujudga kelishi va rivojlanishi, avvalo, menejment madaniyati darajasi yuksalishi bilan bog'liqdir. Chunki, boshqaruv yo'llari, usullari, vosita va uslublariga tanqidiy baho berish yo'li bilan ularning eng yaxshilari jahon tajribasida qo'llash uchun ajratib olindi.

Menejment madaniyati inson madaniyatining tarkibiy qismi bo'lishi 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, boshqaruv jarayoni madaniyati, menejment texnikasi, mehnat sharoitini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar bo'yicha baholanadi. Menejment madaniyati unsurlarining turli-tumanligi menejment jarayonida turli-tuman me'yorlarga, jumladan, axloqiy, huquqiy, iqtisodiy, tashkiliy, texnikaviy, estetik me'yorlarga rioya qilish zaruriyatini keltirib chiqaradi.

Ahloqiy 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, kamtarlik va h.k.lar kiradi. Menejment jarayonida axloqiy me'yorlarga rioya qilish uning madaniyati yuqori darajasidan da'lolat beradi.

Menejmentda huquqiy me'yorlar davlat-huquqiy va tashkiliy-huquqiy me'yoriy hujjatlarda aks etadi. Uning jumlasiga davlat korxonasi to'g'risidagi qonun, tadbirkorlik haqidagi, mulk to'g'risidagi qonunlar kiradi. Lekin qonunlar har bir korxonaning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga ololmaydi. Shu sababli, har bir korxonada, qonunga asoslangan holda, ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga oluvchi me'yoriy qoidalar o'rnatiladi.

Iqtisodiy me'yorlar korxona faoliyati jarayonida erishilishi lozim bo'lgan iqtisodiy ko'rsatkichlarni belgilaydi. Ular jumlasiga moliya-kredit me'yorlari, ssudalar olish tartibi, amortizasiya me'yorlari, mahsulotning hisoblangan bahosi, foyda me'yori, rentabellik me'yori, fondlar uchun to'lovlar, budjetga 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.

Texnikaviy me'yorlar korxonaning va uning bo'linmalarining menejment uchun zarur uskuna, texnika va transport vositalari, asboblar bilan qurollanganlik darajasini bildiradi.

Estetik talablar va me'yorlar ham menejment jarayonida qo'llaniladigan texnika vositalari va uskunalari, ham boshqaruv xodimlarini o'rab turuvchi tashqi muhit uchun belgilanadi.

10.2. Menejment madaniyatining asosiy elementlari

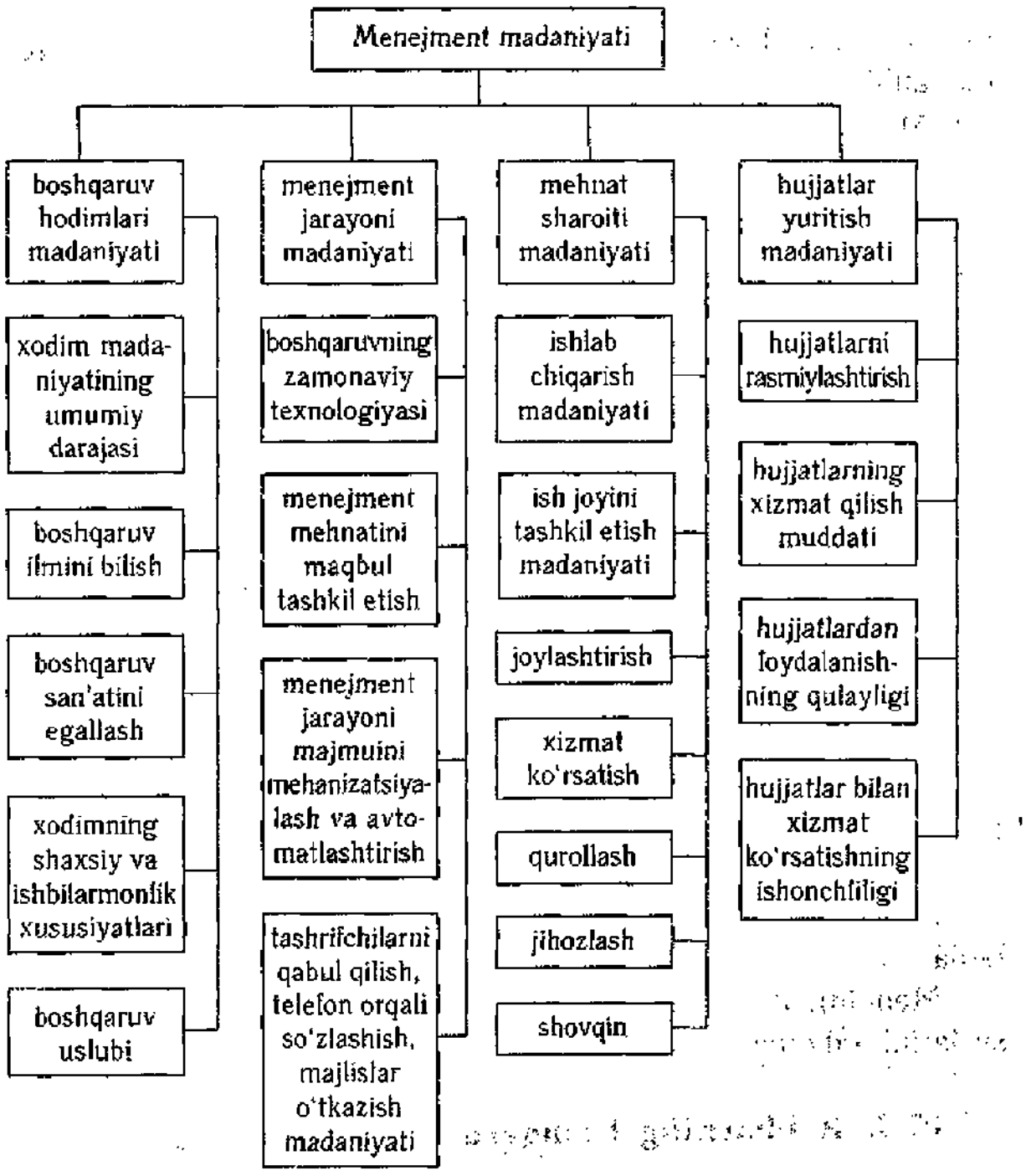
Menejment madaniyati tarkibiga boshqaruv xodimlari madaniyati, menejment jarayonlari madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati va hujjatlar yuritish madaniyati kiradi.

Menejment madaniyatining barcha unsurlari o'zaro bog'liq va o'zaro ta'sir etuvchidir. Shu bilan birga ular orasida boshqaruv xodimlari madaniyati yetakchi ahamiyatga ega. Menejer menejment jarayoni madaniyatining yuqori darajasiga erishish va o'z mehnatini tashkil etishni takomillashtirib borishi kerak.

Boshqaruv xodimlari madaniyati ko'p omillarga bog'liq, umumiy madaniyat darajasi, ishbilarmonlik sifatlari, menejment ilmini chuqur va har tomonlama bilish va uni o'z faoliyati jarayonida qo'llay olish bilan xarakterlanadi.

Har bir korxona va tashkilot menejeri o'z vazifasini bajarish jarayonida jamoaning boshqa a'zolari bilan munosabatda bo'lar ekan ishbilarmon kishilar o'rtasida mavjud axloqiy qoidalarga bo'ysunadi.

Har bir jamoada xayrixohlik, insonga hurmat muhiti mavjud bo'lishi kerak. Menejment madaniyati sansolarlik, mansabparastlik, shavqatsizlik, qo'pollikka ziddir. Menejment tizimida, shuningdek, davlat me'yorlariga rioya qilmaslik, va'dabozlik, faoliyatga noto'g'ri baho berish va boshqa xususiyatlarga yo'l qo'yib bo'lmaydi. Mehnatga ijodiy yondashish, tadbirkorlik, javobgarlik, tashabbus va mustaqillik, xo'jasizlikka, byurokratizm, qonun buzuvchilikka murosasizlik, vijdoniylik, kamtarlik va oddiylik boshqaruv xodimlari madaniyatini ifodalaydi.



Boshqaruv xodimlari madaniyatini ta'minlashning asosiy yo'llari – menejment ilmini chuqur egallash, umumiy madaniy darajasi va malakasini muntazam oshirib borish, o'z faoliyati natijalarini tahlil etish va tushunish, ijobiy shaxsiy sifatlarni rivojlantirishdan iborat.

Menejment madaniyati uchun menejment jarayonini tashkil etish madaniyati darajasi muhim ahamiyatga ega. Menejment jarayoni

madaniyatiga rioya qilish korxonada zamonaviy menejment jarayoni qo'llanilishini bildiradi.

Menejment jarayoni madaniyati, shuningdek, menejment mehnatini (menejment mehnatini maqbul taqsimlash, kooperatsiya qilish va chegaralash, ishchilar sonini me'yorlash, kadrlarni to'g'ri joylashtirish va ulardan foydalanish) va ishlovchi ish joyini (ish joyi va binoning qulayligi, ularning sanitariya-tozalik talablariga javob berishi), maqbullashtirish, majlislarni, suhbatlarni, tashrifchilarni qabul qilish, uchrashuv, telefon orqali so'rash, mehnatkashlar xatlari bilan tanishishni to'g'ri tashkil etish va rasmiylashtirishni ham qamrab oladi.

Menejment jarayonida turli-tuman texnika – oddiy kalkulyatordan tortib kompyuterlargacha qo'llaniladi. Menejerlar bu texnika imkoniyatlari va maqbul foydalanish sohalarini bilishlari lozim bo'lib, bu menejment madaniyati darajasini bildiradi.

Menejment madaniyatining ajralmas unsuri – hujjatlar yuritish madaniyatidir. Hujjatlarning menejment jarayonidagi ahamiyati juda katta, chunki menejmentning biror-bir vazifasini hujjatlar asosida yetkazilib beriluvchi axborotsiz amalga oshirib bo'lmaydi. Hujjatlardagi axborot korxona tashqi va ichki faoliyatining hamma tomonini qamrab oladi.

Menejment jarayonining barcha operatsiyalari amalda hujjatlardan boshlanib, hujjatlar bilan tugaydi.

Menejment madaniyatini takomillashtirish uning barcha unsurlarini takomillashtirish demakdir.

10.3. Rahbarning boshqaruv uslubi tushunchasi

Boshqaruv uslubi – bu ma'lum bir rahbarning menejment jarayonida qo'llovchi o'ziga xos va o'zgarmas usul hamda harakatlari yig'indisidir.

Mutlaqo o'xshash kishilar bo'lmagani kabi, vazifalar ko'pligi sababli, mutlaqo bir xil boshqaruv uslubi ham bo'lmaydi. Rahbar faqat o'ziga xos xususiyat va sifatlar vositasida faqat o'ziga xos, mansub uslubda ish yuritadi. Bu ma'noda uslub rahbarni nafaqat shaxs sifatidagi xususiyatlarini, balki faoliyati xususiyatlarini ifoda-

laydi. Kishilarni boshqarar ekan rahbar jamoaning natijaviy maqsadini ko'ra biladi va uni shu maqsad sari yo'naltiradi. Rahbar ishning mohiyatiga tushungan va uni chuqur o'rgangan holda mutaxassislar faoliyatini mohirona birlashtirishi va yo'naltirishi kerak.

Ishlab chiqarishni boshqarish uslubi boshqaruv apparati, barcha rahbar va mutaxassislarning katta va murakkab faoliyatini aks ettiradi. Menejmentning har bir vazifasi o'ziga xos xususiyatlarga ega va shu sababli unga mos usullarni talab etadi. Nazariy jihatdan boshqaruv apparatining umumiy uslubi alohida boshqaruv tashkilotlari uslublari yig'indisidan iborat bo'lishi kerak. Lekin amalda alohida tashkilotlarning turli uslublari o'zaro birlashib, bir-birini boyitadi, natijada, butun boshqaruv apparatiga xos bo'lgan o'ziga xos menejment uslubi vujudga keladi.

Hisobchining yuksak darajadagi aniqligi, mexanikning extiyotkorligi, iqtisodchining rejalilligi va boshqa bilimlar boshqaruv uslubini belgilovchi majmuaning tarkibiy qismlaridan iborat bo'ladi, jamoaning har bir a'zosi o'z uslubini kiritadi va shu yo'l bilan ushbu jamoa boshqaruv uslubi vujudga keladi. Ko'pincha jamoadan biror xodim ketib, o'rniga yangi kishi keladi. U, odatda, jamoada undan oldingi xodim egallagan joyni egallamasligi mumkin. U mavjud uslubga moslashishi, jamoa ish yuritish uslubiga to'g'ri keluvchi uslub yaratishi lozim. Albatta, uning ishlash uslubi mehnat jamoasi uslubiga ham ta'sir ko'rsatadi.

Zamonaviy uslub jamoaning har bir a'zosi oldiga katta talab qo'yadi va shu bilan birga o'z-o'zidan mamnun bo'lish, ma'muriyatchilik, rasmiyatchilikni inkor qiladi. Uslub ijtimoiy rivojlanish qonunlarini, ishlab chiqarishni boshqarish tamoyil va usullarini bilish asosida shakllanadi va boshqaruv malakasi yig'indisi, kishilarni tashkil etish ko'nikmasi, shuningdek, shaxsiy tartiblilik bilan xarakterlanadi. Va nihoyat, uslub boshqaruv xodimlarining ruxiy va psixologik xususiyatlari, kuchli iroda, qat'iylik va qo'rqmaslik, boshqa kishilar faoliyatini yo'naltira olish kabilarni qamrab oladi. Bundan tashqari rahbar tasavvur etish, aniq fikr yuritish, qayishqoqlik, ilmiy fikrni tushuna olish va yetkaza olish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak.

Rahbar menejment, iqtisodiyot va moliya, huquq, sotsiologiya va pedagogika asoslarini bilishi lozim. Bu fanlar butun menejment-

ga ilmiy qarashlar tizimini yaratish imkonini beradi. Menejment faqat ilmiy bilimlarga ega bo'lishni emas, balki boshqarish san'atini bilishni ham talab qiladi. Boshqaruvni tashkil etish bilan shug'ullanuvchi, avvalo, o'z-o'zini tarbiyalay olishi, o'zini boshqara olishi zarur. Buning uchun u doimo va muntazam o'zini-o'zi tarbiyalashi kerak. Rahbar uslubi eshitish va o'qish, so'zlash va yozish, ya'ni axborotni qabul qilish va uni boshqalarga uzatish malakasida ifodalanadi. Rahbar uchun zarur bo'lgan sifatlar jumlasiga uning tashkilotchilik qobiliyati, ish qobiliyati, kuchi, xushmuomalaligi, irodaliligi kiradi.

Bozor sharoitida ishlovchi rahbar va mutaxassislar oldiga qat'iy talablar qo'yiladi. Ular yuqori ishbilarmonlik va axloqiy sifatlarga, tadbirkor bo'lishi, ahil jamoa tashkil etish va mehnat jamoasi bilan davlat manfaatlari mos kelishini ta'minlay olishlari kerak.

Zamonaviy rahbarlar yuqori malakaga ega bo'lishi, istiqbolni ko'ra olishi va samarali xo'jalik yuritishga imkon yaratuvchi iqtisodiy fikr yuritish, shaxsiy intizomga ega bo'lish, topshirilgan vazifaga javobgarlik hissi bilan yondashish, g'oyalarni to'plash, chiqishimli va ishbilarmon bo'lishi kerak.

Rahbar doimo xotirjam va o'ziga ishongan bo'lishi, tashabbuskorlik ko'rsatish, tavakkalchi bo'lishi kerak. Javobgarlik oldida qo'rqish – kuchsizlik belgisidir. Javobgarlikdan qo'rqqan kishi rahbar bo'lolmaydi.

Rahbar qo'l ostidagilar bilan shunday munosabatda bo'lishi kerak-ki, toki ular uning oldiga maslahat uchun bemalol kirsinlar. Rahbar o'z qo'l ostidagilarini yaxshi bilishi, ular bilan suhbatlashishi, ular qobiliyati, bilimi, malakasi, egallagan lavozimiga mosligini, ularning bilim, qobiliyat, malaka va axloqiy sifatlaridan foydalanishi yetarli ekanligini aniqlashi lozim.

Obro'ga ega bo'lmay muvaffaqiyatli rahbarlik qilish mumkin emas, lekin obro'ga kuch bilan emas, ish bilan, qanday ishlashni o'z misolida ko'rsatish bilan, uni qanday bajarish haqida so'zlash bilan, faqat talabchanlik va qat'iylik bilan emas, bilim va ko'nikma orqali erishish mumkin. Boshqarish san'atiga ega bo'lmagan rahbar qabul qilingan qarorlar samarali bo'lishini ta'minlay olmaydi. Lekin inson rahbar bo'lib tug'ilmaydi, balki ish jarayonida shakllanadi.

Rahbar ish uslubi korxona faoliyati yakuniy natijalariga ishlab chiqarishni boshqarish vazifalari vositasida ta'sir ko'rsatadi. Ularning har biri boshqa vazifalar bilan uzviy bog'liq holda ta'sir qiladi va uslubning foyda hamda korxona faoliyatini umumlashtiruvchi ko'rsatkichlarga ta'sir etishning yagona mexanizmi tarkibiga kiruvchi bog'lovchi bo'g'in vazifasini bajaradi. Uslub bilan ishlab chiqarish natijalarining o'zaro aloqasi tizimi rahbarlar bilim va ko'nikmalari, menejment jarayoni texnologiyasi, mehnat intizomi vositasida amalga oshadi va rahbar tomonidan qo'llaniluvchi boshqarish usuli bilan bog'liq bo'ladi.

Xulosa

«Madaniyat» tushunchasi keng qamrovli, umuminsoniy tushuncha. Inson hamisha moddiy va ma'naviy boyliklar yaratish bilan band. Shuning uchun moddiy va ma'naviy madaniyat farqlanadi. Insonning tabiatni o'zlashtrish amaliy ko'rsatkich darajasi moddiy madaniyatni bildiradi. Ma'naviy madaniyatga fan, aholining ma'lumot darajasi, tibbiy xizmat, san'at darajasi, odamlarning axloqiy me'yorlari, ruxiy bilim va qiziqishlari kiradi.

Menejment madaniyati ham umuminsoniy madaniyatning bir bo'lagi hisoblanadi, u boshqaruv xodimlarining madaniyat darajasini, menejment jarayoni madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati, hujjat va ish yuritish madaniyatini akslantiradi.

Boshqaruv uslubi – bu rahbar tomonidan menejment jarayonida qo'llanadigan barcha eng yaxshi, chidamli, bardoshli usullar yig'indisidir.

Boshqaruvnnig uchta aniq usuli bor: avtoritar (direktiv), demokratik (kollegial) va liberal.

Amaliyotda u yoki bu usul «toza» qo'llanilmaydi. Menejmentda har bir usul birgalikda qo'llanadi. Demokratik uslublarga ustuvorlik beriladi.

Tayanch iboralar

Menejment madaniyati, madaniyat turlari, rahbarlik uslubi, profil belgisi, guruh, formal guruh, ishlab chiqarish guruhlari, noformal tashkilot, hokimlik shakllari.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. Har qaysi **A** ustundagi atamaga mos **B** ustundagi ta'rifni tanlang.

A	B
1. Moddiy madaniyat	a) kishining fan va ma'lumotni egallaganligi darajasi, tibbiy xizmat ko'rsatish darajasi va h.k.
2. Rahbarlik uslubi	b) ishni oqilona tashkil etish, xodimlardan samarali foydalanish, ish joylarini tashkil etish, progressiv menejment texnologiyasi h.k.
3. Ma'naviy madaniyat	d) umumiy madaniyat darajasi, menejment va marketingni bilish, ish usuli, menejment madaniyatini egallash, shaxsiy xususiyatlar va h.k.
4. Menejerlar madaniyati	e) ishlab chiqarish madaniyati, ish joylarini tashkil etish, joylashuvlarni rejalashtirish, ish joylarining tibbiy-gigiena talablariga javob berishi
5. Menejment jarayoni madaniyati	f) menejerlarning axborot va kommunikatsiyani o'zlashtirib olish darajasi ko'rsatkichi, axborotdan foydalanish qulayliklari, uning yuqori sifati, o'z vaqtida bo'lishi va ishonchliligi
6. Mehnat sharoiti madaniyati	g) qo'yilgan maqsadga erishish jarayonida o'zini tutishning umumiy ko'rinishi
7. Hujjatlashtirish madaniyati	h) insonning tabiatni amaliy bilish darajasi ko'rsatkichi, mehnat vositalarini amaliy o'zlashtirish ko'rsatkichi
8. Avtoritar menejer	i) jamoa faoliyatiga chuqur aralashmaydi, vositachi rolini bajaradi, qo'l ostidagilar mustaqil o'z faoliyatini rejalashtiradilar va tashkil etadilar
9. Demokratik menejer	j) o'z fikrini o'tkazishdan qochadi, qo'l ostidagilarni qaror qabul qilish va ishlab chiqarishga jalb etadi, ular tashabbusiga zaruriy sharoit yaratib beradi
10. Liberal menejer	k) jamoa faoliyatiga chuqur aralashadi, o'z fikrini o'tkazadi, formal strukturaga tayanadi, huquqlar tizimi va majburiyatlarga tayanadi

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savolga javob variantini toping. Hamkasblaringiz bilan nega aynan shu variantni tanlaganingizni muhokama qiling.

1. «Menejment madaniyati» tushunchasi:

a) jamiyatni rivojlantirish darajasi

b) menejment fanini o'zlashtirish va bilimlarni amalda qo'llay olish darajasi

c) inson faoliyati ayrim turlarining rivojlanish darajasi

d) insonning rivojlanish darajasi, umuminsoniy madaniyatning tarkibiy qismi

2. Menejment madaniyatini baholash darajasi:

a) menejment obyektining texnik-iqtisodiy ko'rsatkichi

b) menejment jarayonlari, menejment texnikasi, mehnat sharoitlari, ishchining ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlari ko'rsatkichi

c) mehnatning mexanizatsiya va avtomatizatsiya, texnologiya darajasi, kishilar bilan muloqotda bo'lish ko'rsatkichlari

d) ish yuritish va yig'ilishlar o'tkazish ko'rsatkichlari

3. Menejment jarayonida menejer ma'lum me'yorlarga amal qiladi:

a) moddiy, mehnat va moliyaviy resurslar xarajati me'yori

b) kishilar bilan o'zini tutish, majlis o'tkazish

c) texnik, iqtisodiy, yuridik, tashkiliy, estetik me'yorlar

d) ishlab chiqarish rentabelligi, foyda, mahsulot tannarxi, amortizatsiya me'yori va h.k.

4. Menejerning boshqaruv uslubi:

a) rahbarning qo'yilgan maqsadlarga kam xarajatlar bilan erishish qobiliyati

b) rahbarning menejment jarayonidagi eng harakterli va maqbul usullari yig'indisi

c) o'ziga va boshqalarga o'ta talabchan bo'lish, hisob-kitoblar

d) boshqaruvning qonun va tamoyillarini chuqur bilish, kishilarni tartibga solish qobiliyati

5. Quyidagi rahbarni qaysi usulga taalluqliligi (avtokratik, demokratik, liberal)ni ko'rsatadi:

a) jamoa faoliyatiga chuqur aralashadi, o'z fikrini o'tkazadi, tizimga tayanadi, ishga yo'nalgan

b) o'z fikrini o'tkazishdan qochadi, tashabbus uchun sharoitlar yaratadi, qarorlarni jamoa bilan qabul qiladi

c) qo'l ostidagilarga deyarli to'liq erkinlik berib qo'yadi, insonga yo'naltirilgan

Nazorat savollari

1. Menejment madaniyati va uslubi nima?
2. «Menejment» va «madaniyat» deganda nimani tushunasiz?
3. Menejment madaniyati nima?
4. Qanday me'yor turlari mavjud?
5. Menejment madaniyatining qanday elementlari mavjud?
6. Hujjatlarning menejment jarayonidagi ahamiyati?
7. Boshqaruv uslubi tushunchasi nima?
8. Boshqaruvning qanday uslublari mavjud?

11-bob. NIZO VA STRESSLARNI BOSHQARISH

11.1. Nizolar tabiati, turi va sabablari
11.2. Nizoli vaziyatni boshqarish
11.3. Stress holatini (ruhiy zarbani) boshqarish

11.1. Nizolar tabiati, turi va sabablari

Nizo – bu aniq shaxs yoki guruhlardan iborat bo'lgan ikki yoki undan ortiq tomon o'rtasida murosa mavjud bo'lmasligidir. Har bir tomon o'z nuqtai nazari qabul qilinishiga intilib, boshqa tomonning shunday harakat qilishi uchun to'sqinlik qiladi (masalan, ikki muhandis dastgoh yaratib, har biri o'z loyihasini qabul qilinishini talab qiladi).

Nizo ko'pincha tajovuz, tahdid, munozara, dushmanlik, urush va h.k.lar bilan tenglashtirilib, doimo nomaqbul hodisa sifatida qabul qilinadi, unga imkoni boricha yo'l qo'ymaslik yoki tezlik bilan vujudga kelgan paytda hamla etish zarur. Nizoga nisbatan bunday munosabat «ilmiy boshqaruv» va «ma'muriy maktabga» mansub mualliflar asarlarida aks ettirilgan.

«Insoniy munosabatlar» maktabiga mansub mualliflar, shuningdek, nizolarga yo'l qo'ymaslik mumkin deb hisoblaganlar. Ular nizolarga korxona faoliyati samarador emasligi va yomon boshqaruv belgisi sifatida qaraganlar. Ularning fikriga ko'ra, korxonadagi yaxshi o'zaro munosabat nizolar vujudga kelishining oldini olishi mumkin.

Hozirgi zamon nuqtai nazaridan samarali boshqariluvchi korxonalarda ba'zi nizolar mavjud bo'libgina qolmay, ular mavjud bo'lishi zarur hamdir. Albatta, nizo doimo ijobiy xususiyatga ega bo'lmaydi. Ba'zi hollarda u alohida shaxs yoki butun korxona ehtiyojlarini qondirishga to'sqinlik qiladi. Lekin ko'pchilik hollarda nizolar turli nuqtai nazarni bayon qilishga yordam beradi, qo'shimcha axborot, muqobil qarorlarga ega bo'lish uchun imkon yaratadi. Bu qaror qabul qilish jarayonini samaraliroq qilib, kishilarga o'z fikrini bildirish uchun imkon yaratadi.

Shunday qilib, nizo ma'lum bir vazifani bajarish va korxona faoliyati samaradorligini oshirish uchun xizmat qilishi yoki biror

vazifani bajarishga to'sqinlik qilib, shaxsiy qoniqish va korxona faoliyati samaradorligi pasayishiga olib kelishi mumkin.

Nizolarning menejment uchun nizoli vaziyat vujudga keltirish sabablarini bilish lozim. Nizolarning to'rt asosiy turi mavjud: shaxsning ichki nizosi, shaxs va guruh o'rtasidagi nizo, shaxslar o'rtasidagi nizo, guruhlar o'rtasidagi nizo.

Shaxsning ichki nizosi bir kishiga qarama-qarshi topshiriq berilgan va undan bir-birini inkor etuvchi natija talab qilingan holda vujudga keladi. Masalan, sex boshlig'idan ishlab chiqarish boshlig'i mahsulot ishlab chiqarishni ko'paytirishni talab qilsa, korxona SNB bo'limi boshlig'i ishlab chiqarish jarayonini sekinlashtirish yo'li bilan mahsulot sifatini yaxshilashni talab qiladi. Bunday holda nizoning asosiy sababi yagona rahbarlik tamoyilining buzilishidir. Shaxs ichki nizosi, shuningdek, ishlab chiqarish talablari xodimlar shaxsiy manfaatlariga muvofiq bo'lmasligi natijasida vujudga keladi. Masalan, o'sha sex boshlig'i shanba va yakshanba kunlarini oilasi davrasida o'tkazishni rejalashtirgan edi, lekin u juma kuni rahbar shanba kunini ish kuni deb e'lon qilishi va shoshilinch buyurtmani bajarish zarurligi haqida buyruq oladi. Natijada ham ishda, ham oilada nizoli vaziyat vujudga keladi.

Shaxslar o'rtasidagi nizo eng keng tarqalgan nizo turlaridan bo'lib, u korxonada turlicha namoyon bo'ladi. Ko'pincha bu rahbarlarning hokimiyat, resurs, kapital va ishchi kuchi uchun kurashidan iboratdir. Har bir rahbar resurslar cheklangan bo'lganligi sababli, ular faqat uning korxonasiga ajratilishi kerak, deb hisoblaydi. Bitta bo'sh joy uchun ikki nomzod mavjud bo'lgan holda ham ular o'rtasida uzoq nizo davom etishi mumkin. Shaxslar o'rtasidagi nizo ikki shaxs o'rtasidagi qarama-qarshilik sifatida ham namoyon bo'lishi mumkin. Turli fe'l, dunyoqarash, qadriyatlarga ega kishilar ko'pincha chiqisha olmaydi.

Alohida shaxs va guruh o'rtasida bu shaxs guruh nuqtai nazaridan farq qiluvchi nuqtai nazarga ega bo'lgan holda nizo chiqishi mumkin. Masalan, majlisda sotuv hajmini oshirish masalasini muhokama qilish jarayonida ko'pchilik bunga mahsulot narxini tushirish yo'li bilan erishish tarafdori bo'lsa, bir kishi bu narsa foyda qisqarishiga hamda mahsulot sifati yomonlashgan degan fikrga olib

keladi deyishi mumkin. Bu hol albatta nizoga olib keladi. Rahbarning intizomni mustahkamlash uchun ko'rgan tadbirlari xodimlar guruhiga yoqmasligi mumkin. Bu holda guruh rahbarga nisbatan munosabatini o'zgartirib, mehnat unumdorligini pasaytirishlari mumkin.

Guruhlar o'rtasida nizo guruhlar o'rtasida kelishmovchiliklar vujudga kelganda, masalan, kasaba uyushmasi qo'mitasi va ma'muriyat o'rtasida, korxona chiziqli boshqaruvi bilan shtabli boshqaruvchilar o'rtasida ro'y berish mumkin. Chiziqli rahbarlar ko'pincha shtab mutaxassislari tavsiyalarini tan olmaydilar, har bir masala bo'yicha ularga tobe ekanliklarini ro'kach qiladilar. Shtab xodimlari o'z navbatida o'z qarorlarini mustaqil hal etish imkoniyatiga ega emasliklaridan norozi bo'ladilar. Bu vaziyat vazifani bajarishga qarshilik qiluvchi nizoga misol bo'ladi.

Ularning asosiy sababi resurslarning cheklanganligi, masalalarni hal etishning o'zaro bog'liqligi, maqsad, qadriyatlardagi farqlar, hayotiy tajriba va xulqdagi farqlar, qoniqarsiz kommunikatsiyalardir.

Ba'zi tashkiliy tizimlar va munosabatlar vazifalar o'zaro bog'liqligidan kelib chiquvchi nizolar ro'y berishi uchun sharoit yaratadi. Shu sababli o'zaro bog'liq bo'linmalar rahbarlari bitta umumiy rahbarga bo'ysunishi kerak, chunki shunday qilinganda nizo vujudga kelishi ehtimoli kamayadi. Masalan, mehnat va ish haqi bo'limi, moliya bo'limi o'zaro bog'liq bo'lib, bitta rahbar – boshliq yoki bosh iqtisodchiga bo'ysunadi va ixtisoslashuvi kuchayishi bilan nizo vujudga kelish ehtimoli ham shuncha ortadi.

Ixtisoslashgan tashkilotlar maqsadlari turlicha, ular qaror qabul qilishda nisbatan mustaqildir.

Tasavvur va qadriyatlar o'rtasidagi farq ham nizolar chiqishga sabab bo'ladi. Masalan, rahbar qo'l ostidagi xodim o'z fikrini bildirish huquqiga ega deb o'ylasa, rahbar fikriga ko'ra faqat uning fikri so'ralganda bildirishi, boshqa payt esa buyurilgan ishni bajarishi kerak.

Oliy o'quv yurtining yuqori malakali xodimlari mustaqillik va erkinlikni, ular manfaatlarini cheklamaslikni talab qiladilar. Kafedra mudiri har bir muammo ishini qattiq nazorat qilgan holda nizoli vaziyat vujudga kelishi mumkin.

Kishilar xulqi va hayotiy tajribasining farq qilishi ham nizoga olib kelishi mumkin. Ba'zan har bir so'z uchun janjallashuvchi kishilar ham uchrab turadi. Bunday kishilar nizoli vaziyat vujudga kelishiga sababchi bo'ladilar.

Qoniqarsiz kommunikatsiyalar, ya'ni axborot almashinuvining qiyinlashuvi nizo uchun ham sabab, ham uning oqibati bo'lishi mumkin. Masalan, har bir bo'lim yoki xodim bajarishi lozim bo'lgan vazifalar aniq belgilab qo'yilmagan taqdirda ham bo'limlar, ham ayrim xodimlar o'rtasida nizo kelib chiqishi mumkin. Bir necha nizo manbaining mavjud bo'lishi nizoli vaziyat ehtimolini ko'paytiradi.

Bir tomon ikkinchi tomonga o'z nuqtai nazari to'g'ri ekanligini uqtirishi natijasida ham nizolar vujudga keladi.

11.2. Nizoli vaziyatni boshqarish

Nizoli vaziyatni boshqarishning bir qancha samarali usullari mavjud bo'lib, ularni quyidagi ikki kategoriyaga ajratish mumkin: tarkibiy va shaxslar o'rtasidagi.

Rahbar nizoning asosiy sababi kishilar fe'lidan iborat deb hisoblamasligi kerak. Albatta, bunday farqlar nizoga sabab bo'lishi mumkin, lekin ular ko'pincha nizoga olib keluvchi omillar qatoriga kiradi, xolos. Rahbar nizoni bartaraf qilishdan avval uning kelib chiqish sabablarini turli usullar vositasida tahlil qilishi kerak.

Nizolarni hal etishning to'rtta tarkibiy usullari mavjud: ishga bo'lgan talabni tushuntirish, koordinatsiya va integratsiya mexanizmlaridan foydalanish, umumiy tashkiliy maqsadlar majmuini belgilash, rag'batlantirish tizimini qo'llash.

Ishga qo'yiladigan talablarni tushuntirish nizoli vaziyatni boshqarishning eng yaxshi usullaridan hisoblanadi. Har bir xodim, bo'linma ishidan qanday natija kutilishi, ularning asosiy huquq va burchlari tizimini tushuntirish kerak.

Nizoli vaziyatni boshqarishning yana bir usuli koordinatsiya mexanizmi – buyruqlar zanjiri, vakolatlarni taqsimlashni qo'llashdir. Agar bir-ikki xodim o'rtasida ba'zi masalalar bo'yicha norozilik bo'lsa, ular umumiy boshliqlarga qaror qabul qilish uchun murojaat qilishlari nizoning oldini oladi. Yagona boshchilik usuli nizoli

vaziyatning oldini olish imkonini beradi, chunki rahbar qo'l ostida ishlovchi xodim kimga bo'ysunishini yaxshi biladi.

Nizoli vaziyatni boshqarishda menejment ierarxiyasi, vazifalarni bog'lovchi xizmatlar, maqsadli guruhlar kabi integratsiya vositalarini qo'llash zarur. Masalan, savdo bo'limi bilan ishlab chiqarish bo'limi o'rtasida nizo vujudga kelgan korxonada buyurtma va sotuv obyektlarini koordinatsiya qiluvchi bo'linmalar xizmatlarini tashkil etish yo'li bilan muammoni hal etish mumkin.

Umumiy tashkiliy maqsadlar majmuini belgilash nizoli vaziyatni boshqarishning yana bir tarkibiy usulidir. Masalan, ishlab chiqarish bo'limining uch smenasi bir-biri bilan nizo qilgan bo'lsa, har bir smena uchun emas, balki butun korxona bo'lim uchun vazifa belgilashi lozim. Xuddi shunday tarzda butun korxona uchun maqsad belgilash bo'limlar boshliqlarining faqat bo'lim uchun emas, balki butun korxona uchun muhim qarorlar qabul qilishiga olib keladi.

Nizoli vaziyatni boshqarish usuli sifatida kishilar xulqiga ta'sir ko'rsatuvchi taqdirlash usulini qo'llash mumkin. Muammoni hal etishga har tomonlama, chuqur yondashuvchi kishilarga tashakkur e'lon qilinishi, mukofot berilishi yoki lavozimi ko'tarilishi lozim.

Nizolarni bartaraf etishning quyidagi besh shaxslararo uslublari mavjud.

Cheklanish (uklonenie) kishi nizodan qochishi, qarama-qarshiliklar vujudga kelishi mumkin bo'lgan vaziyatga tushmaslikka, ziddiyatlarga olib keluvchi masalalarni muhokama qilmaslikka harakat qilishini ifodalaydi.

Silliqlash bekorga jahl qilmaslik, bitta jamoada a'zosi bo'lganligi uchun xodimlar bir-biridan achchiqlanmasligi kerakligini ko'zda tutadi. Nizoli vaziyatlarni tadqiq etgan amerikalik olimlar R.Bleyk va D.Muton bir kishida nizoga bo'lgan intilishning bu muammo uncha katta ahamiyatga ega emasligini, hozirgi paytda yaxshi narsalar haqida o'ylash kerakligini ta'kidlash bilan bosish mumkinligini ko'rsatganlar. Natijada tinchlik-totuvlik o'rnatiladi, lekin muammo bartaraf qilinmaydi.

Zo'rlash taklif etilayotgan nuqtai nazarni zo'rlik bilan qabul qildirishdir. Bunday yo'l tutgan kishini boshqalar fikri qiziqtirmaydi, nizo kuch bilan, boshliq irodasiga bo'ysundirish yo'li bilan bostiriladi. Bu uslub rahbar qo'l ostidagilarga nisbatan katta e'tiborga

ega bo'lgan vaziyatlarda qo'l keladi. Bu uslubning kamchiligi – xodimlar tashabbusini bo'g'ishdir. Zo'rlash yoshroq va bilimi kuchliroq xodimlar o'rtasida norozilik vujudga kelishiga olib keladi.

Kelishuv boshqa tomon nuqtai nazarini ma'lum darajada qabul qilishni ifodalaydi. Kelishuv qobiliyati yuqori baholanadi, chunki u ziddiyatlarni bartaraf qilish, tomonlarning rozi bo'lishiga olib keladi.

Muammoni hal etishda turli nuqtai nazarlar mavjud ekanligini tan olish va nizolar kelib chiqishi sabablarini tushunish uchun ular bilan tanishish hamda barcha tomon uchun maqbul ish ko'rish lozim. Nizolarni chuqur tahlil qilish va hal etish mumkin, lekin buning uchun tajriba, sabr-qanoat va kishilar bilan ishlay olish qobiliyatiga ega bo'lish lozim.

Shunday qilib nizoli qarashlar vujudga kelgan murakkab vaziyatda muammoni hal etishning o'ziga xos uslubini qo'llab, uni boshqara olish zarurdir. Barcha nizo qiluvchi tomonlar uchun to'g'ri keladigan muammoning yechimini topish katta ahamiyatga ega.

11.3. Stress holatini (ruhiy zarbani) boshqarish

Ko'pchilik rahbarlarni qo'l ostida ishlovchilar sog'lig'iga zarar keltirish, oilalarda ruxiy tushkunlik holati vujudga kelgan sharoitda ularga rahm-shafqat qilishda ayblaydilar. Lekin tadqiqotlar natijasi bunday qarashlar noto'g'ri ekanligini namoyon qilmoqda: rahbarning, ba'zi tadqiqotchilarning fikricha, oilani qo'llab-quvvatlashi vaziyatni mushkullashtiradi. Chunki oilaviy nizoda biror tomonning tarafida bo'lish yoki uni oqlash ziddiyatning kuchayishiga olib keladi. Xodimlarni ruxiy tushkunlik davrida qo'llab-quvvatlash lozim. Xatto eng namunali oila ham ishda olingan ruxiy zarbani bartaraf qilolmaydi, rahbarning esa bunga imkoniyati mavjud bo'ladi.

Yaxshi rahbar doimo o'z xodimlari haqida g'amxo'rlik qiladi, ruxiy zarbalarsiz unumli mehnat uchun sharoit yaratadi, qo'l ostida ishlovchilar ahvolidan doimo xabardor bo'ladi. U xodimlarning vazifasini o'zi bajarishga harakat qilmaydi, shu bilan birga, ularga o'z vazifalarini ishonib topshiradi, mustaqil ishlashlarini bildirish uchun harakat qiladi. Bunday rahbar qorni och kishiga tayyor tutilgan baliq berishdan ko'ra, uni tutishni o'rgatish muhimligidan kelib chiqadi.

Ishonchli rahbar o'z qo'l ostidagilarni ortiqcha muammolardan xolos etadi. Tajribali rahbar xodimlarini ruhiy zarba natijasida kelib chiquvchi jismoniy va ruxiy tushkunlikdan ximoya qila oladi. Tadqiqotchilar ko'pincha ruxiy zarba ostida bo'luvchi, lekin rahbar qo'llab-quvvatlovchi xodimlar bunday qo'llab-quvvatlamaydigan xodimlarga nisbatan ikki marta kam kasalga chalinishlarini ko'rsatdi.

Shunisi qiziqarliki, o'z oilasi tomonidan nisbatan ko'proq qo'llab-quvvatlash yomon deb hisoblovchi xodimlar ruhiy zarba bilan bog'liq kasalliklarga ko'proq chalinar ekanlar. Bunday holat, xatto, yuqori ish haqi yoki katta lavozimga ega bo'lish kabi ijtimoiy omil ta'sirida bo'lganlar orasida ham kuzatilar ekan.

Ruxiy tushkunlik, zarba ehtimolini kamaytiruvchi omillar qatoriga ovqatlanish tartibiga rioya qilish, jismoniy tarbiya bilan shug'ullanish kabi omillar ham kiradi. Quyidagi jadvalda ruxiy zarbaga beriluvchan va unga berilmaydigan hayot tarzi o'rtasidagi farq ko'rsatilgan.

Ruxiy zarbaga ta'sir va ruxiy zarbaga chidamli hayot tarzlari o'rtasidagi farq

Ruxiy zarbaga ta'sirchan hayot tarzi	Ruxiy zarbaga chidamli hayot tarzi
- surunkali ruxiy zarbaga uchraydi; - ko'pincha ruxiy tushkunlikka uchrab turadi; - shaxslar o'rtasidagi ruxiy kelishmovchiliklarni qiyinchilik bilan boshdan o'tkazadi (masalan, oiladagi qiyinchilik, turmush o'rtog'i bilan yomon munosabat va h.k.); - uncha qiziqarli bo'lmagan zerikarli ishda qatnashadi; - doimo vaqti ziq bo'ladi, ishlarni bajarib ulgurmaydi;	- «Ijodiy» ruxiy tushkunliklar uchrab turishini inkor qilmaydi; - vaqtincha bo'shashishni o'rganadi; - o'zaro hurmat munosabatini o'rnatishga harakat qiladi, tanlab do'stlashadi, o'zaro xotirjam munosabatlarga intiladi; - samarali, qiziqarli ishda qatnashadi, undan yetarli samara olishga harakat qiladi; - ishda o'z vaqtida ishlab o'z vaqtida dam olish qobiliyatiga ega bo'ladi;

- yuz berishi mumkin bo'lgan murakkab hodisalar to'g'risida tashvish chekadi; - sog'liqqa zarar keltiruvchi odatlarga ega (chekadi, spirtli ichimliklar ichadi, sport bilan shug'ullanmaydi); - faoliyatning faqat bir turi bilan shug'ullanadi (ish, jamoat ishi, sport, ilm); - o'z vaqtini yaxshi tashkil etolmaydi; - turli jinsdagi kishilar o'rtasidagi munosabatlarni noto'g'ri, noo'rin deb hisoblaydi; - hayotga qiyin, murakkab jarayon sifatida qaraydi, xazilni tushunmaydi; - ruxiy zarba, tushkunlik vaziyatini passiv qabul qiladi, indamasdan ich-ichidan azoblanadi.	- jiddiy vaziyatni uncha jiddiy bo'lmagan vaziyat bilan almashtira oladi; - yaxshi jismoniy holatni saqlaydi, alkogol iste'mol qilmaydi, chekmaydi; - qoniqarli deb hisoblagan ishlar bilan shug'ullanadi; - oddiy ishdan ham qoniqish hosil qiladi; - jinsiy hayotdan to'la zavq oladi, bu narsani qiziqtirishini namoyon qiladi; - umuman hayotdan zavqlanadi, o'z ustidan kulishi mumkin, xazilni tushunadi; - mushkul vaziyatni o'zgartirishga ularning oldini olishga harakat qiladi, o'z vaqtini to'g'ri taqsimlaydi.

Agar psixologiya sohasida ma'lum bilimga ega bo'lgan rahbar ruxan tushkunlikka tushgan xodim uchun e'tiborli bo'lsa, noto'g'ri tushunchaga ega rahbar esa xodim sog'lig'i uchun zarar keltirishi mumkin.

Xulosa

Munozara deganda ikki va undan ortiq tomonlarning kelishmovchiligi tushuniladi, bular aniq shaxs yoki guruhlar bo'lishi mumkin.

Munozaraning to'rtta asosiy tiplari mavjud: shaxs ichidagi munozara; shaxs va guruh o'rtasidagi munozara; shaxslararo munozara; guruhlararo munozara.

Munozaralar funksional va disfunksional bo'lishi mumkin.

Vaziyatli munozaralarni boshqarishning bir qancha samarali usullari mavjud, ular 2 kategoriyali bo'lishi mumkin: tizimli va shaxslararo.

Tajribali rahbar o'zining qo'l ostidagilarini keraksiz vaziyatlardan himoya qilishi mumkin.

Tayanch iboralar

Nizo, qattiq xayajon (stress), nizoli vaziyatni boshqarish, nizolar turi, ishga bo'lgan talabni tushuntirish usuli, koordinatsiya va integratsiya, mexanizatsiyalardan foydalanish, umumiy tashkiliy maqsadlar majmuini belgilash, rag'batlantirish tizimi, qattiq hayajonning mohiyati, ruxiy zarbani boshqarish.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. Har qaysi **A** ustundagi atamaga mos **B** ustundagi ta'rifni tanlang.

A	B
1. Mojaro	a) tomonlar (guruhlar) o'rtasidagi kelishuv yo'qligi, masalan, kasaba uyushmasi va ma'muriyat, chiziqli va funksional xodimlar o'rtasida
2. Ichki kechuvchi mojaro	b) bu bir kishiga qarama-qarshi vazifalar berilishi va undan natijalarni ziddiy talab qilish
3. Shaxslararo mojaro	d) mojaro sababini tushunish uchun va barcha tomonlarni qoniqtiradigan ishlarni qilish uchun fikrlar farqini tushunish va turli nuqtai nazarlar bilan tanishib chiqishni ko'rsatadi
4. Guruhlararo mojaro	e) boshqa tomon nuqtai nazaridan qabul qilish bilan xarakterli, bu mojarodagi ikki tomonni qoniqtiradigan yechimga olib keladi
5. Shaxs va guruh o'rtasidagi mojaro	f) bu menejerlar hokimiyat, resurslar, kapital yoki ishchi kuchi uchun kurashganda yuz beradi. Bu, shuningdek, shaxslar to'qnashuvi kabi ro'y beradi

6. Kelishuv yoki murosa	g) kishi sog'ligi va bardamligiga zarar keltiruvchi, ko'p uchrovchi hodisa
7. Muammoni yechish	h) shaxsni guruhdan farq qiluvchi holatni egallashi natijasida yuz beradi
8. Stress	i) og'ish, majburlash (murosa yoki kelishuv) va muammoni yechish
9. Past stressli hayot tarzi	j) xordiq chiqarish, do'stlar tanlash, o'zaro munosabatlar o'rnatish, charchoqlarni xordiq bilan yozish, yaxshi jismoniy holatda bo'lish, yaxshi shakllangan xazilga ega bo'lish qobiliyati
10. Mojaroni yechish yo'llari	k) tomonlar yoki shaxslar o'rtasida kelishuv yo'qligi, qachonki har qaysi tomon o'z nuqtai nazari qabul qilinishi va qarshi tomonga xalaqit berishga harakat qiladi

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savolga javob variantini toping. Hamkasblaringiz bilan nega aynan shu variantni tanlaganingizni muhokama qiling.

1. Mojaroni ko'pincha jahl, do'q-po'pisa, tortishuvlar bilan aralashtiradilar.

a) bu hodisa doimo keraksizdir
b) mojaroni iloji boricha chetlab o'tish kerak
c) mojaroni tug'ilishi bilan bartaraf etish kerak
d) mojaro nafaqat muhim, balki keraksizdir

2. Mojarolarning asosiy sabablari.

a) maqsadlarda, boyliklarda farqlar, resurslarda chegaralanganlik
b) bilim darajasidagi, o'zini tutishdagi va hayot tajribasidagi farqlar
c) past sifatli axborotlar, zaruriy ko'rsatmalarning yo'qligi, o'zini tutish madaniyatining pastligi
d) hammasining birgalikda olingani

3. Mojaroni hal qilishning eng maqbul yo'li ...
a) og'ish yoki tekislash
b) majburlash
c) kelishuv
d) muammoni yechish

4. Stressning asosiy sabablari ...
a) charchoq, kelishilmaslik
b) ishchiga jiddiy talablar qo'yish, rollarning noaniqligi
c) qiziqarsiz ish, shaxsiy omillar
d) barchasi birgalikda

5. Stress darajasini tushirish uchun nima qilish kerak?
a) sport bilan shug'ullanish
b) chekish yoki munosabatlar o'rnatish
c) yakkalanish, jimgina qiynalish
d) mehnat va dam olish tizimini ishlab chiqish, xordiq chiqarishni o'rganib olish

Nazorat savollari

1. Nizo deb nimaga aytiladi?
2. Korxonada nizolarning tutgan o'rni qanday?
3. Nizoning qanday turlari mavjud?
4. Qoniqarsiz komunikatsiyalarning ta'siri qanday?
5. Nizoli vaziyatni boshqarishning qanday usullari mavjud?
6. Nizolarni bartaraf etishning qanday shaxslararo uslublari mavjud?
7. Stress holatini boshqarish usullarini ayting.

12-bob. MARKETINGNI BOSHQARISH

12.1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi
12.2. Bozor imkoniyatlarini o'rganish
12.3. Korxona bozori

12.1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi

Marketing – insonning ayirboshlash vositasida talab va ehtiyojni qondirishga qaratilgan faoliyatidir. Marketing tarkibiga bozorni o'rganish, iste'molchi buyurtmasiga ko'ra mahsulotlar assortimentini rejalashtirish, bozorni egallash, reklama, tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga yetkazib berish bilan bog'liq tadbirkorlik faoliyati kiradi. Marketing konstruktor, muhandis, iqtisodchi va boshqa mutaxassislarga bozor ehtiyojlari bilan tanishish, iste'molchi ushbu mahsulotning qanday bo'lishini istashi, unga qancha haq to'lashi, u kim uchun zarurligi haqida mulohaza yuritish imkonini beradi.

Bozor sharoitida korxonani boshqarish marketingni ishlab chiqarish siklining boshiga qo'yadi, chunki xo'jalik qarorlarini qabul qilish asosida ishlab chiqarish imkoniyatlari emas, balki bozor talablari, haridor ehtiyojlari yotadi. Oxir natijada korxona ko'lami, korxonani boshqarishning tashkiliy tarkibini, menejment tamoyil va usullarini, xizmat ko'rsatish yo'nalishlarini bozor belgilaydi.

Bozor munosabatlari sharoitida korxona bozor konyukturasi, bo'lajak sheriklar imkoniyatlari, narxlar o'zgarishi haqida axborot olish asosida o'z ishlab chiqarishini moddiy-texnikaviy ta'minlash va kapital qurilishni tovarlar va xizmatlar bozoridan (bevosita ishlab chiqaruvchidan, ulgurji savdoda, shu jumladan, yarmarka, kimoshdi savdosi, hamda moddiy-ta'minot va boshqa vositachi tashkilotlardan) resurslar sotib olish yo'li bilan amalga oshiradi. Natijada korxonaning reja-iqtisod, texnika, texnologiya, ta'minot va sotuv bo'limlari vazifalari o'zgaradi. Chunki, korxona muhandis-texniklari resurslardan qay darajada foydalana olish imkoniyatiga ega ekanliklarini bilishlari, bozor ta'siridan holi bo'lishlari uchun korxonada bozor iqtisodiyoti, korxona ishlab chiqarish va moliya siyosati masala-

lari bo'yicha axborot manbasi bo'lgan maxsus marketing xizmatini tashkil etish ehtiyoji vujudga keladi.

Marketing bo'limi bozorni, ijtimoiy talab holati va o'zgarishi, konyukturani o'rganish natijasida korxonada ishlab chiqariladigan mahsulot zarurligi, istiqboli masalasini hal etadi.

Korxonani marketing vositasida boshqarish ancha mushkul bo'lib, katta hajmda reja-hisob kitoblarini, kadrlarni qayta tayyorlashni, menejment vazifa va usullarini tubdan o'zgartirishni talab qiladi. Faqat korxona, butun iqtisodiyot xo'jalik mexanizmini tubdan qayta qurishi asosidagina marketing tendensiyasini qo'llash mumkin. Aks holda korxona tez o'zgaruvchan talabga moslasha va raqobat kurashiga bardosh bera olmaydi. Bu korxona foyda ko'rmasligi va undan kelib chiquvchi boshqa oqibatlarga olib keladi. Chunki faqat iste'molchilar ehtiyojini hisobga olib, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlaridan foydalana olgan korxonagina o'z mahsulotini sotishdan foyda olishi mumkin.

Bu ma'noda amerikalik avtomobil magnati G.Fordning fikrini ta'kidlab o'tish zarur. Undan qanday qilib millioner bo'lganligini so'raganlarida quyidagicha javob bergan: «Juda oson. Men o'z avtomobillarimni bozorda boshqalarga nisbatan arzonroq sotib, o'z ishchilarimga boshqalarga nisbatan ko'p haq to'laganman». Bunday holda u sinishi kerak edi, lekin u raqobatchilarini bozordan siqib chiqarib bozorni egallagani uchun millioner bo'ldi.

Tovar pul munosabatlari jamiyatni o'z-o'zini boshqarish mexanizmi bilan qurollantirgani uchun bebaho xususiyatga ega. Tartibga solinuvchi bozor xo'jalik faoliyatini iste'molchiga qaratish, tashkiliy tizimlar, menejment tamoyili va usullarini qayta qurish, korxona maqsad va vazifalarini o'zgartirishni talab qiladi.

Amerikalik iqtisodchi F. Kotler o'zining mashhur «Marketing bo'yicha boshqarish» qo'llanmasida marketing turlarining tasnifini bergan.

MARKETING TURLARI

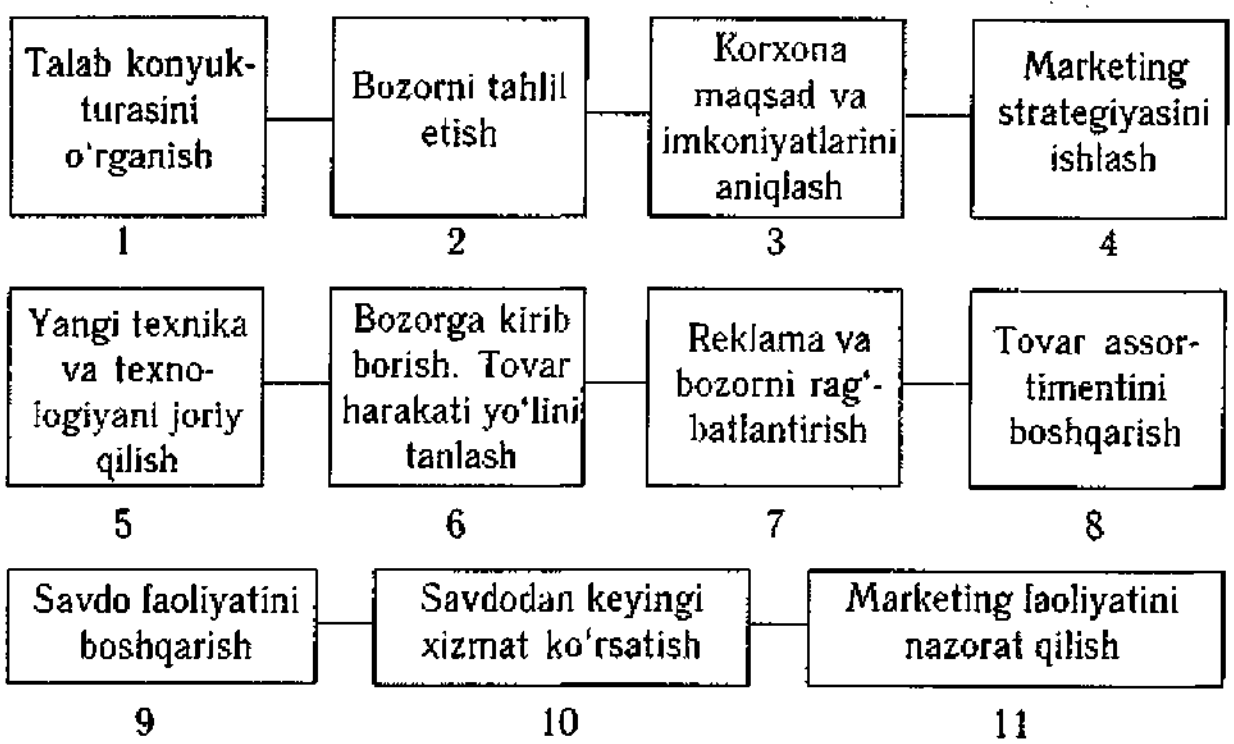
Talab holati	Marketing vazifasi	Marketing turi
Salbiy talab	Talab yaratish	Konversion marketing
Talab yo'q	Talabni rag'batlantirish	Rag'batlantiruvchi marketing

Mumkin bo'lgan marketing	Talabni oshirish	Remarketing
O'zgaruvchan talab	Talabni muvozanatlash	Sinxromarketing
To'liq talab	Talabni qo'llash	Qo'llovchi marketing
Ortiqcha talab	Talabni kamaytirish	Demarketing
Maqbul bo'lmagan talab	Talabni tugatish	Qarshilik qiluvchi marketing

Marketing strategiyasi jamiyat va korxona jamoasining uzviy manfaatlari ishlab chiqarish samaradorligi masalalarini hal qilishga xizmat qilishi kerak.

Marketing strategiyasi bosqichlarini sxema tarzida ifodalash mumkin.

MARKETING BOSQICHLARI



1-bosqich – talab konyunkturasini o'rganish. Korxona bozordagi iqtisodiy vaziyatni har tomonlama o'rganadi, talab konyukturasini, shuningdek, xaridor imkoniyatlarini o'rganadi.

2-bosqich – bozor sig'imini o'rganadi. Korxonada ko'zda tutilgan savdo sig'imini aniqlaydi. Bu ushbu sohaga kapital sarflash uchun turtki bo'lib xizmat qiladi.

3-bosqich – mavjud bozor sharoitida korxona maqsad va imkoniyatlarini aniqlash. Bozor ehtiyojlarini bilish ularni korxona imkoniyatlari bilan taqqoslashga imkon beradi.

4-bosqich – marketing reja va strategiyasini ishlash. Ham maqsadga erishishning umumiy strategiyasi, ham korxona yo'nalishi va bo'linmalari uchun batafsil reja sifatida ishlanadi.

5-bosqich – ilmiy-texnik va tajriba konstruktorlik ishlari. 4 ta bosqichda rivojlanish yo'llari belgilangandan so'ng bevosita sotish uchun mahsulot ishlab chiqarishga ilmiy-taqiqot, tajriba va konstruktorlik ishlari, texnologiya, ishlab chiqarish rejasi, tajriba ishlab chiqarish va h.k.ga o'tiladi. Nihoyat, mahsulot yaratildi.

6-bosqich – mahsulotni bozorga kiritish. Buning eng muhim sharti bozorga chiqishning eng maqbul yo'lini tanlash bilan birga, narx siyosatini ham belgilashdir.

7-bosqich – reklama. Bozorda o'ylab, samarali ish yuritmay muvaffaqiyatga erishib bo'lmaydi. Tovar haqida xaridorlarga axborot berish va uni sotib olishga undash – murakkab va mas'uliyatli vazifa bo'lib, u bilan bir vaqtda savdoni rag'batlantirish haqida ham g'amxo'rlik qilish kerak.

8-bosqich – mahsulot assortimentini boshqarish. Talab xaridorning assortiment o'zgarishiga talabi o'zgarishini o'rganish. Assortimentni o'zgartirish, bozorga taklif etilgan dastlabki variantga tuzatish kiritish.

9-bosqich – savdo faoliyatini boshqarish. Savdo, yukni tashish, yuklarni qadoqlashga alohida e'tibor beriladi.

10-bosqich – savdodan keyingi xizmat ko'rsatish, iste'molchiga servis xizmati ko'rsatish, tovardan foydalanishda ko'maklashish.

11-bosqich – marketing faoliyatini nazorat qilish. Butun faoliyat dasturini nazorat qilish. Oxirgi bosqichning tugashi, birinchi bosqichning boshlanishini bildiradi.

Marketing strategiyasini bilish «marketingni boshqarish» tushunchasiga ta'rif berishga imkon yaratadi. Marketingni boshqarish – bu ishlab chiqarish va bozorni foyda olish, savdo hajmini oshirish, bozordagi xissasini oshirish maqsadida xaridorlar bilan foydali ayirboshlashni ta'minlash, mustahkamlash maqsadida o'rganish va tahlil etishdir.

Marketingni boshqarish vazifalari jumlasiga talab darajasi, vaqti va xususiyatiga tashkilot oldida turgan maqsadga erishish uchun yordam berish niyatida ta'sir etish ham kiradi. Boshqacha qilib aytganda marketingni boshqarish – bu talabni boshqarishdir. Haqiqiy talab darajasi istalgandan past yoki yuqori bo'lishi mumkin. Bunday holat bilan marketing bo'yicha boshqaruvchi duch kelishi mumkin.

Marketing bo'yicha boshqarucvhi – tashkilotning marketing vaziyatini tahlil qiluvchi, belgilangan rejalarni amalga oshiruvchi va nazorat vazifalarini amalga oshiruvchi xodimidir. Bunga savdo xizmati boshqaruvchisi va xodimlari, reklama xizmati xodimlari, savdoni rag'batlantirish bo'yicha mutaxassislar, marketing bo'yicha tadqiqotchilar, tovarlar bo'yicha boshqaruvchilar va narxni tashkil etish bo'yicha mutaxassislar kiradilar.

12.2. Bozor imkoniyatlarini o'rganish

Bozor o'zgarmas emas va doimo uni o'rganish, savdo imkoniyatlari masalasi bo'yicha ma'lumotlarni tahlil etishni talab qiladi. Bozorni o'rganish maqsadni belgilash va izlanish rejasini tuzishdan boshlanadi. Undan keyin bir necha yil davomida mahsulot sotish natijalari tahlil qilinib, xato va noaniqliklar aniqlanadi, marketing bo'yicha mutaxassislar fikri o'rganiladi. Axborot turli manbaalar: matbuot, reklama, telefon orqali, so'rov anketalari tarqatish va yig'ish vositasida yig'iladi. Anketa so'rovi intervyu olish yoki telefon orqali so'rov o'tkazish bilan to'ldirilishi mumkin. Bozorda mavjud vaziyatni bilgan holda korxonada ishlab chiqarish va ta'minlov-savdo faoliyatini rivojlantirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish mumkin.

Korxonalar davriy ravishda (yiliga bir necha marta) bozordagi o'z holatini anqlashi lozim. Bozorning potensial sig'imi deganda ma'lum vaqt davomida amalga oshirish mumkin bo'lgan savdo hajmi tushuniladi. Uzoq istiqbol uchun rejalar 15–20 yilga, o'rta muddatli 5 yil, qisqa muddatli 1–2 yilga mo'ljallangan bo'ladi.

Bozorga yangi mahsulot chiqarishda bozor sig'imini aniqlash muhim ahamiyatga ega. Bozor sig'imi va konyukturasini o'rganish

bilan korxonadan tashqari yoki uning tapshirig'i bilan boshqa xo'jalik hisobida ishlovchi tashkilot (KITI, marketing izlanishlari bo'yicha shirkat) shug'ullanishi mumkin. Xo'jalik hisobi asosida ishlovchi pulli axborot-maslahat beruvchi bunday tashkilotlar barmog'ini tashkil etish maqsadga muvofiqdir. Bu tashkilotlar o'rtasida raqobat munosabatlari bo'lishi ham muhimdir.

Bozorni o'rganish bo'yicha tadqiqotlar olib borish ko'p mablag' talab etadi, shu sababli mavjud axborot manbalaridan iloji boricha keng foydalanish lozim. Tadqiqot davomida barqaror qonun va qonuniyatlarni aniqlash muhimdir. Bozor sig'imini o'rganish bo'yicha marketing izlanishlarini olib borishda raqobatchilar faoliyatini, reklama, savdo siyosatini, tovarlar assortimentini, texnik xizmat, bo'limlar tashkiliy tuzilishini tahlil etishni unutmaslik kerak. Bozor bu orzu emas, balki qat'iy, ba'zan shafqatsiz, hayolni tan olmaydigan, o'ylab qadam bosish lozim bo'lgan haqiqatdir.

Bozor korxonalarni demonopollashtirish, qat'iy raqobat kurashi, korxonaning butun xo'jalik mexanizmini qayta tashkil etishni, ilg'or texnologiyani joriy qilish, loyiha-konstruktor mutaxassislarining malakasi yuqori bo'lishiga, marketing bo'yicha tajribaga ega bo'lish va boshqalarni ko'zda tutadi. Juda ilg'or g'oya va tajriba-konstruktorlik loyihalari mavjud bo'lsa ham, zamonaviy taxnologiyasiz jahon bozori talablariga javob beruvchi mahsulot ishlab chiqarib bo'lmaydi. Yangi texnologiya sotib olish uchun valyuta ishlab topish kerak. Umumiy holda bozorni egallash strategiyasi quyidagicha bo'ladi:

- qator tadbirlarni amalga oshirish hisobiga dastlabki jamg'arish (maqsadni aniqlash, tashkiliy tarkibni takomillashtirish, kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish, ishlab chiqarish intizomini kuchaytirish, mehnat va moddiy xarajatlarni qisqartirish va h.k.);
- yangi texnologiyalarni, imkoni bo'lsa, qo'shma korxona tuzish yo'li bilan sotib olish;
- iqtidorli menejer va konstruktorlarni jalb etish yo'li bilan yangi, yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish;
- xalqaro talabga javob beruvchi mahsulot ishlab chiqarish va uni jahon hamda ichki bozorga olib chiqish;
- korxonani ulgurji savdo bilan shug'ullana oluvchi yuqori samarali xo'jalikka aylantirish.

Bozorni egallash strategiyasi asosiy maqsadga erishishni oliy sifatli mahsulot yetishtirish, korxonada ishlovchilar turmush farovonligini oshirish, belgilangan ijtimoiy dasturlarni bajarishni ta'minlashdan iborat. Belgilangan tadbirlarning muvaffaqiyatli bajarilishi mehnat jamoasining har bir azosi ishning oxirgi natijasidan manfaatdor bo'lishiga bog'liqdir. Jamoa moddiy manfaatdorligi, ijtimoiy faolligi va javobgarlik hissini oshirish zarur. Bunga erishish uchun egalariga yiliga 10–15% foyda keltiruvchi aksiyalar chiqarish kerak.

Bozor imkoniyatlarini aniqlash va baholash odatda ko'plab yangi g'oyalarni vujudga keltiradi. Asosiy vazifa – ularning eng yaxshi, korxona maqsadlariga to'g'ri keluvchilarini ajratishdan iborat. Masalan, korxonaning bozor imkoniyatlariga baho berish natijasida, eng qiziqarlisi – «bolalar velosipedi» bozori ekanligi aniqlandi. Rahbariyat bolalar velosipedini ishlab chiqariluvchi mahsulotlar ro'yxatiga kiritish korxona maqsadiga ham, resurslariga ham to'g'ri keladi deb hisoblashi mumkin. Bunday turdagi tovar mavjud marketing doirasiga to'g'ri keladi. Lekin korxona bolalar velosipedi bozori vakillari bilan yaxshi ishlay olishi, iste'molchilar bilan yaxshi aloqa o'rnata olishi, raqobatchi korxonalar ishlab chihargan velosipeddan xaridorgir velosiped ishlab chiqara olishiga ishonishi kerak. Bunday imkoniyatning har birini bozor hajmi va xususiyati nuqtai nazaridan o'rganish zarur. Bu jarayon to'rtta bosqichdan iborat: talabni o'lchash va prognoz qilish, bozorni segmentlarga ajratish, bozorning maqsadli segmentlarini ajratish, tovarning bozordagi o'rnini aniqlash.

Korxona bozor ko'lamini baholash maqsadida unda sotiluvchi bolalar velosipedini aniqlab, har bir modelning sotilish hajmiga baho beradi. Korxona bozorni egallamoqchi bo'lsa, bolalar velosipedi bozorining istiqboldagi hajmini bilish ham muhimdir.

Bozorni segmentlarga ajratish – bu iste'molchilarni ehtiyojlar, xususiyatlar, xulqidagi farqlarga asosan guruhlarga bo'lishdir. Narxiga qaramay eng yaxshi velosipedlarni sotib oluvchi xaridorlar bir segmentni tashkil etadi. Birinchi holda narxga e'tibor beruvchilar boshqa segmentni tashkil etadi. Bozorning har bir segmentini ularga xos xususiyatlarni o'rganish asosida tasvir-

lash, ularning har birini marketing imkoniyatlari nuqtai nazaridan korxona uchun foydali ekanligini baholash zarur.

Korxona bir bozorning bir yoki bir necha segmentiga chiqishga qaror qilishi mumkin. Xaridorlar bir tovarni xarid qilishini yaxshiroq tushunishi uchun tovarlarning asosiy xususiyatlarini solishtirishi kerak. Solishtirish natijalarini tovarlarni pozitsiyalash sxemasi tarzida keltirish mumkin.

Shunday qilib bozor strategiyasini ishlab chiqish tovar ishlab chiqarish uchun muhimdir. Ko'pchilik AQSh kompaniyalarini tadqiq qilish bo'yicha ma'lumotlar u yoki bu tovarga talab shakllanishi va uni iste'molchiga yetkazib berish masalasi ishlab chiqarish va texnologiyadan muhimroq ekanligini namoyon qiladi. Ularning fikriga ko'ra, yangi tovarni ommaviy ishlab chiqarish texnologiyasi masalalarini hal etish ularni bozorda sota olish masalalariga nisbatan ancha oson.

Iqtisodiy amaliyotda marketing nazariyasidan ijodiy foydalanish korxona xo'jalik mexanizmini ham xarajat tizimlari tomoniga og'ishtirishni, ishlab chiqarishni boshqarishni iste'molchilar va jamiyat hayotiy manfaatlariga bog'lashni ta'minlab berishi lozim.

12.3. Korxona bozori

Korxona – bu yirik xom ashyo, butlovchi qismlar, uskunalar, yordamchi uchkuna, ta'minot predmetlari va xizmatlar bozoridir. Bir necha o'n minglab xizmat ko'rsatish, qishloq xo'jaligi, chakana savdo, ishlab chiqarish va davlat tashkilotlariga qarashli korxonalar tovar va xizmatlar sotib olish bilan shug'ullanadilar.

Korxona ehtiyojlari uchun xarid qilish bu aniq tovarlarga bo'lgan ehtiyojni aniqlash, aniq markadagi tovarlarga baho berish va tanlash hamda bozorda mavjud ta'minotchilar orasidan birortasini tanlash asosida qaror qabul qilish jarayonidir.

Korxona bozorlarining uch turi mavjud: sanoat uchun zarrur tovarlar bozori, oraliq tovarlar bozori va davlat muassasalari bozori.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar bozori – boshqa tovar ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohasida menejment va boshqa iste'molchilarga sotilgan tovar va xizmatlar sotib oluvchi shaxslar

va tashkilotlar yig'indisidir. Tovarlar nomenklaturasi va pul oboroti hajmi jihatidan sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar bozori keng iste'mol tovarlari bozoridan ustun bo'ladi.

Avtomobil ishlab chiqarish va sotish uchun metall, oyna, rezina sotuvchilar o'z mahsulotlarini mashinasozlarga sotishlari lozim, mashinasozlar esa tayyor mahsulotni iste'molchilarga sotadilar.

Sanoatga mo'ljallangan tovarlar bozori keng iste'mol mollari bozoridan farq qiluvchi o'ziga xos xususiyatlarga ega:

- sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar sotuvchisi nisbatan ancha kam xaridorga ega bo'ladi.

- xatto ishlab chiqaruvchilar ko'p bo'lgan tarmoqlarda ham xaridning katta qismi bir nechta yirik iste'molchi xissasiga to'g'ri keladi;

- xaridorlar hududiy jihatdan va neft sanoati, rezina, po'lat quyish sanoati kabi tarmoqlar bo'yicha to'plangan.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlarga bo'lgan talab keng iste'mol mollariga bo'lgan talab bilan o'lchanadi. Masalan, hayvonlar terisi poyafzal ishlab chiqarish uchun sotib olinadi.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlarga talab keng iste'mol tovarlari va xizmatlar uchun talabga nisbatan tezroq o'zgaradi. Bu, ayniqsa, yangi ishlab chiqarish uskunalarida yaxshi namoyon bo'ladi. Ba'zan iste'mol tovarlariga bo'lgan talabning 1% ortishi sanoat uchun mo'ljallangan tovarlarga talabning 2% ortishiga olib keladi.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar kam xarajat qilib xarid qilishni doimo o'rganuvchi malakali agentlar tomonidan xarid qilinadi. Keng iste'molchi xarid qilish sohasida uncha malakaga ega emas. Sanoat uchun qilinadigan xarid qanchalik murakkab bo'lsa, u haqida qaror qabul qilish jarayonida shuncha ko'p kishi ishtirok etadi. Eng muhim tovarlarni sotib olishda, odatda, maxsus xarid komissiyalari shug'ullanib, ular tarkibiga texnikaviy ekspertlar va rahbariyat vakillari kiradi.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovar sotib olish jarayonida xaridor bir qancha qaror qabul qilishi kerak bo'ladi. Qarorlar miqdori xarid qilinayotgan vaziyatga bog'liq bo'ladi. Xarid qilinish jarayonida uch xil vaziyat vujudga kelishi mumkin:

O'zgarishlarsiz qayta harid qilish – bu xaridor biror narsaga o'zgarishsiz buyurtma beradigan vaziyatdir.

O'zgarishli qayta xarid qilish – bu vaziyatda xaridor qayta buyurtma berish davrida tovar texnikaviy xususiyatlar, narx, savdoning boshqa shartlariga o'zgartirish kiritgan yoki qisman ta'minotchilarni o'zgartirgan holda yuz beruvchi vaziyatdir. Avvalgi ta'minotchi mijozni saqlab qolishga, yangilari esa yangi mijoz orttirishga harakat qiladilar.

Birinchi marta tovar yoki xizmatlar sotib oluvchi firmaning yangi masalalarni hal etish uchun xarid qilishi. Masalan, firma birinchi kompyuter tizimini o'rnatmoqchi bo'lsin. Eng kam qaror o'zgarishsiz qayta xarid qiluvchi xaridor xissasiga, eng ko'p qaror – yangi masalalarni hal etish uchun xarid qiluvchi xissasiga to'g'ri keladi. Birinchi marta xarid qilishda tovarning texnikaviy xususiyatlarini, narxlar chegarasi, ta'minot vaqti va sharti, texnik xizmat ko'rsatish shartlari, to'lov shartlari, buyurtma hajmini aniq, maqbul ta'minotchilarni tanlash masalalarini hal etish kerak.

Oraliq tovarlar bozori boshqa iste'molchilarga qayta sotish yoki ijaraga berish yo'li bilan foyda ko'rish maqsadida yoki o'z xususiy korxonasi beto'xtov ishlashi uchun zarur tovar va xizmatlar sotib olinadigan bozordir. Oraliq tovarlar bozori sotuvchilari qayta sotish uchun mo'ljallangan juda katta hajmda turli-tuman tovarlar bilan ish ko'radilar. Bundan tashqari, oraliq tovar sotuvchisi qaysi sotuvchidan, qanday narxda va shartlar bo'yicha sotib olish va kimga, qanday narxda qachon sotish masalasini hal etish kerak.

Oraliq tovarlar bozoriga tovar birjalari, ulgurji savdo va chakana savdo firmalari kiradi.

Davlat muassalari bozori o'z vazifalarini bajarishi uchun tovarlar sotib oluvchi yoki ijaraga oluvchi respublika hukumati muassasalari, avtonom respublika va mahalliy hokimiyat tashkilotlari kiradi. Hukumat mamlakat miqyosida eng yirik xaridordir. Davlat muassasalari nomidan respublika oldida turgan vazifalarni hal etish uchun zarur turli-tuman tovarlar (samolyot, teplovoz, mebel, avtomobil va h.k.) sotib olinadi.

Xulosa

Marketing – inson ehtiyoji va talablarini ta'minlash va foyda olish bilan amalga oshadigan, tovarlar sotilishini ta'minlash, ayirboshlashni tezlashtirishga qaratilgan faoliyat.

Marketing ishi maxsus marketing dasturlari orqali amalga oshiriladi, ularda xaridorlarni va raqobatchilarni o'rganish asosida tovarlar sifatini yaxshilash, tovar narxini o'zlashtirish, reklama o'tkazish, tovarlarni o'z vaqtida yetkazib berish, xaridorlarga ma'qul tushadigan xizmat ko'rsatish kabi chora-tadbirlar kiradi.

Marketing faqat bozordagi talab-ehtiyojni qondirish vositasigina bo'lmay, balki ishlab chiqarish samaradorligining ham yuqori bo'lishiga qaratiladi. Shu sababli marketing bozor iqtisodiyotini boshqarib turishda katta ahamiyatga ega.

Tovar-pul munosabatlari shunday bebaho xususiyatga egaki, u jamiyatning o'zini boshqarish mexanizmi bilan qurollantiradi.

Korxona – bu butlovchi qurilma, uskuna, yordamchi qurilmalar, ta'minot predmetlari va ishbilarmonlar doirasining katta bozori.

Marketing tadqiqotlarining maqsad va mazmuni doimo va tizimli ravishda korxonani boshqarish jarayonida tashkil etiladi.

Tayanch iboralar

Marketing, marketing boshqaruvi, marketing strategiyasi, marketingni rejalashtirish, tovarlar segmentatsiyasi, marketing tadqiqotlari, bozor, marketing kichik tizimi, marketing turlari.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. Har qaysi **A** ustundagi atamaga mos **B** ustundagi ta'rifni tanlang.

A	B
1. Marketing	a) tovarning, narxning, tarqatish usullarining va rag'batlash usullarining moslashuvi. Buning uchun marketing axboroti, marketingni rejalash-

	tirish, marketing xizmati va marketing nazoratini tashkil etish zarur. Bularning hammasi marketingni boshqarish jarayonini tashkil etadi
2. Marketing xizmati vazifalari	b) talab yaratish, talabni rag'batlantirish, bozorni o'rganish, tovarlar assortimentini rejalashtirish, tovarlarning bozorga chiqishini ta'minlash, reklamani yaratish, talabni ko'tarish va tushirish
3. Marketing vazifalari	d) tovar va xizmatlarni sotib oluvchi, so'ngra ularni boshqa iste'molchilarga sotish yoki yetkazish maqsadida boshqa tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishda foydalanadigan shaxs va tashkilotlar yig'indisi
4. Bozorning potensial hajmi	e) bozorni, jamiyat talab ahvoli va dinamikasini o'rganish, tovarlar reklamasini, perspektiv mahsulotlarni aniqlash, butun marketing xizmatini koordinatsiyalash
5. Bozorni segmentlash	f) axborotni tarqatishning pullik vositalari yordamida amalga oshiriladigan kommunikatsiya shakllari
6. Reklama	g) almashuv vositasida talab va iste'molni qondirishga yo'naltirilgan insoniy faoliyat turi
7. Marketing bo'yicha boshqaruvchilar	h) marketing holatini tahlil etuvchi, tovarlarni sotish, reklama, narxni yaratish bilan shug'ullanuvchi mansabdor shaxslar
8. Bozorga kirib chiqarish strategiyasi	i) maqsadlarni aniqlash, tashkiliy tuzilishni mukammallashtirish, zamonaviy texnologiyani olish, xodimlarni tayyorlash, xalqaro darajadagi tovarlar yaratish, bozorga chiqarish, korxonani yuqori rentabellikka aylantirish
9. Sanoatga yo'naltirilgan tovarlar bozori	j) ehtiyojidagi tavsiflari, o'zini tutishi, farqlari asosida iste'molchilarni guruhlarga ajratish jarayoni
10. Marketing majmui	k) ma'lum vaqt intervalida amalga oshishi mumkin bo'lgan sotib olishlar hajmi. Bozorga yangi tovarlarni kiritishda muhim ahamiyatga ega

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savolga javob variantini toping. Hamkasblaringiz bilan nega aynan shu variantni tanlaganingizni muhokama qiling.

1. Bozor raqobatchilari zarur, chunki u ... .
a) talab va taklif ta'sirini chegaralaydi
b) daromad olish oqibatini pasaytiradi
c) ishlab chiqaruvchilar narxni nazorat qila olishi mumkin bo'lgan bozorni yaratadi
d) ishlab chiqaruvchilarni yanada samaraliroq ishlashga undaydi

2. Respublika hukumati ... .
a) bozorga ta'sir etmaydi
b) tadbirkorlikning turli sohalarini tartibga soladi
c) korxonalar egasi hisoblanadi
d) hech qanday tovar va xizmatlar yaratmaydi

3. Bozor iqtisodiyotida pul ... sifatida xizmat qiladi.
a) muomala vositasi
b) narx o'lchovi
c) jamg'arish vositasi
d) yuqoridagilarning barchasi

4. Pulni sotib olish qiymati ... .
a) inflyatsiya davrida o'sadi
b) inflyatsiya davrida kamayadi
c) inflyatsiya va deflyatsiyada o'zgarmaydi

5. Agar talab sanoat uni qoniqtira olish imkoniyatidan tezroq oshib borsa, unda ... .
a) narxlar oshib boradi
b) taqchillik oshishi natijasida inflyatsiya vujudga keladi
c) tovar va xizmatlar ortiqchaligi mavjud
d) narxlar tushib boradi

Nazorat savollari

1. Marketingni boshqarish usullarini aytib bering.
2. Marketing strategiyasi nima?
3. Marketingning qanday turlari mavjud?
4. Marketing bosqichlarini aytib bering.
5. Bozorning potensial sig'imi deganda nimani tushunasiz?
6. Bozorni egallash strategiyasini qanday tushunasiz?
7. Bozorni segmentlarga ajratish deganda nimani tushunasiz?
8. Korxona bozori nima va uning qanday turlari mavjud?
9. Sanoatga mo'ljallangan tovarlar bozori keng iste'mol mollari bozoridan nimasi bilan farq qiladi?
10. Sanoatga mo'ljallangan tovarlar bozorida xarid qilish jarayonida qanday vaziyatlar vujudga kelishi mumkin?

13-bob. IJTIMOIY MENEJMENT

13.1. Ijtimoiy menejment obyekti
13.2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi
13.3. Inson xulqi omillari tizimi
13.4. Guruhlar va ularning ahamiyatlari
13.5. Xotorn tajribalari
13.6. Menejment nazariyasiga Xotorn tajribasining ta'siri

13.1. Ijtimoiy menejment obyekti

Iqtisodiyotni boshqarish ishlab chiqarishni boshqarishnigina emas, balki kishilar, ularning munosabatlari, shu jumladan, ijtimoiy munosabatlarni ham boshqarish demakdir. Keng ma'noda iqtisodiy munosabatlar ham ijtimoiy munosabatlarni bildiradi, chunki ular kishilar o'rtasidagi munosabatlarni ifodalaydi. Ijtimoiy munosabatlarning ikkinchi darajasi – ishchilar, dehqonlar va ziyolilar o'rtasidagi, millatlararo va millatlar ichidagi, shahar va qishloq o'rtasidagi, aqliy va jismoniy mehnat bilan shug'ullanuvchilar o'rtasidagi munosabatlardir. Ijtimoiy munosabatlarning to'rtinchi darajasi – mehnat jamoalari o'rtasidagi va jamoa azolari munosabatlaridir. Ijtimoiy munosabatlarning bu uch darajasi bir-biri bilan chambarchas bog'liq. Ijtimoiy menejment har bir darajasining obyekti – inson. Ijtimoiy munosabatlarni boshqarish insonni, kishilarni boshqarishdan iboratdir. O'z navbatida, ijtimoiy munosabatlar mohiyatini aks ettiruvchi insonni boshqarish bu munosabatlarni boshqarishni bildiradi.

Birinchi ikki darajada ijtimoiy munosabatlarni boshqarish davlat tomonidan, Konstitutsiya, qonun va qarorlarga muvofiq amalga oshiriladi. Mehnat jamoalari darajasida mehnat jamoalarini boshqarish korxona ma'muriyati tomonidan mehnat jamoasi ishtirokida amalga oshiriladi.

Korxona faoliyatida asosiy o'rinni ishlab chiqarish jamoasi egallaydi. Korxona faoliyati samaradorligi kadrlar tanlashga, ularning topshirilgan vazifalar bo'yicha qay darajada unumli mehnat qilishlariga bog'liqdir. Kishilarni boshqarish quyidagilarni ko'zda tutadi:

- har bir insonning ijtimoiy ahamiyati, ishlab chiqarishdagi o'rni, vazifalari, huquq va majburiyatlarini belgilash. Kishi tomonidan egallanuvchi o'rin jamoa hal etuvchi masalalar, kishining tayyorgarlik darajasi, qobiliyat va qiziqishlariga bog'liq bo'ladi. Bu o'rin turli huquq, texnik-texnologik me'yor va vakolatlar bilan belgilanadi;

- har bir insonning o'z ijtimoiy o'rni, vazifasi, majburiyatlari, haq-huquqlarini bilishi. Bunga ilm olish, tarbiya, mutolaa orqali erishiladi;

- har bir inson o'z ijtimoiy vazifasini bajarishi. Bunga eng avvalo, moddiy va ma'naviy rag'batlantirish tizimi, uning umumiy va kasbiy tayyorgarligi, intizomliligi va javobgarlik darajasi bilan erishiladi. Kishi ma'lum bir jamoa azosi bo'lgani sababli uning egallaydigan ijtimoiy o'rni ko'p jihatdan jamoaga bog'liq bo'ladi.

13.2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi

Jamoaning ijtimoiy rivojlanishiga inson hayoti bilan bog'liq hal qilinishi lozim bo'lgan masalalar majmui, iqtisodiy va ijtimoiy masalalar to'plami sifatida qaraladi.

Bozor munosabatlari sharoitida korxonalar iqtisodiy va ijtimoiy masalalarni hal etishda ancha erkinliklarga ega bo'ldilar. Korxona jamoasi o'z mablag'idan o'zi mustaqil ravishda foydalanish huquqiga ega, jamoaning har bir azosi uning va u orqali butun jamiyatning iqtisodiy, ijtimoiy, ma'naviy masalalarni hal qilishda faol qatnashish uchun kengroq imkoniyatlarga ega bo'ladi. Korxona jamoasi texnikaviy, iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan bir qatorda o'z ijtimoiy muammolarini yechishga ham harakat qiladi. Bu asosan korxonani ijtmoiy-iqtisodiy rivojlantirish bo'yicha ikki guruhga bo'linuvchi tadbirlar vositasida amalga oshiriladi. Birinchi guruh tadbirlar jamoa ijtimoiy tarkibini qayta tashkil etishga qaratilgan. Fan-texnika yutuqlarini ishlab chiqarishga joriy qilish bilan uning samaradorligi, ishlovchilarning malakasi, madaniyatiga bo'lgan talab ortadi, yangi kasblar vujudga kelib, eskilari yo'qolib boradi.

Fan-texnika taraqqiyoti, mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish ko'pchilikni oldin shug'ullangan ishidan bo'shatadi. Qachon, qancha ishchi ishdan bo'shashi, ularning qanchasini qayta tayyorlash, qayerga ishga joylashni oldindan ko'ra bilish zarur.

Bozor munosabatlariga o'tish, shuningdek, ishlovchilarning ijtimoiy tabaqalanishiga o'zgartirish kiritadi. Bozor iqtisodiyoti uchun tadbirkor, ijodiy yondashuvchi, bilimlarini qo'llay oluvchi, menejment, marketing va biznesni biluvchi kishilar kerak. Ijtimoiy rivojlanish tadbirlari ichida kadrlarni barqarorlashtirish va ularning qo'nimsizligini tugatish bo'yicha tadbirlar alohida o'rin egallaydi.

Ikkinchi guruhga kiruvchi tadbirlar ishchilar moddiy farovonligini oshirish (ish haqini tartibga solish, moddiy rag'batlantirish tizimini takomillashtirish), madaniy-maishiy hayot sharoitini yaxshilashga (yashash sharoiti, madaniy maishiy xizmat ko'rsatish, umumiy ovqatlanish, dam olishni tashkil etish va h.k.) qaratilgandir.

Ijtimoiy rivojlanish bo'yicha tadbirlar iqtisodiy jihatdan asoslangan va texnikaviy-iqtisodiy tadbirlar bilan uzviy bog'liq bo'lishi kerak. Boshqa tomondan texnik iqtisodiy tadbirlar ijtimoiy tadbirlarni amalga oshirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi va mehnat jamoasi a'zolari ehtiyojlari va manfaatlarini har tomonlama qondirishga qaratilgan bo'lishi kerak. Shunday qilib, mehnat jamoasining ijtimoiy rivojlanishi korxona umumiy biznes-rejasining tarkibiy qismidan iboratdir.

13.3. Inson xulqi omillari tizimi

Kishilar jamoasini boshqarish uchun inson xulqi nimaga bog'liqligi, o'z hayotida nimaga asosolanishini bilish zarurdir. Kishi xulqi, faoliyati, harakatlari anglangan, biror maqsadga qaratilgan bo'ladi. Biror harakatni rag'batlantiruvchi kuch – moddiy va manaviy ehtiyojlardir. Lekin, insonning barcha harakati ham o'z ehtiyojini qondirishga qaratilmagan. Masalan, inson ma'lum moddiy va ma'naviy boyliklarni faqat o'z iste'moli uchun yaratmaydi.

Inson ehtiyoji bilan uning harakati, xulqi o'rtasida qator bevosita ifodalanuvchi bo'g'inlar mavjud. Bular manfaat, xohish, qiziqishdir. Ma'lum sharoitlarda ular inson xulqini rag'batlantiruvchi kuchga aylanadi. Rag'bat harakat bo'yicha qaror qilishga olib kelsa, qaror harakatga olib keladi.

Inson xulqiga ijtimoiy muhit, moddiy ishlab chiqarish ehtiyojlari ham ta'sir ko'rsatadi. Ishlab chiqarish iste'molchida ehtiyojni vu-

judga keltiradi va bu bilan insonning bu ehtiyojlarni qondirish vositalarini yaratishga qaratilgan mehnat va ma'naviy faolligini rag'batlantiradi. Inson xulqini belgilovchi omillar tizimini quyidagicha tasavvur qilish mumkin:

- ijtimoiy va tabiiy muhit (ishlab chiqarish, ijtimoiy munosabatlar, tarbiya tizimi, madaniyat, tabiiy sharoit va h.k.);
- ehtiyojlar (moddiy va ma'naviy);
- ehtiyojlarni manfaat, istak, intilish, maqsad va h.k. shaklida anglash;
- harakatga rag'batlantirish;
- yo'l-yo'riq (ichki mobilizatsiya, amaliy harakat qilishga tayyorgarlik);
- maqsadga erishish va ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan harakat.

Omillarning bu tizimida ham ehtiyojlar shakllanishining asosiy manbasi, ham ularni qondirish sharti bo'lgan ijtimoiy muhit muhim o'rin egallaydi. Bu tizimning barcha bo'g'inlari o'zaro bog'liq va bir-biriga ta'sir qiladi. Muhitga qaratilgan harakat uni o'zgartiradi, lekin bu bilan birga shaxsning o'zi, uning ehtiyoj va manfaatlari ham o'zgaradi. Inson xulqining bu barcha omillarini hisobga olish jamoa ijtimoiy rivojlanishini samarali boshqarish garovidir. Belgilangan maqsadga erishish yo'lida kishilarni jipslashtirish uchun ular manfaat va ehtiyojlarini ustalik bilan muvofiqlashtirish, ongliliknі shalkllantirish, ular faoliyatini moddiy va manaviy rag'batlantirish zarur. Kishilarda sog'lam va ongli ehtiyojlarni, avvalo, mehnatga bo'lgan, tadbirkorlikka, boshqa kishilar bilan munosabatda bo'lish, ishlab chiqarishda intizom va tartibni mustahkamlashga ehtiyojni tarbiyalash zarur.

Jamoani boshqarish jarayonida har bir xodim ehtiyojini qondirish me'yorini uning mehnat faolligi, sarf qilgan mehnati sifati va miqdori, ijtimoiy boylikka qo'shayotgan xissasi bilan muvofiqlashtirish lozim. Ishchi yoki xizmatchining mehnat xissasi me'yori va mos holda ular ehtiyojlarini qondirish me'yori butun korxona jamoasi mehnat xissasiga bog'liqdir. Demak, shaxsiy moddiy manfaatdorlik jamoa moddiy manfaatdorligi bilan uzviy bog'liqdir.

Moddiy rag'bat – mehnat faoliyatini rag'batlantiruvchi muhim omil bo'lishi bilan birga u yagona kuch bo'lib ham qolmaydi. Ishlovchilar uchun faqat moddiy emas, ma'naviy rag'batlantirish ham muhim.

Davlat boshqaruvi tashkilotlari korxona bilan munosabatlarni shakllantirishda iqtisodiy vositalar – jamg'arma va ssudalar bo'yicha fondlar, qimmatli qog'ozlar bo'yicha daromadlar, narxlar va soliqlar, soliq imtiyozlari va iqtisodiy sanksiyalar, maqsadli dotatsiya va sanksiyalar, valyuta kursi, amortizatsiya ajratmalari me'yorlari ijtimoiy va ekologik me'yorlar kabilardan foydalanadi.

«Korxonalar to'g'risida»gi qonunda korxona shartnoma majburiyatlariga rioya qilmaslik, kredit-hisob, soliq intizomini buzganlik, mahsulot sifatiga, talabga va boshqa korxona xo'jalik faoliyatini amalga oshirish qoidalariga rioya qilmaslik hamda javobgar bo'lishi ta'kidlangan. Bundan tashqari u qonunga muvofiq mulkiy javobgarlikka ham ega. Bitim shartlariga rioya qilinmaganligi sababli jarima to'langan hollarda korxona iste'molchining roziligisiz mahsulot yetkazib berish, xizmat ko'rsatish bo'yicha majburiyatlardan ozod qilinmaydi.

Korxona yer va boshqa tabiiy resurslardan noto'g'ri foydalanganlik natijasida keltirilgan zarar, atrof muhitni ifloslashtirish, ishlab chiqarishda xavfsizlik qoidalarining, sanitariya-gigiena me'yorlari va talablari buzilishi natijasida xodimlar sog'lig'iga keltirilgan zarur uchun qonunda ko'rsatilgan miqdorda jarima to'laydi. Tabiatdan foydalanish qoidalarini buzuvchi korxona faoliyati qonuniy yo'l bilan shu buzilish hollari bartaraf qilingunga qadar to'xtatib qo'yilishi mumkin. Xo'jalik ichki faoliyat tartibini belgilash uchun korxonada boshqarishning ma'muriy-farmoyish usullari ishlab chiqilib, qo'llanishi kerak.

13.4. Guruhlar va ularning ahamiyatlari

Inson o'zi kabilar bilan o'zaro aloqada bo'lishga harakat qiladi, chunki bunday aloqalardan zavqlansa kerak. Bizning kuchimiz boshqa odamlar bilan aloqadorlikda bo'lishga faol izlanadi. Ko'pgina hollarda bizning boshqalar bilan munosabatlarimiz qisqa muddatli va ahamiyatsiz bo'ladi. Ammo, agarda ikki yoki undan ortiq kishi-

lar bir-birlari bilan (uzoq) yetarlicha ko'p vaqt yaqin bo'lsalar, ular asta-sekin bir-birlarining mavjudligini va ruhiy yaqinligini tan ola boshlaydilar. Bunga ketadigan vaqt va anglash darajasi insonlarning o'zaro aloqada bo'lishi va muhitga bog'liqdir. Balki, bunday anglashuvning natijasi ommaga doim bir xil. Ular haqida boshqalarning nimani o'ylashi va ulardan boshqalar nimani kutishi tushunchasi odamlarni (xulqi) qandaydir yo'sinda o'z xulq-atvorini o'zgartirishga majburlaydi. Bu bilan ular ijtimoiy munosabatlarning mavjudligini tasdiqlaydi. Bu jarayon sodir bo'lganda odamlarning bexosdan yig'ilishi guruhga aylanadi.

Bizning har birimiz bir vaqtning o'zida ko'pgina turli-tuman guruhlarga tegishli bo'lamiz. Biz turli oilaviy guruhlarning azosi: o'zimizning bevosita oilamiz, buvi va buvalar oilasi, uzoq opa-ukalarimiz, turmush o'rtog'imiz va boshqalar. Ko'pgina odamlar bir necha o'rtoqlik guruhlariga mansub bo'ladilar. Ba'zi guruhlar qisqa muddatli bo'lib, ularning maqsadi oddiy bo'ladi. Maqsadga erishilganda (esa) yoki guruh azolari unga bo'lgan qiziqishlarini yo'qotsa, guruh tarqalib ketadi. Imtixonga birgalikda tayyorlanishga yig'iladigan bir necha talaba bunday guruhlarga misol bo'lishi mumkin. Boshqa guruhlar esa bir necha yil davomida faoliyat yuritib, o'zining a'zolariga qattiq ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bunday guruhlarga maktab o'quvchilari uyushmalarini misol qilib keltirish mumkin.

Mazkur bobning sarlavhasida «guruh» so'zi keltirilgan bo'lsada, biz guruh haqida yetarlicha ma'lumot berib o'tdik. Marvin Shouning fikriga binoan, guruh – bu ikki yoki undan ortiq shaxslar bo'lib, bir-birlariga ta'sir ko'rsatib, bir vaqtning o'zida har bir shaxs boshqa shaxslarning ta'siri ostida bo'ladi.

Rasmiy va norasmiy guruhlar. Shouning fikriga ko'ra, har qanday tashkilot bir necha guruhlardan tashkil topadi. Rahbariyat ishchi kuchini garizontal (bo'limlar) va vertikal (menejment darajasi) bo'yicha ajratganda o'zining xohishiga ko'ra guruhlar tashkil etadi. Harbiy dengiz floti yoki «Ekosan» kompaniyasi kabi yirik tashkilotlarning ko'p sonli bo'limlarining har birida o'nlab menejment saviyalari bo'lishi mumkin. Korxonadagi ishlab chiqarishning yana ham kichik bo'limchalari (yig'ish, bo'yash, yasash) bo'lishi mumkin. Bularni, o'z navbatida, yana bo'lish mumkin. Masalan,

mexanik ishlov berish bilan shug'ullanuvchi ishlab chiqarish jamoasini uch turli o'n, o'n olti kishilik jamoalarga bo'lish mumkin. Shu yo'sinda yirik tashkilot yuzlab, hattoki, minglab kichik guruhlardan tashkil topishi mumkin.

Bu guruhlar rahbariyat xohishi asosida tashkil etilgan ishlab chiqarish rasmiy guruhlari deyiladi. Ular qanchalik kichik bo'lmasin bu rasmiy tashkilotlarning asosiy tashkilot oldidagi birinchi vazifasi aniq vazifa bajarish yoki muayyan tushuncha va maqsadga yetishishdir. Tashkilotda asosan uch turdagi rasmiy guruhlar mavjud: rahbarlar guruhi, ishlab chiqarish guruhi va qo'mitalar.

Rahbarlar guruhi rahbar va uning bevosita bo'ysunuvchilari (o'rinbosarlardan)dan tashkil topadi. Kompaniyaning prezidenti va katta vitse prezidentlar oddiy buyruq beruvchi guruhni tashkil etadi. Chakana savdo do'koni rahbari va uning turli bo'lim mudirlari yoki allaqanday bo'lim mudiri va uning sotuvchilari xuddi shunday guruhni tashkil etadi. Lekin sotuvchilar buyruq beruvchi guruhga kirmaydi, chunki ular unga bevosita bo'ysunmaydi. Yana misol qilib avialaynerdagi buyruq beruvchi guruh deb qo'mondonni, ikkinchi uchuvchi va bosh muhandisni aytib o'tish mumkin.

Rasmiy guruhlarning ikkinchi turi bu – ishchi (maqsadli) guruhi. U asosan yakkayu yagona masala ustida birga ishlovchi shaxslardan tashkil topadi. Ularning umumiy rahbari bo'lsa-da, buyruq beruvchi guruhdan farqi shunda-ki, ular rejalashtirish va mehnat qilishda ancha mustaqildir. «Hyulett-Pakkard», «Shekli korporeyshn», «Motorola», «Teksas Instruments» va «Jeneral Motors» ishchi (maqsadli) guruhlari tarkibiga egadir. «Teksas Instruments» kompaniyasi ishchilarining uchdan ikki qismidan ko'prog'i (90 ming kishidan ziyodroq) maqsadli guruh a'zolari hisoblanadi. Kompaniyaning umumiy samaradorligini oshirish maqsadida ular o'zining byudjetiga 15 % li qo'shimcha haq olishi mumkin. Shu kompaniyaning rahbariyati maqsadli guruh rahbarlar va ishchilar o'rtasidagi to'siqlarni buzadi deb hisoblaydi. Bundan tashqari ishchilarga ishlab chiqarish muammolari haqida o'ylash va ularni yechish imkoniyatlari berilishi ishchilarning ehtiyojlarini yana ham yuqori saviyada qondirishi mumkin. Uchinchi tur rasmiy guruh – qo'mita quyida ko'rib o'tiladi.

Barcha buyruq beruvchi va ishchi guruhlari qo'mitalari yakka butun jamoa kabi samarali ishlashi kerak. Keyinchalik biz jamoadagi alohida shaxs faoliyatiga ta'sir etuvchi omillarini ko'rib o'tamiz. Afsuski, bu guruhlarning rahbarlari ba'zan umumiy maqsadga erishish uchun o'zining shaxsiy hissasini qo'shishni o'zining majburiyati deb qaramaydi. Qish mavsumida ishchi guruhlari va umumiy vazifalar yomon boshqarilishi halokatga (yoki halokat chegarasiga) olib kelishi masalasi muhokamasida quyidagilar aytib o'tilgan:

- avialaynerning uchuvchi bo'linmasida o'tirganlar faoliyati yana ham samarali maqsadli ahamiyat kasb etadi. Shaxsiy tarkib bir maromda ishlashi shart. Boshqacha qilib aytganda, u har bir a'zo faoliyatidan ko'ra yaxshiroq faoliyat yurgizishi kerak. Ayniqsa, yirik aviayo'llarda yaxshi hamkorlikka erishish qiyin. Chunki, uchuvchilar va ikkinchi darajali uchuvchilarning ko'pligi sabali unvonlaridan kelib chiqib uchishni boshqarishga harakat qilinadi. Shuning uchun ular ko'pincha bir-birlari bilan hech qachon ko'rishmagan hamkasblari bilan uchrashadi. Xuddi shunday vaziyat o'zaro o'ynamagan futbolchilardan terma jamoa shakillantirishda vujudga kelishi mumkin. O'yinchilarni futbol o'yinida yuqori maxoratga ega bo'lishiga qaramasdan, ular bir-birlarining imkoniyatlarini bilmasligi uchun qiyinchiliklarni his etishadi.

Endi tashkilotdagi har bir rasmiy guruhni samarali boshqarish qanchalik muhim ahamiyat kasb etishini isbotlashga hojat qolmadi. Bu o'zaro aloqador guruhlar tashkilotni tizim sifatida yanada mukammalroq tashkil qiladi. Tashkilot tarkibiy bo'limlariga birbirining faoliyatini ta'minlab turish tarzida vazifa yuklatilgandagina o'zining global masalasini samarali bajarishi mumkin.

Bundan tashqari guruh alohida shaxslarning xulq-atvoriga ta'sir ko'rsatadi. Shu yo'sinda guruh va uning samaradorligiga boshliqning tushunishi darajasi guruhni samarali boshqarish san'atini belgilab beradi va u shu bilan tashkilotning ishlab chiqarish hajmini oshiradi.

Rasmiy bo'lmagan tashkilotlar rahbariyat xohishi asosida tashkil etilmagan bo'lsa-da, ular kuchli kuch bo'lib, tashkilotdagi asosiy bo'lim va rahbariyat xatti-harakatlarini yo'qqa chiqarishi mumkin.

Bundan tashqari norasmiy ruguhlar bir-biriga o'tish xususiyatiga ega. Ba'zi bir rahbarlar o'zlari bir yoki bir necha shunday norasmiy tashkilotlarga aloqadorligini ko'pincha anglamaydi. Norasmiy guruhlarni o'rganishni boshlagan Elton Meyo o'tkazilgan tajribalar to'plamiga asos soldi. Bu tajribalar kamchiliklarga ega bo'lsa-da, rahbarlarning Ford ta'siridagi tashkilotning ishlab chiqarish jarayonlari o'zgarishi omillarini tushunishiga ta'sir ko'rsatadi. Biz oldin ko'rib o'tgan bo'lsak-da, norasmiy tashkilotlar tabiatni chuqurroq o'rgaanishdan avval bularga yana to'xtalib o'tamiz.

13.5 Xotorn tajribalari

1924-yilning noyabr oyida Chichero shahri (Illinoys shtati)da joylashgan «Vestern Elektrik» kompaniyasiga tegishli Xotorn zavodida bir guruh tadqiqotchilar tajribalar o'tkazishni boshladi. Buning maqsadi ish sharoitlari va ishlab chiqarish samarasi orasidagi bog'liqlikni o'rganish edi. Bu tajriba o'sha davrda hukmron bo'lgan «ilmiy (nazariy) boshqaruv» nazariyasining mantiqiy rivojlanishiga olib keldi. Buyuk kashfiyotlar bilan ko'pincha sodir bo'ladigan kutilgan natija bo'lmadi. Tajribalar bexosdan ilmiy boshqaruvdagi «insoniy munosabatlar» nazariyasi tug'ilishiga olib keldi.

Tajribaning to'rt bosqichi. Avvalgi bosh masala keyinchalik tajribaning to'rt bosqichiga aylangan. Ishlab chiqarish kuchi ta'sir etuvchilarning baholashi edi. Ishchilar ikki guruhga bo'lingan edilar: nazorat va tajribaviy. Tadqiqotchilar tajribaviy guruhini ish joyining yoritilishi har ikkala guruhning samaradorligi oshishiga olib kelganligi hayratga soldi. Bu hodisa yoritish yomonlashganida ham ro'y berdi.

Tadqiqotchilar yoritish ishlab chiqarish kuchiga ko'p ahamiyatli ta'sir bo'lmaganligini ko'rsatdi, degan xulosaga kelishdi. Ular o'zining nazorati tashqarisida bo'lgan omillar sababli tajriba barbod bo'ladi. Mutlaqo boshqa sabablardan ularning gipotezasi to'g'ri bo'lib chiqadi.

Ikkinchi bosqichda ularga Garvard Universiteti buyuk olimi Elton Meyo qo'shildi. Geyl yig'uvchilari orasida laboratoriya tajribasi o'tkazilmoqda edi. Bu safar 6 kishidan tashkil toplgan ko'ngillilar

guruhi boshqalardan ajratib qo'yildi va mehnatiga qo'shimcha haq to'landi. Ishchilarga ham katta muloqot erkinligiga ruxsat etildi. Buning natijasida ular orasida mingdan ortiq o'zaro munosabatlar yuzaga keldi. Natijalar avvaliga mavjud nazariyani tasdiqlab turdi. Misol uchun, ish tartibiga qo'shimcha tanaffuslar kiritilganda ishlab chiqarish o'sdi. Olimlar buni kamroq toliqish darajasi bilan tushuntirib berishdi. Shuning uchun guruh shu kabi ish sharoitlariga o'zgartirishlar kiritib borish kerak degan hulosaga keldi. Ish kuni va ish haftasining qisqartirilishi ishlab chiqarish samaradorligini doim oshirib bordi. Olimlar eng birinchi ish uslubiga qaytganlarida esa ishlab chiqarish samaradorligi yuqori darajada saqlanib qolgan.

Nazariyaga ko'ra, o'sha davr menejmenti bunday bo'lmasligi kerak edi. Shunda bu hodisaning sabablarini topish uchun qatnashchilar o'rtasida so'rov o'tkazilgan. Olimlar ishlab chiqarish samarasiga ko'proq ta'sir ko'rsatadigan allaqanday insoniy unsur topishadi. Qisqasi, (yig'uvchi) yig'ish jarayonida qatnashgan qizlarning ishlab chiqarish samaradorligini oshirishni hech qanday jismoniy yoki maishiy ish sharoitlarining o'zgarishi bilan asoslab bo'lmas edi. Lekin, buni ijtimoiy guruhni shakllantirish hamda o'zgacha o'zaro munosabatlar bilan tushuntirish mumkin.

Tajribaninng uchinchi bosqichida avvaliga odamlarni bevosita boshqarishni takomillashtirish oddiy rejasi bilan xodimlar o'rtasidagi munosabatlarning yaxshilanishi o'ylangan edi. Ammo, bu reja keyinchalik 20 mingdan ortiq xodimlarning muoloqotlaridan tashkil topgan yirik dasturga o'sib ketdi. Xodimlarning ishi haqida juda ko'p hajmda axborot to'plangan edi. Natijada tadqiqotchilar tashkilotdagi har bir xodim ishlab chiqarish samaradorligi va mavqei ishchining o'zi va ishchi jamoasi bilan bog'liqligi aniqlandi. Xodimning ishlab chiqarish samaradorligiga hamkasblarining ta'sirini o'rganish uchun to'rtinchi tajriba o'tkazishga qaror qilindi.

Unga ko'ra, bank signalizatsiyasi ishlab chiqarish joyida tajriba qilindi. To'rtinchi bosqich yalpi ishlab chiqarish samaradorligiga ta'sir etuvchi moddiy dastur darajasini aniqlashdan iborat edi. Ilmiy menejmentga asosan olimlar mantiqan ko'proq haq olish istagida bashqalardan tezroq ishlaydigan ishchilarga yana ham sekinroq

ishlovchilarni (bog'lash) birlashtirish va samaradorligini oshirish nazariyasini qo'lladilar. Olimlar bu safar ham sovg'a kutmoqda edilar.

Aslida ishchan ishchilar guruhning qabul qilgan ish sur'ati chegarasiga amal qilish uchun o'z ish sur'atlarini pasaytirishgan. Ular boshqa guruh a'zolariga xavf keltiradigan maromning buzilishini xohlamas edilar. Bir ishchi bunday tushuntirib berdi: «Bilasizmi, bizda esa aniq vazifa bor edi. Aytaylik, masalan, bir kishi kuniga 6 ming birlik ish bajarish bilan mashg'ul... Bu to'liq ikki to'plam bo'ladi. Endi esa o'z ishini tugatib bo'sh kezib yurgandan ko'ra, u yana boshqa ish bajaradi. Xo'sh, bu holda nima yuz berishi mumkin? Balki uni bo'shatib yuborishlari ham mumkin. Biroq boshqalarga nisbatan sekinroq ishlaydiganlar amalda o'z samaradorligini oshirishga harakat qilishadi. Ular guruhning boshqa a'zolari tomonidan firibgar deb hisoblanishini xohlamaydi».

Xotorn tajribasi natijalari. Xotorn tajribalari bergan axborot hajmi ko'pgina muhim ilmiy kashfiyotlar qilishga imkon berdi. Lekin, ularning ko'p sonliligi tufayli ular haqida batafsil gapirib berishning imkoniyati yo'q. Asosiy kashfiyotlar xulq-atvor omillari ahamiyati, rahbarlar bilan o'zaro munosabatlari va Xotorn samarasi edi.

Xotorn samarasi – bu tajribaga bo'lgan qiziqish yoki quyidagi masalaga bo'lgan yuqori e'tibor shartlari xaddan tashqari yaxshi natijaga olib keladi. Tajriba ishtirokchilari tajriba natijasida haqiqatda qatnashayotgan ishchilargina ishlarni ancha yuqori sur'atda olib borganligini tasdiqladilar.

Hozirda olimlar xulqqa ta'sir etuvchi omillarni o'rganib, Xotorn samarasi haqida yaxshi biliadi va o'zlarining dasturlarini uni chetlab o'tish shaklida tuzadi. Ammo, olimlar tajriba oxirida Xotorn samarasi mavjudligini xali ham kuzatib boradi. Misol uchun, ko'pchilik kompaniyalar yangi mahsulot ishlab chiqarishdan avval bozor tartibini xolisona o'rganadi. Ya'ni, ular bozor sinovlarini o'tkazish vaqtida ko'proq harakat qilishadi. Natijada yangi mahsulot ishlab chiqarishga qo'yilgandan so'ng sinov vaqtida kuzatilgan bozorning qiziqish darajasiga erishilmaslik mumkin, chunki sotishga endilikda ko'p e'tibor berilmaydi. Xuddi shunday tarzda rahbarlar va bo'ysunuvchilar orasida o'zaro shaxsiy hamda mansab

munosabatlarini shakillantirishga yo'naltirilgan yangi dastur boshlanishida muvaffaqiyatli bo'ladi. Lekin, ma'lum bir vaqt o'rtasida rahbarlar o'zlarining avvalgi odatlariga qayta olmaganliklaridan norozi bo'ladi, chunki ular boshqa yordam olmaydi va yuqori e'tiborda bo'lmaydi.

Xotorn samarasi, shubhasiz, ishlab chiqarish kuchiga ta'sir ko'rsatuvchi yakkayu-yagona omil emas. Olimlarning fikriga ko'ra, nazorat shakli ishlab chiqarishni oshiruvchi omil sifatida muhimdir. Tajriba o'tkazish jarayonida ishchilar, odatda, kamroq nazorat qilingan. Ko'pgina amaliyotdagi ustalar nazorat shakllariga nisbatan olganda yaxshiroq natija beradi, chunki usta nazoratida bo'lgan tajriba ishtirokchilari o'z majburiyatlarini yana ham yaxshiroq bajaradi.

Bu mavzuni muhokama qilib Blyu va Neylar quyidagi fikrni aytdi: «Keyingi so'rovlar qizlarning o'z ishiga munosabatini belgilovchi omillar qattiq va xaddan tashqari nazoratning bo'lmasligi eng asosiy *haqiqat (omil) ekanligini* ko'rsatdi. Boshqa so'zlar bilan aytganda, dam olish tanaffuslari, bepul tushlik, yana ham qisqa ish haftasi, yuqoriroq ish haqlari, qizlar uchun bevosita nazoratning yo'qligi ham katta ahamiyat kasb etadi».

Nazorat sifati va turi boshqaruvchilarning rahbariyat siyosatiga qiziqishini orttirib, ishlab chiqarish kuchlariga qattiq ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bundan tashqari, Xotorn tajribasini o'tkazganlar bilan hozirgi kundagi olimlar xulosalari mos kelmaydi. Hech kim odamlarning o'zlari, ishlari va tashkilotlari haqidagi tushunchalari Xotorn tajribasining bevosita natijasi ekanligiga bugungi kundagi rahbarlarning bilim va katta ta'sir o'tkazishini rad etolmaydi.

Xotorn tajribasining asosi o'sha davr ilmiy menejment nazariyasidan kelib chiqar edi. Xuddi shunday Teylor va Gilbert kabi olimlar jismoniy omillarning ishlab chiqarish kuchlariga ta'sir darajasini topishni xohlaydi. Keyinchalik Meyo qilgan buyuk kashfiyot – «ijtimoiy va ruxiy omillar» Xotorn tajribasidan (ko'ra) jismoniy omillarga ko'ra ishlab chiqarish kuchlariga yana ham kuchliroq ta'sir ko'rsatadi. Sodda qilib aytganda, Meyo ijtimoiy o'zaro munosabatlarning yangi ko'rinishlarini tajriba natijasida qayd etdi. Rejalashtirilmagan va nazorat qilinmagan rahbariyat aynan ijtimoiy

munosabatlarni qayta ko'rishga va ishlab chiqarish kuchi o'zgarishiga asosiy sabab bo'ldi.

13.6. Menejment nazariyasiga Xotorn tajribasining tasiri

Maslouning inson ehtiyojlari mavzusidagi nazariy fikrlaridan ancha avval Xotorn tajribasi xodimlar o'rtasidagi ijtimoiy munosabatlarni hisobga olish kerakligini isbotlab bergan edi. Xotorn izlanishlarida tashkilotning samaradorligini oshirishda insoniy xulq-atvorlar ilk bor ilm-fanda qo'llanildi. U ishchilarda ijtimoiy talablar ham borligini ancha avval boshqa mualliflar o'z ishlarida aytib o'tganliklarini ta'kidladi. Tashkilotning o'zaro aloqador masalalarini bajaruvchi ishchilarni mantiqiy joylashtirishdan ko'ra allaqanday murakkabroq tahlil qila boshladilar.

Menejment nazariyotchilari va amaliyotchilari tomonidan tashkilotda rasmiy va norasmiy guruh alohida shaxs faoliyati sifatida ijtimoiy tizim menejmenti deb tushuniladi.

Albatta, Xotorn kuzatishlari usullarini qoralash mumkin, lekin xulq-atvor ilmi izlanishlariga ko'ra biz endilikda ishchi jamoadagi rasmiy va norasmiy guruh sur'ati, tabiati haqida ancha ravshan tushunchaga egamiz.

Xulosa

Iqtisodni boshqarish deganda nafaqat ishlab chiqarishni boshqarish, balki bu odamlarni, ular orasidagi munosabatlarni ijtimoiy jihatdan boshqarish tushuniladi.

Keng ma'noda iqtisodiy munosabatlar bir vaqtda ijtimoiy munosabatlardir, chunki ular odamlar o'rtasidagi munosabatlarni ifodalaydi, har bir odamning ijtimoiy roli, uning ishlab chiqarishdagi o'rni, funksiya va majburiyatlari, huquqiy ijtimoiy munosabatlarini aniqlaydi.

Bozor iqtisodiga o'tish jamoaning ijtimoiy tizimiga o'zgartirish kiritadi. Bozor uchun uddaburon, ishga ijodiy munosabatda bo'luvchi, menejment, marketing va biznesni biluvchi kishilar kerak.

Ijtimoiy rivojlanishga oid tadbirlar iqtisodiy asoslangan va ilmiy-texnik rivojlanish tadbirlari bilan uzviy bog'langan bo'lishi kerak.

Jamoaning ijtimoiy rivojlanish rejasi – korxona umumbiznes rejasining bir bo'lagi.

Ijtimoiy menejment, jumladan, shaxsning hayoti va sog'lig'iga kafolat mehnat va fuqarolik qonunlari asosida bo'lishi kerak.

Tayanch iboralar

Ijtimoiy siyosat, ijtimoiy dasturlar, ijtimoiy loyihalar, mehnat motivatsiyasi, ijtimoiy himoya, imtiyoz, sotsiologik tadqiqotlar, ishsizlik, ish joyi, bandlik.

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

Atamalarni tanlash. Har qaysi **A** ustundagi atamaga mos **B** ustundagi ta'rifni tanlang.

A	B
1. Ijtimoiy munosabatlar darajasi	a) har bir insonning ijtimoiy rolini, darajasi, mehnat jamoasining ijtimoiy rolini belgilaydi, vazifalarni bilish, majburiyatlar va huquqlarni bilish har kishining o'z ijtimoiy rolini bajarishini aniqlashga xizmat qiladi
2. Ijtimoiy menejment	b) inson hayoti bilan bog'liq majmuiy savollar kabi yechish kerak bo'lgan iqtisodiy va ijtimoiy vazifalar
3. Jamoani ijtimoiy rivojlantirish	d) iqtisodiy munosabatlar ishchi va dehqonlar orasida, millatlararo shahar va qishloq orasida, mehnat jamoalari orasidagi va jamoa ichidagi, uning azorlari orasidagi munosabatlar
4. Jamoani muvaffaqiyatli ijtimoiy rivojlantirish uchun zaruriyat	e) inson, kishilar tizimi, ishlab chiqarish jamoalari, millat va xalqlar

5. Ijtimoiy menejment obyektlari	f) muhim tarbiyalash tizimi, madaniyat, moddiy va ma'naviy iste'mollar, qiziqish va istaklar, intilishlar sababi va maqsadlar, amaliy faoliyatga tayyorlik
6. Inson xulqini aniqlaydigan omillar tizimi	g) jamoada mo'tadil ruxiy muhitni yaratish, hamkorlik va o'zaro yordam munosabatlarini o'rganish
7. Ijtimoiy tartibga solish usullari	h) kishilar orasidagi munosabatlarni jamoada eng qulay ruxiy muhit yaratish orqali tartibga solishga yo'naltirilgan
8. Menejmentning psixologik usullari	i) jamoa tashkilotlari nizomi, bitimlar, o'zaro majburiyatlar, ishchilarni tanlash tizimi, ijtimoiy iste'molni taqsimlash va qondirish
9. Ijtimoiy menejment uchun zaruriy xususiyatlar	j) ma'lum maqsadga erishish uchun ma'lum «motiv»lar yo'nalgan. «Motiv» – maqsad munosabati inson faoliyati asosi hisoblanadi
10. Inson faoliyati kelib chiqadi	k) kishilar faoliyatining sabablarini o'rganish, har kimning kelajagini ocha olish, insonni qo'yilgan vazifasini yechishga qiziqtira olish qobiliyati

Variantlarni tanlash. Qo'yilgan savolga javob variantini toping. Hamkasblaringiz bilan nega aynan shu variantni tanlaganingizni muhokama qiling.

1. Ishlab chiqarish jamolari darajasidagi munosabatlarda ijtimoiy menejmentni amalga oshiradi.

a) Vazirlar Mahkamasi

b) vazirlik, konsern, assotsiatsiya kollegiyasi

c) korxona, tashkilotlar, firmalar, aksiyadorlik jamiyatlari, ma'muriyatlar

d) hokimliklar, joylardagi boshqaruv (idora) tashkilotlari, mahalla qo'mitalari

2. Korxonadagi ijtimoiy boshqarishni amalga oshiradi.

a) mehnat jamoasi

b) boshqaruvning butun apparati, eng faol rahbarlar
c) kasaba uyushmasi kengashi
d) quyi va o'rta bo'g'in mutaxassislari

3. Mehnat jamoasining iste'molini qondirish o'lchovi nimaga bog'liq?
a) menejment tizimiga
b) korxona rahbarlariga
c) jamoaning mehnat xissasiga
d) joylardagi hokimiyat idoralariga

4. Ijtimoiy menejmentni talab etadi ...
a) ijtimoiy hodisalarni chuqur o'rganish va ishchilarga ta'sir etuvchi ijtimoiy va ruxiy omillarni bilish
b) mehnat sotsiologiyasini va psixologiyasini bilish
c) menejment tizimining javobgarligini bilish
d) boshqariluvchi tizimning javobgarligini bilish

Nazorat savollari

1. Ijtimoiy menejment deganda nimani tushunasiz?
2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishiga qanday omillar ta'sir etadi?
3. Inson xulqini belgilovchi omillarni ta'riflab bering.
4. Moddiy va ma'naviy rag'batlantirish mohiyati nimadan iborat?
5. Bozor sharoitida ijtimoiy siyosat va ijtimoiy dasturning menejmentdagi roli qanday?
6. Ijtimoiy rivojlanishga oid qanday tadbirlar mavjud?

14-bob. MENEJMENT SAMARADORLIGI

14.1. Unumdorlikka majmuiy yondashuv
14.2. Biznes-reja va unumdorlik
14.3. Menejmentni tashkil etish unumdorligi
14.4. Inson omili va unumdorlik

14.1. Unumdorlikka majmuiy yondashuv

Unumdorlik ko'rsatkichi bo'yicha menejment – bu samarali boshqaruv deganidir. Barqaror yuqori unumdorlikni ta'minlash barcha menejment vazifalari va biriktiruvchi jarayon – kommunikatsiya, qaror qabul qilish va peshqadamlikni ta'minlashga taalluqlidir.

Korxonaga o'zaro bir-biriga bog'liq unsurlardan iborat tizim nuqtai nazaridan qarash zarur. Tashkilot unsurlari hamda tashkilotning tashqi muhit bilan bir-biriga juda bog'liqligi tufayli muammolar oson va tez hal etiladi. Boshqa tashkiliy muammolar kabi kelajakda unumdorlikni oshirish muammosi ham majmuiy yondashuvni talab qiladi. Unumdorlikka ham tashqi muhitning, ham tizim o'zgarish jarayonining turli omillari tasir etadi. Bu omillar biriga ta'sir etishi sababli, unumdorlikni oshirishning o'zgarmas (yagona) yo'li mavjud bo'lmaydi. Unumdorlikni oshirishga qaratilgan ko'plab urinishlar korxonalar rahbarlari o'z harakatlari natijasini ko'ra bilmaganliklari sababli muvaffaqiyasizlikka uchraydi. O'z korxonasi unumdorligiga baho berishda eng ko'p yo'l qo'yiladigan xato sifatga e'tibor bermay faqat ishlab chiqarish hajmi ko'rsatmalarini hisobga olishdir.

So'nggi yillarda muvaffaqiyatli faoliyat yuritayotgan korxonalar tajribasi sifat xarajatlar majmuining muhim unsuri ekanligini namoyon qilmoqda. Yuqori sifat sotish mumkin bo'lgan mahsulot hajmining ortishi, xaridorlar tomonidan qaytariladigan mahsulot miqdori va kafolatli ta'mirlash hajmining qisqarishi hisobiga xarajatlar kamayishiga olib keladi. Natijada kompaniya o'z raqobatbardoshligini oshirish imkoniyatini kengaytirishga sarflash uchun qo'yimcha mablag'ga ega bo'ladi. Yuqori sifat sotuv hajmini oshiradi, ishlab chiqarish ko'lamini kengaytirishga, foydani ko'paytirishga imkon yaratadi.

Butlovchi qismlarning sifatli bo'lmasligi butun mahsulot sifatiga ta'sir ko'rsatadi. Korxonalar o'zaro bog'liq bo'lgani sababli biror bir asosiy mahsulotning sifatsiz bo'lishi ko'pchilik tarmoqlarda unumdorlik pasayishiga olib keladi. Davlat apparatidagi past unumdorlik soliqlarning katta bo'lishiga, natijada iqsodiyot samaradorligini oshirishga sarf qilinishi mumkin bo'lgan mablag'larning qisqarishiga olib keladi.

Atrof-muhit ifloslanishi darajasini kamaytirish, ish joyi sanitariya xolatini yaxshilash va korxona ishchilari sog'lig'ini himoya qilish uchun korxonalar qimmat uskunalar (masalan, tutun tutgichlar) sotib olishlari kerak, bu esa xarajatlar ko'payishiga olib keladi. Istiqbolda atrof-muhitni yaxshilash va mehnatni muhofoza qilish ish vaqtini taqsimlashga va natijada mehnat unumdorligi ortishiga olib keladi.

Mehnat unumdorligiga ta'sir etuvchi muhim omil – korxonaning menejment ilmiga ega bo'lishidir. Korxona unumli ishlashi uchun menejment tizimini takomillashtirish zarur. O'sib borayotgan raqobat sharoitida rahbariyat nega maqbul bo'lgan qarorlar bugungi kunga to'g'ri kelmasligini bilishi lozim.

14.2. Biznes-reja va unumdorlik

Biznes-rejasiz yuqori va barqaror unumdorlikka erishib bo'lmaydi. Unumdorlikni oshirish bo'yicha aniq maqsadga ega bo'lmay erishilgan unumdorlik yuqori yoki past ekanligini aniqlab bo'lmaydi. Maqsadlar qaysi tadbir umumiy unumdrlikni oshirayotgani, qaysisi uning o'sishiga to'sqinlik qilishini aniqlash uchun xizmat qiladi.

Amerikalik olimlar Rags va Felik unumdorlikni miqdor va sifat vositasida ifodalangan maqsadlarga o'z vaqtida erishish uchun aniq resurslardan qanday foydalanish ko'rsatkichidir deb hisoblaganlar.

Korxona u ishlab chiqarishi mumkin bo'lgan mahsulotning qaysisi iste'molchi uchun zarur ekanligini aniqlamagan holda unumdor bo'mlaydi. Ya'ni strategik rejalashtirish doimo bozorni, raqobatni, korxona imkoniyatlarini muntazam tahlil etishni qamrab olishi kerak.

Masalan, Yaponiya tadbirkorlari doimo istiqbol uchun maqsadni belgilaydilar. Ular besh–o'n yildan keyin natija beruvchi ilmiy-tadqiqot ishlari va mehnat unumdorligi dasturlarini mablag' bilan ta'minlaydilar. Shu sababli, unumdorlik barqaror o'sishida istiqbolli rejalashtirish muhim ahamiyatga ega. Yirik korxonalar ko'p yillar davomida barqaror unumdorlikni ta'minlash uchun o'z vazifalarini kelajakka asoslab belgilashlari lozim. Ko'pchilik korxonalar sinishining asosiy sababi ular ham ahamiyati, ham samaradorligi jihatidan eskirgan texnikadan foydalanganliklaridir. Bunday korxonalar kelajakka ega emas.

Hozirgi paytda ko'pchilik tadbirkorlar darxol foyda olishga intilish noto'g'riligini va uzoq istiqbolni hisobga olish zarurligini tushunib yetdilar. Unumdorlikning istiqbolga mo'ljallangan majmuiy rejalarini qisqa muddatli rejalar bilan mustahkamlash zarur.

Yuqori lavozimdagi rahbarlar o'rta bo'g'in rahbarlarga xali o'z imkoniyatlarini to'liq namoyon etmagan uskuna sotib olishda qarshilik ko'rsatmasdan, aksincha, ularni qo'llab-quvvatlashlari zarur. Rahbariyat unumdorlikni oshirish uchun o'z mablag'larini sarf qilish va istiqbol rejalariga unumdorlikni oshirish dasturlarini qo'yish yo'li bilan o'z hamkorligini namoyon qilishi zarur.

Unumdorlikni rejalashtirish menejmentning barcha jarayonlarida kuzatilishi kerak. U kishilarni mehnat unumdorligini oshirishga undaydi. Unumdorlikni oshirishning istiqbol va joriy rejalari bajarilishi doimo nazorat qilinishi kerak.

14.3. Menejmentni tashkil etish unumdorligi

Unumdorlikni oshirishda menejmentni 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. Menejmentni samarali tashkil etish natijasida (ya'ni, tashkiliy jarayonlar sozlanganligi) resurslardan maqbul foydalanish, ijrochilar majburiyatini taqsimlashda tushunmovchilik natijasida mehnat unumdorligi pasayishini kamaytirish, bo'linmalarning o'zaro ta'siri buzilishiga chek qo'yishni ta'minlaydi. To'g'ri yo'lga qo'yilgan tashkiliy jarayonlar mehnat unumdorligi ortishiga imkon beradi.

Unumdorlik boshqaruvning menejment texnologiyasi, menejment ishini loyihalashtirish va menejment tashkiliy tizimi kabi unsurlari bilan uzviy bog'liqdir. Menejmentning samarali texnologiyasi mehnat unumdorligiga eng ko'p ta'sir ko'rsatuvchi omildir. Hozirgi paytda avtomatlashgan zavodlar, robot texnikasi, loyihalashtirishning avtomatlashgan tizimini qo'llovchi amerikalik va yaponiyalik ishlab chiqaruvchilar bozorning katta qismini egallab olmoqdalar, chunki ular yuqori sifatli mahsulotni raqobatdoshlariga nisbatan arzon narxda sotadilar.

Idora ishiga kompyuter texnologiyasini joriy qilish mehnat unumdorligi ortishida boshqa omillarga nisbatan ko'proq ahamiyatga ega. Lekin, ilg'or texnologiya har doim ham mehnat unumdorligi ortishiga olib kelmaydi. Bunday texnologiyaning afzalliklari ishlovchilarning unga nisbatan salbiy munosabati tufayli namoyon bo'lmasligi mumkin. Texnologiya, darhaqiqat, unumdorlik ortishiga olib kelishi uchun rahbariyat texnologiya talablari uni qo'llovchi kishilar manfaatlariga to'g'ri kelishini ta'minlashi kerak.

Menejmentning tashkiliy tarkibi rahbariyat va barcha darajada unga bo'ysunuvchi hamda korxonaning asosiy tarkibiy bo'linmalari o'rtasidagi o'zaro munosabatni belgilaydi. Tarkib unumdorlikka ma'muriy-boshqaruv soniga bo'lgan nisbat orqali bevosita ta'sir etadi. Agar korxona o'z faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatmay boshqaruvchilar sonini qisqartirsa, unumdorlik yuqori bo'ladi. Tashkilot tarkibi uncha yaqqol namoyon bo'lmaydigan yo'l bilan ham unumdorlikka ta'sir qiladi. Masalan, mutaxassis va olimlar yuqoridan qat'iy berilgan buyruqqa salbiy munosabatda bo'ladilar. Bunda ular o'z mehnati natijasidan qoniqmaydilar va ular mehnati uncha unumli bo'lmaydi. Ijodiy yondashuvni talab etuvchi tarkibga ega tashkilotlar raqobat kurashida kengroq imkoniyatlarga ega bo'ladilar. Jahon bozoriga o'z vaqtida moslashish, masalan, zamonaviy kompyuter bilan ish olib borish bu daromadlarni keskin ko'paytirish va unumdorlikni oshirish demakdir. Kichik korxona ba'zan yirik korxonaga nisbatan samaraliroq bo'ladi. Korxona samarali ishlashi uchun biror vazifani bajarish aniq kishi yoki bo'linmaga topshirilishi va unga mos vakolatlar berilishi lozimligi tajribadan ma'lum. Unum-

dorlikka javob beruvchi biror shaxs yoki guruhga berilgan vakolat doirasiga mablag'larni sarf qilish huquqi ham kirishi kerak.

14.4. Inson omili va unumdorlik

Inson omili, kishilarning yangilikka munosabati masalalari bilan hisoblashmaslik past mehnat unumdorligi va iqtisodiy samaradorlikka olib keluvchi asosiy sabablardan biridir.

Menejment ishi yaxshi yo'lga qo'yilgan korxonalarda inson omilini hisobga olish, kishilar manfaatiga e'tibor berish (ishdan bo'shatish bilan qo'rqitishni bartaraf etish, xodimlarni qaror qabul qilishga jalb etish, xizmatda ko'tarilish dasturi bo'lishi, har bir ishlovchi farovonligini ta'minlashga intilish) xosdir.

Zamonaviy ishchi o'zidan ilgarigilarga nisbatan ko'proq bilimga ega, u korxona faoliyatida faol qatnashishga intiladi. Bunday ishchiga avtoritar rahbarlik qilish samara bermaydi.

Mehnatga jalb etishning an'anaviy omillari (ish haqi, yuqoriroq lavozim egallash) hozir ham unumdorlikka katta ta'sir etadi. Unumdorlik barqaror o'sishini ta'minlash uchun rahbariyat ish haqi va lavozim o'sishini mehnat unumdorligi ko'rsatkichlari bilan muvofiqlashtirishi lozim. Rag'batlantirish borasida qaror qabul qilishda unumdorlikka obyektiv baho berish asos bo'lishi lozim. Xodimlarning ish haqi ishlab chiqarish samaradorligi uzoq istiqbolda o'sishi bilan bog'langan bo'lishi kerak. Pul mukofoti miqdori faoliyatning moliyaviy qiymati va unumdorlik o'sish darajasini aks ettirishi lozim.

Mehnat unumdorligiga ruxiy zarba salbiy ta'sir qiladi (alohida shaxs yoki guruhlar o'rtasida kelishmovchilik, nizo).

Menejmentning barcha darajasida barqaror yuqori unumdorlikka ega bo'lish uchun menejment vazifalari aniq bajarilishi va bunda barcha darajadagi rahbarlar qatnashishi lozim. Yuqori bo'g'in rahbarlari korxona vazifasi istiqboli va siyosatini belgilaydi, asosiy investitsiyalar masalasini hal etadi, hukumat, bank, ommaviy axborot vositalari va boshqa tashkilotlar rahbarlari, jumladan, ta'minotchi va raqobatdoshlar bilan munozaralar olib boradi.

Xulosa

Korxona menejmentining samradorligini uning faoliyatining yakuniy natijalari hal qiladi. Ishlab chiqarish menejmentining samaradorligi deganda – boshqaruv jarayonining natijaviyligi tushuniladi.

Tezkorlik, tashkilotchilik iqtisodiyot boshqaruvi yuqori samaradorligining muhim shartidir. Menejmentning iqtisodiy samaradorligini aniqlash loyihalashtirish va boshqaruv qarorlarini amaliyotda qo'llash jarayonida aniqlanadi.

Ijtimoiy menejment samaradorligini ta'minlash umumiy iqtisodiy samaradorlik qismi sifatida gavdalanadi.

Tayanch iboralar

Mezon, unumdorlik, unumdorlik mezoni menejmenti, mehnat unumdorligi, rejalashtirish, prognozlash, inson omili, unumdorlikni oshirishda menejment, unumdorlikka ta'sir etuvchi omillar, texnologiya.

Nazorat savollari

1. Unumdorlikka qanday omillar ta'sir etadi?
2. Korxonaning menejment ilmiga ega bo'lish omilining mohiyati nimadan iborat?
3. Biznes-reja qanday hujjat?
4. Biznes-rejani unumdorlikka qanday ta'siri bor?
5. Unumdorlikni oshirishga chet el olimlarining hissalari to'g'risida gapirib bering.
6. Unumdorlikning menejment usullari bilan bog'liqligi qanday?
7. Inson omilining unumdorlikka ta'siri qanday?
8. Ishlab chiqarishning menejment samaradorligi deb nimaga aytiladi?

XULOSA

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

Mamlakatimiz Prezidenti I.A. Karimov o'zining «O'zbekiston iqtisodiy islohotlarni 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 toptirishdan, aholining mehnat va ijtimoiy faolligini oshirishdan ham iboratdir», – deb ta'kidlagan edi.

Boshqaruvning mohiyati ishlab chiqarish usuli, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlari rivojlanishiga bog'liq holda o'zgaradi. Ishlab chiqarishning rivojlanishi va iqtisodiy aloqalarning 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, u ishlab chiqarishni boshqarish, foydani ko'paytirishga yo'naltiriladi.

Hozirgi kun talabiga asosan oliy o'quv yurtlarida menejment nazariyasini o'qitish katta ahamiyat kasb etadi. Ayniqsa, menejer kadrlarni tayyorlashda bu fanni o'zlashtirish muhimdir.

Menejment nazariyasi fani bo'yicha ma'ruzalarda o'qituvchi talabalarga masalaning mazmuni, mohiyatini tushuntirishi ularning keyingi mustaqil ta'lim olishi uchun asos yaratadi. Ma'ruzani yaxshi tinglanish siri shundan iborat-ki, talabalarni ma'ruza boshida qanchalik tushunarsiz va qiyin bo'lishiga qaramasdan, diqqat bilan eshitishga majburlashdan iborat. Diqqat shunday natija beradi-ki, tushunarsiz narsalar, sekin-asta tushunarli bo'lib boradi.

Talabalarning muntazam ravishda tavsiya etilgan adabiyotlarni o'qishi mustaqil ishlashning asosiy shaklidir. O'qituvchining bajaradigan ishi shundan iborat-ki, u har doim talabalarni mustaqil ishlashga chorlashi va xotirani faol ishlashga majbur qilishi kerak.

Menejment nazariyasi fanini yaxshi o'zlashtirish talabalarning o'qishga bo'lgan munosabati, o'z iqtidorini mustaqil oshirishi va takomillashtirishiga bog'liq.

ATAMALAR LUG'ATI

Avantyura – qo'yilgan maqsadga erishishning real imkoniyatlarini hisobga olmagan holda ishga kirishish, tavakkalli va xavfli boshlanish, kutilmagan omadni ko'zlagan nohaq (nohalol) faoliyat (harakat).

Ayriboshlash (barter) – pul to'lovisiz tovarga mulk huquqini berish (natural ayirboshlash) orqali tovar ayirboshlash.

Aksiya – aksiyadorga AJning foydasidan ma'lum bir qismini olish, AJni boshqarishda qatnashish va boshqa huquqlarni beruvchi qimmatbaho qog'oz.

Aksiya kursi – qimmatbaho qog'ozlar bozorida sotiladigan aksiya bo'yicha narx.

Aksiyadorlik jamiyati – kapital jamlash shakli va tadbirkorlik faoliyatining asosiy tashkiliy shakllaridan biri. Aksiyadorlik jamiyati aksiya chiqarish va sotish yo'li bilan yakka tarbida kapitallarni jamlaydi, yuridik shaxs deb tan olinadi va o'ziga tegishli bo'lgan mulk doirasida majburiyatlarga javobgar hisoblanadi.

Aksiyadorlik jamiyatining ustav kapitali – chiqarilgan aksiyalarning umumiy nominal qiymati AJ qatnashchisining ustav kapitalidagi umumiy uning so'mda (kubida) baholangan qo'yilmasi hisoblanadi.

Baholar indeksi – baholar (ulgurji, chakana, tayyorlov, eksport, import va b.) o'rtacha darajasi, sezilarli o'zgarishlarning ko'rsatkichlari.

Biznes – foyda (daromad) keltiruvchi tadbirkorlik yoki tijorat faoliyati. Biznes birinchi tomondan foydali ishni o'zida saqlagan holda, ikkinchi tomondan xaridorlar qiziqishiga tayangan holda boshqariladi (yo'naltiriladi). Tadbirkor foydasining hajmini tartibga solish xaridorlar qiziqishi va tovarning bozorda raqobatbardoshligini hisobga oluvchi soliqlar bilan amalga oshiriladi.

Biznes-rejalashtirish – belgilangan tovarda obyektni rivojlantirish bo'yicha tadbirkorlik va investitsiya loyihalarini yo'lga qo'yish bo'yicha chora-tadbirlar tizimini ishlab chiqish va amalga oshirish jarayoni.

Birja – qimmatbaho qog'ozlar (fond birjasi) yoki standartlar va namunalar asosida sotiladigan ommaviy tovarlar (tovar birjasi) oldi-sotdisi amalga oshiriladigan muassasa.

Bozor – tovar oldi-sotdisi va xizmat ko'rsatishning talab, taklif va narx asosida shakllanuvchi iqtisodiy munosabatlari tizimi.

Boss – korxona xo'jayini, firma va tashkilotlar menejmentchisi.

Menejment me'yori – bitta boshqaruvchiga bo'ysunuvchi ishchilar miqdori.

Broker (ing.), makler (nemis) – birja bitimlarida qatnashuvchi o'rtachi, u maxsus to'lov olgan holda mijozlar hisobiga kafolat asosida faoliyat yuritadi. Brokerning foydasi shartlashilgan komissiya to'lovi yoki tovar qiymatining kelishilgan foizi hisobidan shakllanadi.

Budjetlashtirish – korxona (AJ) va uning bo'limlari budjetlarini (kirim va chiqim ro'yxatlarini) ishlab chiqish asosidagi menejment uslubi.

Valyuta kursi – pul birligining qiymati (narxi) yoki bir davlat pul birligida ifodalangan aniq miqdori.

Veksel – qimmatbaho qog'ozning bir turi: yozilgan qarz majburiyati bo'lib, kreditorga vekselda ko'rsatilgan pul miqdorini aniqlangan muddatgacha to'lashni qarzdordan talab qilish huquqini beradi; oddiy veksel (boshqacha qilib aytganda – tratta) – bir shaxsning (kreditor, trassant deb ataladi) boshqasiga (qarzdor, to'lovchi, trassat deb ataluvchi) 3-shaxsga (ko'rsatuvchi remitent deb ataluvchi) aniqlangan pul summasini to'lash uchun yozma buyrug'i; tijorat vekseli – qarzdorga garovga tovar qo'yish orqali beriladigan veksel.

Depozit – saqlash uchun omonatga kredit muassasasiga (bank, omonat kassalari) qo'yiladigan pul vositasi yoki qimmatbaho qog'ozlar (aksiya, obligatsiya).

Dividend – AJ sof foydasi miqdorining aksiyadorlar o'rtasida ularning ulushi bo'yicha bo'linadigan qismi.

Diversifikatsiya – 1) investitsiya va boshqa resurslarni ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish faoliyatining turli sohalariga bo'lib (tarqatib) yuborish orqali korxona (AJ, firma) tavakkalchiligini kamaytirish; 2) tovar ishlab chiqarishni yangi sohalar bo'yicha oshirish.

Diller – faqat o'zining tavakkalchiligi doirasida ishlaydigan, o'z puliga qimmatbaho qog'ozlar sotib oladigan broker (makler).

Diskontlash – korxonaning aniq vaqt mobaynida turli davrlardagi investitsiya va pul qo'yilmalarini dalillash uslubi.

Yopiq turdagi aksiyador jamiyati – aksiyalar faqat qatnashuvchilar (xodimlar) o'rtasida taqsimlangan bo'ladi.

Zaxira (sug'urta) fondi – jamiyat qatnashuvchilari hujjatlarda o'rnatilgan, lekin ustav fondining kamida 15 foizi miqdorida aksiyadorlik jamyatida (ko'pincha MChJda) tashkil etiladi. Zaxira fondi ta'sis hujjatida ko'rsatilgan miqdorda yillik ajratish asosida shakllanadi.

Ijara – mulk egasi (ijaraga beruvchi) va mulkni yollovchi (ijarachi) o'rtasidagi kelishuv, unda ijarachi mulkni mustaqil xo'jalik faoliyatini yuritish yoki maqsadga erishish uchun muddatli foydalanishga badalini to'lash (ijara haqini to'lash) asosida oladi.

Imij (mavqe) – korxona, AJ, firma, tovar va xizmatlarning obrazi. Ularning bozordagi holati, firma markasiga sotib oluvchining ishonchini ta'minlaydi.

Imtiyozli aksiya – qo'yilgan foizni oldindan to'lashga kelishilgan qimmatbaho qog'oz.

Investitsiya – foyda olish maqsadida korxona, AJ va firmaga uzoq muddatli pul qo'yilmasi.

Investor – pul qo'yuvchi, investisiyaga egalik qiluvchi.

Integratsiya – qandaydir qismlar va elementlarning maqsadli uyushmasi.

Inflyatsiya – qog'oz pullarning qadrsizlanishiga olib keluvchi real talab ustidan pul muomalasi kanallarining bo'lishi.

Ipoteka – ssuda olish uchun ko'chmas mulk (yer, qurilish va b.) garovi.

Ipoteka ssudasi (ipoteka krediti) – bank tomonidan ko'chmas mulkni garovga qo'yish asosida beriladigan pul ssudasi.

Ish vaqtining harakatlanuvchan grafigi – ishchiga bir haftaga yoki bir oyga mo'ljallangan umumiy ish vaqti doirasida o'zining ishda bo'lish vaqtini (majburiy ish soatlarini inkor etgan holda) mustaqil o'rnatish huquqini berishni nazarda tutuvchi grafik.

Ishlab chiqarishni intensiv o'stirish – tabiiy, material, moliyaviy va mehnat resurslaridan oqilona foydalanish, zamonaviy

texnika-texnologiyalarni qo'llash asosida mahsulot ishlab chiqarish hajmini oshirish orqali ishlab chiqarishni rivojlantirish yo'li. Ishlab chiqarishni intensiv rivojlantirish, uning samaradorligini oshirish, mehnat unumdorligini oshirish, fond qaytimini ta'minlash, tovarning materialga bo'lgan talabini kamaytirish, uning sifatini oshirish ma'nosida keladi.

Kadrlar attestatsiyasi (sinov) – mavjud (joriy) ishchi va uning egallab turgan mansabiga javobgarligini aniqlash (tekshirish). Davriy tarzda maxsus yig'ilgan attestatsiya komissiyasi o'tkazib turiladi.

Qiz (filial) kompaniya – aksiyador mulki boshqa vositasining kamida 50% iga egalik qiluvchi kompaniya.

Kliring – o'zaro talab va majburiyatlarni hisobga olgan holda naqd pulsiz hisob-kitob tizimi.

Komissiya – aniq savollar ishlab chiqish, tayyorlash yoki qandaydir funksiyani bajarishga xizmat qiladigan vazifa va organning jamoaviy tanlangan yoki tayinlangan boshqaruvchilari.

Kompensatsiya kelishuvi – teng narxlarda tovar yetkazib berishning o'zaro ikki tomonlama ko'rib chiqilgan roziligi. Tovar ayirboshlash (barter) kelishuvlaridan farqli ravishda kompensatsiya kelishuvi majmuiy shartnomalar belgilash borasida, xususan, korxona yoki tovarlar chiqarila boshlangandan so'ng savdo mahsulotlarini hisobga olgan holda «nou-xau»ni yo'lga qo'yish va korxonaga yangi texnologiyalarni kreditga yetkazib berish bo'yicha umumiy kelishuvlarni o'zida aks ettiradi.

Majmuiy yetkazib berish – texnologiyalarni yetkazib berish, zaruriy texnik yordam ko'rsatish bilan boshqa obyektlarni qurollantirish. Sotib oluvchi qiyin mashinalar, texnologiyalar va boshqa mexanizmlarni yig'ishdagi muvafaqqiyat bilan bir vaqtning o'zida zarur texnik bilimlar va aniq mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha tajriba egallaydi. Majmuiy yetkazib berish odatda (butlovchi mashinalar va texnikalarni) umumiy yollovchi yoki umumiy yetkazib beruvchi hisoblanadi.

Kontrakt – kelishuv, rozilik.

Konsern – 1) bir markazdan boshqariladigan, lekin korxona (firma)lar bilan huquqiy munosabatlarda mustaqil bo'lgan uyush-

ma (muassasa) shakli; 2) ishlab chiqarish xarakteriga ega bo'lgan uyushma. U o'z tarkibiga kiruvchi korxonalarni umumiy menejment va moliyaviy nazorat bilan ta'minlaydi.

Korporatsiya – o'z qatnashchilarining qandaydir imtiyozlari yoki qiziqishlarini himoya qilish maqsadida tashkil etilgan muassasa.

Kredit – ssuda kapitalining harakat shakli. Tijorat, bank, davlat va boshqa kredit turlari farqlanadi. Tashqi iqtisodiy aloqalarda tijorat va bank krediti ommalashgan. Tijorat krediti turli xil kelishuvlarni amalga oshirishda odatda sanoat va savdo korxonalarida tovar shaklida namoyon bo'ladi. Bank krediti tovarlar importi va eksportini hamda turli obyektlar qurilishini kreditlashda bank orqali namoyon bo'ladi.

Kutish (kutilma, taxmin) – insonning qandaydir aniq ehtiyojini qondirish ehtimolini tushunib yetish.

Qo'mita – qandaydir vazifa va funksiyani bajarish uchun tanlangan yoki tayinlangan boshqaruvchi shaxslar va bo'lingan vakolatlar ro'yxati.

Qo'shma korxona – korxona tashkil etishning bir shakli bo'lib, u sheriklarning pay badallari asosida tashkil etilgan umumiy kapitalga ega bo'ladi. Sheriklar chet xo'jalik yurituvchi subyektlar, shaxslar bo'lishi mumkin. Bunda foyda ulushlarga mos holda taqsimlanadi.

Lizing – mashina, texnologiyalar, transport vositasi, ishlab chiqarish qurollari ijarasi. U ijaraga beruvchiga vaqtincha bo'sh turgan, foydalanilayotgan texnikadan foyda olish imkoniyatini beradi, ijarachiga esa kichkina kapital qo'yilmasi bilan ishlab chiqarishni boshlash yoki kengaytirish imkoniyatini beradi.

Litsenziya – rasmiy ruxsatnoma. Tijorat amaliyotida uning asosiy turi kuzatiladi: eksport va importga litsenziya va patent litsenziyasi. *Eksport va importga lisenziya* aniqlangan tovar yoki uning guruhlariga davlat boshqaruv organlari tomonidan beriladi, bu tashqi savdo faoliyatining davlat nazorat shakllaridan biridir. *Patent lisenziyasi* – qandaydir kashfiyotning egasi tomonidan foydalanish uchun sotib oluvchiga ma'lum vaqt uchun beradigan ruxsatnoma.

Marketing – korxona yoki firma menejment faoliyatining bozorga yo'nalishini ta'minlovchi usullar tizimi. Xaridorlarning real

talab va ehtiyojlarini hamda korxonaning ishlab chiqarish imkoniyatlarini o'rganadi.

Mas'uliyati cheklangan jamiyat (MChJ) – kapital yig'ish shakli. Bu jamiyat qatnashchilar hujjatlarini aniqlaydigan ulush va hajmga taqsimlangan ustav fondiga ega bo'lishi kerak. Jamiyat qatnashchilari tashkilot foydasidan dividend oladilar. Ular faqat o'zlarining mulklari va pul qo'yilmalari ish doirasidagina majburiyatni o'z bo'yniga oladilar. Jamiyatning har bir qatnashchisi ustav fondidagi o'z ulushiga mos holda ovozlar miqdoriga ega bo'ladi.

Ma'muriyat – o'ziga berilgan vakolat (huquq) doirasida korxona va tashkilotning boshqaruvini amalga oshiruvchi ijodiy-boshqaruv organi.

Mehnat jamoasi – tashkilotda faoliyat yurituvchi xodimlar uyushmasi.

Mehnat shartnomasi – ishga kirishni xohlovchi ishchi va xizmatchilar bilan ishga oluvchi korxona ma'muriyati o'rtasidagi kelishuv, rozilik.

Mehnatni ilmiy tashkil etish – ishlab chiqarishga tizimli joriy qilinadigan ilm-fan yutuqlari va ilg'or tajribalarga asoslangan mehnatni tashkil etish, u eng yaxshi texnika va odamlarni bitta ishlab chiqarish jarayoniga yig'ishga imkon beradi, material va mehnat resurslaridan eng samarali foydalanish hamda ishlab chiqarish faoliyatining uzluksiz borishini ta'minlaydi, inson sog'lig'ini saqlashga yordam beradi.

Mehnatning vazifaviy taqsimlanishi – alohida ishchilar guruhi, ularning jamoat faoliyatidagi vazifalariga qarab taqsimlash.

Monitoring – tizim yoki obyekt holatini kuzatish, baholash, bashorat qilish, uning faoliyatini nazorat qilish. Monitoring korxonaga mos holda korxona faoliyatining turli sohalariga oqib keluvchi jarayonlar haqidagi ishonchli va vaqtidagi axborotlar boshqaruv apparatini to'liq ta'minlashi uchun chiqarilgan.

Motivatsiya – insonni aniq maqsadlarga erishish va o'z ehtiyojlarini qondirish uchun harakatga undovchi amaldagi ichki va tashqi kuchlar majmui.

Muhandislik (injiniring) – oldindan olib boriladigan tadqiqotni amalga oshirish bo'yicha majmuiy ish, texnik-iqtisodiy asoslar-

ni tayyorlash, loyiha hujjatlarini yig'ish, ishlab chiqarish va menejmentni tashkil etish, texnologiyani ishga solish hamda tayyor mahsulotlarni sotish bo'yicha tavsiyalar tayyorlash.

Nazorat paketi – egasini (aksiyadorni) aksiyadorlik jamiyatida amaldagi hokimiyat (ovozlarning ko'pligi) bilan ta'minlovchi aksiya ulushi.

Nizom (ustav) – tashkilotlar, korxona (AJ)ning yuridik maqomini belgilovchi ta'sis hujjatlaridan biri. Nizom mazkur tashkilotning ta'sischilari tomonidan ishlab chiqiladi va tasdiqlanadi.

Nomdor aksiya – egasi faqat fuqaro bo'lgan aksiya.

«Nou-xau» – ilmiy, texnik, ishlab chiqarish, ma'muriy, moliyaviy, tijorat va boshqa xalq boyligiga aylanmagan xarakterdagi turli xil bilim va tajribalar yig'indisi (majmui). Bu bilim va maxoratlar texnika sohasida odatda chizmalar, qarorlar, tajriba natijalari, formulalar, hisobkitoblar, usullar, yo'riqnomalar, texnik xususiyatga ega bo'lgan hujjatlar, kompyuter uchun dasturiy ta'minot va tijorat sohasida mijozlar va yetkazib beruvchilar kartotekasi, sotish va ommalashtirishning usul va shakllarini hujjatlashtirish, moliyalashtirish ma'lumotlari, reklama usullari va xodimlarni o'qitish ko'rinishida namoyon bo'ladi.

Oddiy aksiya – AJ daromadlarining o'lchamlariga bog'liq holda tebranib turuvchi asoslangan qimmatbaho qog'oz.

«Oltin» aksiya – aksiyadorga dividend (foyda) olish va ovoz berish huquqini beradi, AJ nizomining o'zgarishi, AJ ni qayta tashkil etish va likvidlashtirish, AJ mulkini sotish va ijaraga berishni o'z ichiga oladigan aksiyadorlar yig'ilishi qarorida 3 yil muddatli taqiqlash huquqini mulk egasiga beradi. «Oltin» aksiyalarni chiqarish haqidagi qarorni Davlat qabul qiladi va uning egasi faqat davlat bo'lishi mumkin.

Orgtexnika (tashkiliy texnika) – chizma ishlari, hisobkitob operatsiyalari, hujjatlarni tayyorlash, ularni ko'paytirish, qayta ishlash, saqlash, avtomatik qidirish va boshqalar uchun texnik vositalar majmui. Uning tarkibiga yozuv mashinkalari, fakslar, kartotekalar, nusxa olish apparatlari, chizma priborlari, elektron hisoblagichlar, mikro EHM, telefonlar va boshqalar kiradi.

Ofis – idora, kanselyariya (yozuv chizuvlar) xizmati binosi.

Ochiq turdagi aksiyador jamiyati – bunday jamiyat aksiyalari ochiq turda sotiladi.

Rag'batlantirish – tashkilot oldida turgan masalani yechishda kishining urinishi, harakati, matonati va halolligiga maqsadli yondashish.

Reyting – biror narsani biron bir sinfga, razryadga yoki toifaga kirishini aniqlash, baholash.

Reklamatsiya (shikoyat, da'vo) – xaridorning (buyurtmachining) sotuvchiga (ta'minotchiga) kelishuv shartlari, standartlar va texnik shartlar bo'yicha tovar sifatining javob bermasligi yoki shartnoma bo'yicha majburiyatlarni bajarmaganligi yuzasidan shikoyati. Shartnoma bo'yicha reklamatsiya qilish uchun tovarning miqdori, sifati, yetkazib berish muddati, kafolat davri va boshqalar kabi reklamatsiya predmetiga bog'liq holda farqlanuvchi aniq muddatlar va qonun-qoidalar o'rnatiladi. Reklamatsiya ikki tomonlama mustaqil ravishda narxlarni pasaytirish, zararlarni qoplash, aniqlangan kamchilik va yetishmovchiliklarni bartaraf etish yo'li bilan hal etilish mumkin. Reklamatsiya bilan bog'liq bo'lgan kelishmovchiliklarni hal etishning iloji bo'lmaganda reklamatsiyani ko'rib chiqish uchun xo'jalik (hakamlik) sudiga topshiriladi.

Renta – o'z egasidan tadbirkorlik faoliyatini talab qilmaydigan daromad turi.

Rentabellik – korxonaning muhim iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlaridan biri. Olingan foydani asosiy va aylanma vositalarga qo'yilmaning hajmi bilan solishtirish o'lchami aniqlanadi.

Risk – korxona (AJ) rejalari va budjetini amalga oshirish noxushliklari (muvaffaqiyasizliklari)ning yuzaga kelish ehtimoli.

Sanksiya – o'rnatilgan me'yor va qonun-qoidalar bo'yicha shartnomani buzuvchiga qo'llaniladigan harakat shakli.

Sanoat mahsulotlari jismoniy hajmining indekslari – mahsulotlar narxining inflyatsiyaviy o'sishini hisobga olmagan holda ishlab chiqarish hajmining o'zgarish ko'rsatkichlari.

Servis – xizmat, xizmat ko'rsatish.

Tadbirkor – tashkilotga foyda keltiradigan ish beruvchi.

Tashabbuskorlik – tadbirkorlik, yaratuvchanlik, tajribachilik.

Tashxis – obyektning texnik, iqtisodiy, ijtimoiy, moliyaviy holatini tahlil (tadqiq) qilish. Uning «nozik jihatlari»ni aniqlash va optimal qaror qabul qilish uchun olib boriladi.

Test – bir shaxsga psixologik va shaxsiy xususiyatlar, shu jumladan, bilim, fikrlash va malakani baholash imkonini beradigan standartlashtirilgan masalalar va natijalar. Menejmentda test ishchining egallab turgan vazifasiga yaroqliligini tekshirish uchun o'tkazilishi mumkin.

Transfer bahosi – aksiyadorlik jamiyatlarining bo'linmalari, filiallari yoki nazoratidagi firmalar o'rtasidagi amalga oshiriladigan kelishuvlar bahosi (narxi).

Franko – o'z riski va o'z hisobidan tovarni shartnomada kelishilgan aniq joyga yetkazib berishni sotuvchining zimmasiga yuklatadigan sotuv sharti. Frankoning quyidagi turlari mavjud: Ta'minotchining Franko-zavodi jo'natish stansiyasi (bekati), Franko-vagoni (kema) qabul qilish bekati (port), Franko-ombori va boshqalar.

Hakamlik sudi – kelishuvchi tomonlar (korxonalar, AJlari) o'rtasidagi kelishmovchilikni hal etish uchun yig'ilgan sud.

Xedjerlash – kelgusi davrda tovarlar yetkazib berish (sotish)ni nazarda tutadigan shartnoma va tijorat operatsiyalari bo'yicha narxlar o'zgarishidagi riskni sug'urtalash. Xedjerlash fyuchers shartnomasi asosida kutilayotgan xaridlar (sotuvlar) yo'li bilan birjada amalga oshiriladi.

Xolding kompaniyasi – boshqa firma va kompaniyalarning aksiya paketiga *ular faoliyatini* boshqarish va *nazorat qilish maqsadida* egalik qiluvchi kompaniya. Xolding kompaniyasining ikki turi farqlanadi: belgilangan funksiyalarni bajarish uchun tashkil etilgan haqiqiy xolding va aniq tadbirkorlik faoliyati (sanoat, savdo, transport, moliya-kredit va boshqalar) bilan ham shug'ullanuvchi aralash xolding.

Xulq – qandaydir maqsadga erishishga qaratilgan faoliyat.

Xo'jalik mexanizmi – iqtisodiyotni boshqarishga yordam beradigan iqtisodiy dastak va rag'batlar hamda tashkiliy shakllar majmui va birligi. Xo'jalik mexanizmi rejalashtirish, boshqaruv usullari, baholar, moliyaviy va kredit dastaklari, mehnatga haq to'lash shakllari va boshqa iqtisodiy rag'batlarni o'z ichiga oladi.

Erkin ayirboshlash valyutasi – boshqa chet el valyutalariga erkin va chegaralanmagan holda ayirboshlanadigan valyuta. U to'liq ichki va tashqi o'z holatiga qaytariluvchanlik, ya'ni mahalliy kom-

paniya va shaxslarga qanday bo'lsa, chet el kompaniya va shaxslariga ham shunday bir xil bo'lgan ayirboshlash rejimiga ega.

Yuridik shaxs – xo'jalik yuritishida alohida mulkka va uni boshqarish huquqiga ega bo'lgan tashkilot, u bu mulkka javob beradi, mulkiy va shaxsiy nomulkiy huquqga ega bo'lishi, majburiyat olishi, sudda da'vogar va javobgar bo'lishi mumkin. Yuridik shaxs mustaqil balansi va smetasiga ega bo'lishi shart.

KEYS

Korxonada ishlab chiqarishni samarali boshqarishni qanday ta'minlash mumkin?

Berilgan keysning maqsadi: korxonalar faoliyatini to'g'ri tashkil qilish va faoliyatni tashkil etishda samaradorlik darajasini ko'tarish.

Kutilayotgan natijalar: korxonalar faoliyatini o'rgangan holda bilimni chuqurlashtirish, moliyaviy tahlilni baholash, mahsulotlarning raqobatbardoshlik tahlilini o'rganib chiqish va berilgan muammolarni yechish.

Keysni muvaffaqqiyatli yechish uchun talabalar quyidagi natijalarga erishishlari lozim: iqtisodiy bilim, tovar siyosati va tovar nomenklaturasi, bozorda tovarni joylashtirish, ishlab chiqarish samaradorligi va boshqarish samaradorligi.

Ushbu keys iqtisodiyotdagi korxonaning real faoliyati asosida ishlab chiqilgan.

Keysda ishlatilgan ma'lumotlar manbai quyidagilardan iborat: «Toshkent yog'-moy kombinati» qo'shma korxonasining 2005–2007-yillardagi moliyaviy hisoboti balansi, korxonaning nizomi, Toshkent viloyati qishloq xo'jaligining statistik ma'lumotlari.

Mazkur keys xo'jalik tadqiqotlari asosida syujetsiz toifaga kiradi. Holat korxonaning tahliliy ko'rsatkichlari asosida tuzilgan. Keysning obyekti «Toshkent yog'-moy kombinati» qo'shma korxonasi hisoblanadi. Ushbu keys ma'lumotlar va dalillar asosida ishlab chiqilgan. U tuzilmaviy va katta hajmdagi keys hisoblanadi.

Didaktik maqsadlarga ko'ra keys tahlillarni o'rgatish va korxona faoliyati samaradorligini oshirishni baholash hisoblanadi. Shu sababdan, keys muammosining shakllanishi va tuzilishi uning masalasi yechimida algoritm va tahlil asosida ishlab chiqilgan.

Ushbu keysdan «Menejment», «Bozor nazariyasi», «Ishlab chiqarish menejmenti», «Tadbirkorlik asoslari» va «Kichik biznes» fanlarining mashg'ulotlarida foydalanish mumkin.

KIRISH

Respublikamiz hukumatining faoliyat ko'rsatayotgan va yangi tashkil qilinayotgan qo'shma korxonalarni har tomonlama qo'llab-quvvatlash siyosati hozirgi vaqtda, ayniqsa, viloyatlarda iqtisodiy infratuzilmani ishbilarmon tadbirkorlar tomonidan takomillashtirish va qo'shimcha mahsulot ishlab chiqarish uchun qulay imkoniyatlar yaratmoqda.

Ko'p xarajatlar talab qilinishiga qaramay, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarini ko'paytirish qo'shma korxonalar oldida turgan dolzarb vazifalardan eng asosiysi hisoblanadi.

Quyidagi ma'lumotda «Toshkent yog'-moy kombinati» qo'shma korxonasining ish faoliyati haqida asosiy tushunchalar, qo'shma korxonada mehnat qiluvchi mutaxassislar, chiqarilayotgan mahsulotlar va boshqa ma'lumotlar berilgan.

Ushbu keysda korxonaning moliyaviy faoliyati tahlil qilingan bo'lib, korxonalarda tovar assortimentini ishlab chiqish, ularni bozorda joylashtirish, tovarlar nomenklaturasi bilan ishlash va tovarlar strategiyasini ishlab chiqish muammolarini hal etishga hamda ularning yechilishiga yordam beradi.

Keysda masalaning yechimi orqali quyidagi natijalarga erishish mumkin:

- mazkur mavzu bo'yicha bilimni chuqurlashtirish;
- individual va guruhlarda muammoning yechimi tahlili va qaror qabul qilish;
- ko'nikmalarni ishlab chiqish;
- mantiqiy fikr yuritishni jonlantirish;
- mustaqil qaror qabul qilish ko'nikmalariga ega bo'lish;
- o'quv ma'lumotlarni o'rganish darajasini tekshirish;
- tovar strategiyalarini ishlab chiqish yo'llari.

1. «Toshkent yog'-moy kombinati» qo'shma korxonasiga iqtisodiy tavsifnoma

«Toshkent yog'-moy kombinati» OAJ qo'shma korxonasi O'zbekiston Respublikasi Davlat mulkini boshqarish va tadbirkor-

likni qo'llab-quvvatlash Davlat qo'mitasining (hozirgi Davlat mulki qo'mitasi) 1994-yil 24-iyundagi 388-PO-sonli buyrug'i asosida «Toshkent yog'-moy kombinati» OAJni davlat tassarufidan chiqarish yo'li bilan tuzilgan. Aksiyadorlik jamiyati 2003-yilning 18-iyunidagi 1055-sonli oldi-sotdi shartnomasiga binoan «Toshkent yog'-moy kombinati» OAJ aksiyalarining 62.45% xorijiy investor tomonidan sotib olinganligi asosida xorijiy sarmoyali korxona maqomiga ega bo'ldi. Yuqori tashkiloti «Oziq-ovqat va yog'-moy» uyushmasi hisoblanadi. Jami 5 marta aksiyalar chiqarilishi amalga oshirilgan. 2007-yil 1-yanvarda aksiyalar quyidagicha taqsimlangan: O'zbekiston Davlat mulki 10%; «O'zyog'-moy va oziq-ovqat» sanoat uyushmasi 15 %; erkin savdoda 8%; mehnat jamoasi a'zolarida 4%; Beglone Investment Company Establishment 62.45%.

Kombinat faoliyatining asosiy maqsadi foyda olish hisoblanadi. Korxonaning asosiy vazifasi paxta chigitini qayta ishlash, O'zbekiston va tashqi bozorni kam xarajatli hamda yuqori sifatli yog' mahsulotlari (tozalangan o'simlik yog'i, mayonez, margarin) bilan to'yintirish, shuningdek, margarin va sovun ishlab chiqarish uchun xom ashyo xisoblangan sofamas ishlab chiqarish hisoblanadi.

«Toshkent yog'-moy kombinati» OAJ O'zbekiston-Lixtenshteyn qo'shma korxonasi xo'jalik faoliyatining tahlili shuni ko'rsatadi-ki bu korxonaning muvaffaqiyatlari bilan bir qatorda xom ashyo bilan ta'minlash, ishlab chiqarish va sotish faoliyati bilan bir qancha muammolar mavjud.

Bugungi kunda «Toshkent yog'-moy kombinati» OAJda quyidagi asosiy mahsulotlar: paxta yog'i, margarin, mayonez, tozalangan, qadoqlangan o'simlik yog'i ishlab chiqariladi.

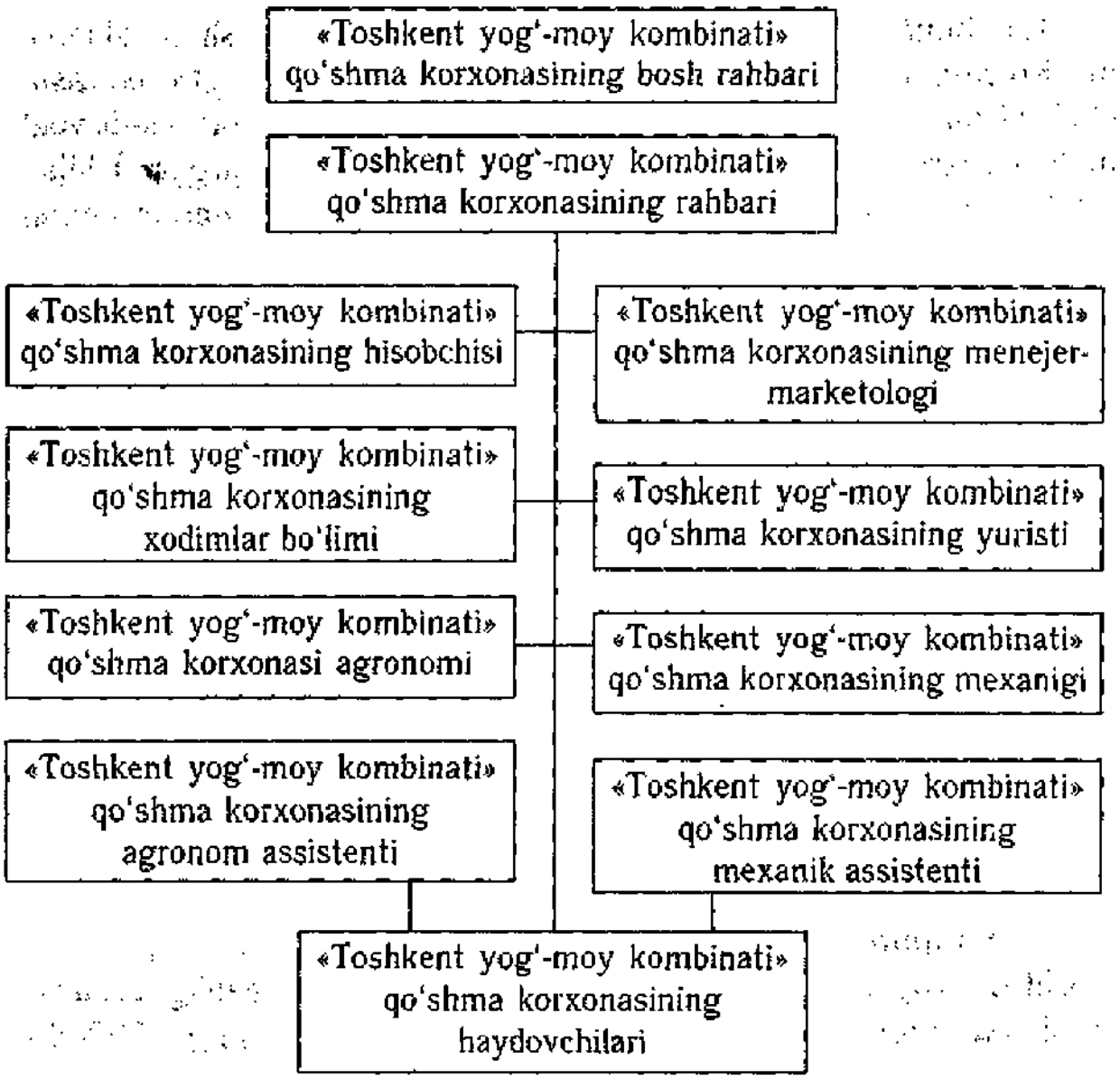
2. «Toshkent yog'-moy kombinati» qo'shma korxonasining boshqaruv tizimi haqida ma'lumot

Tashkilotning boshqaruv tuzilishi:

«Toshkent yog'-moy kombinati» qo'shma korxonasi yuridik shaxs ma'qomiga ega bo'lib, davlat tomonidan boshqariladi. «Toshkent yog'-moy kombinati» qo'shma korxona bo'lganligi sababli, «Toshkent yog'-moy kombinati» qo'shma korxonasining 2000-yil-

da tasdiqlangan va Toshkent viloyati Toshkent tumani hokimining 2000-yil 10-mayidagi 305-sonli qarori bilan ro'yxatdan o'tgan nizomining «v» bandiga asosan ish yuritiladi. «Toshkent yog'-moy kombinati» qo'shma korxonasi Nizomining «v-17» bandida yozilishicha, qo'shma korxonaga 25 yoshga to'lgan, iqtisodiyotda tegishli malaka va ish tajribasiga ega bo'lgan, muomalaga layoqatli xo'jalik a'zolaridan biri rahbarlik qilishi mumkin.

«Toshkent yog'-moy kombinati» qo'shma korxonasining boshqaruv shakli



3. «Toshkent yog'-moy kombinati» qo'shma korxonasining marketing tadqiqotlari haqida ma'lumot

3.1. Marketing tadqiqotlari tizimida iste'molchilar xatti-harakatini o'rganish

Marketing tadqiqotlari tizimida iste'molchilar xatti-harakatini o'rganish muhim ahamiyat kasb etadi. Iste'molchi o'ta murakkab shaxs sanalib, uni o'rganishda potentsial iste'molchilarning hozirgi va kelgusidagi zaruriyatlarini, ehtiyojlari va istaklarini o'rganuvchi iqtisodiy usullar tizimi, did va istaklaridagi o'zgarishlarga, umuman bozorda iste'molchining xatti-harakatiga ta'sir qiluvchi omillarni aniqlash, qondirilmagan ehtiyojlari sababini aniqlash psixologik usullar yordamida amalga oshiriladi.

Iste'molchi tomonidan tovarni baholash ikkita bosqich orqali amalga oshiriladi:

1. Maslou nazariyasiga ko'ra, ehtiyojlar muhimligi darajasiga ko'ra. Motivlik holati qanchalik yuqori pog'onada bo'lsa, shunchalik tovar tavsiflarining yashash uchun zarurligi yuqori bo'ladi.

2. Iste'molchi shaxsiy xususiyatiga asosan bitta motivlik pog'onasida yotuvchi tovar tavsiflarining ierarxiyasiga ko'ra.

Biz o'rganayotgan tarmoq mahsulotlari, ya'ni go'sht va sut mahsulotlari ikkala bosqichda ham yuqori o'rinlarni egallaydi.

Shu boisdan, biz o'z tadqiqotlarimizda ushbu holatni hisobga olgan holda, go'sht va sut mahsulotlari iste'molchilarining o'zlarini tutishlarini o'rganishda tanlab kuzatish, anketa-so'rov usullaridan foydalandik.

Hozirgi zamon marketingida shaxsiy tavsiflar va iste'molchi xatti-harakatining bog'liqligiga asoslangan psixo-jo'g'rofiy segmentatsiya usuli keng qo'llaniladi. Shuni ta'kidlash joizki, bizning amaliyotimizda oziq-ovqat mahsulotlari bozorida iste'molchilar xatti-harakatini tadqiq etish borasidagi uslubiyotlar va zaruriy ma'lumotlar yetarlicha emas.

Tadqiqot jarayonida ovqatlanishga umumiy tarzda munosabat masalasidagi savolga javob berish so'ralib, alohida maxsus so'rovnoma ishlab chiqildi va yuzma-yuz usulda so'rov tashkil etildi.

Ushbu usul respondentga bevosita murojaat qilib, uning xulq-atvori, harakatidan ko'zlangan niyatlari, o'tgan davrda qilgan va hozir qilayotgan ishlari, kelajakka mo'ljallangan rejalari to'g'risida batafsil ma'lumot olish imkonini beradi. Ayniqsa, kishining his-tuyg'ulari, kechinmalari, harakat motivlari to'g'risida ma'lumot to'plash kerak bo'lganda bu usul samarali hisoblanadi.

Tadqiqotning muvaffaqiyatli chiqishi, avvalo, tayyorgarlik ishlarining sifati, ekspertlar (respondentlar) bilim darajasi, natijalarga ishlov berishda qo'llaniladigan usul va baholash mezonlariga bog'liqdir. E'tiborli tomonlardan biri shundaki, birinchi navbatda tadqiqotchi o'z maqsadini to'g'ri yo'naltira bilishi va savollarning sodda bo'lishiga erishishi lozim bo'ladi. Tadqiqotchi respondentga savol berishdan oldin o'zi bir nechta savollarga javob topishi zarur bo'ladi. Ular quyidagicha:

savolni kimga yoki kimlarga bermoqchi;

respondent savollarga javob berishni xohlaydimi yoki yo'qmi;

respondent qo'yilgan savollarga javob bera oladimi yoki yo'qmi;

respondent haqqoniy javob berishi uchun savollarni qay yo'sinda, qay tarzda va qay shaklda berish kerak;

Ekspertlarga talabgorlikka to'g'ri kelishini tahlil qilishning usullaridan biri maxsus anketa (so'rovnoma)larni tayyorlash hisoblanib, unda ko'rsatilgan savollarga javob bera borib, talabgor chuqur bilimdonligini hamda analitik qobiliyatini namoyon etmog'i lozim. Olingan javoblarni baholash uchun sonli shkaladan foydalaniladi.

Tadqiqot davomida Toshkent viloyati va Toshkent shahridagi oziq-ovqat mahsulotlari iste'molchilarining xatti-harakati motivini o'rganishga kompleks holda yondashildi. Marketing tadqiqotlari tasodifan tushib qolgan telefon abonentiga so'rovgina emas, balki anketa-so'rov, fuqarolardan intervyu olish hamda oziq-ovqat do'konlaridagi xaridorlarning o'zlarini tuta bilishlarini tanlab kuzatish bo'yicha muallif tomonidan ishlab chiqilgan maxsus uslubiyot asosida olib borildi. Respondentlarga ko'plab savollar berilib, ular orasida 8 tasi asosiy hisoblandi. Tadqiqot tashabbus va bog'liq bo'lmagan tavsifga egadir.

Tadqiqot jarayonida 10 turdagi iste'molchilar guruhi ajratildi. Ularni biz ovqatlanishga umumiy tarzdagi munosabati nuqtai-nazari-

dan quyidagicha nomladik: «ratsionalistlar», «ochlar», «pozitivistlar», «gurmanlar», «ritualistlar», «topqirlar», «erkinlik shaydolari», «oshxonani yoqtirmaydiganlar», «kashshoflar», «aniqlay olmaydiganlar». Respondentlarga so'rovnomada ko'rsatilgan: «Ovqat-bu...» savoliga javob berish talab etildi.

Olingan ma'lumotlarga qayta ishlov berishda «ekspert-omil» matritsasi tuzilib, unga har bir ekspert tomonidan so'rov varag'ida qo'yilgan javoblar qo'yiladi.

Olingan ma'lumotlar yog' mahsulotlari bo'yicha marketing strategiyasini ishlab chiqishda muhim ahamiyatga ega bo'lib, quyidagi xulosalarga olib keladi:

iste'molchi bozorda erkin tanlash huquqiga ega;

turli oziq-ovqat iste'molchilarining ushbu mahsulotlarni qabul qilishlaridagi xususiyatli tomonlarni – go'sht va sut mahsulotlariga talab va taklifni shakllantirishda maxsus marketing uslublari qo'llashni talab etadi;

bozor munosabatlariga o'tish daromad bo'yicha aholining tabaqalanishiga olib keladi;

o'tish davrida jamiyatdagi o'zgarishlar hamda iste'molchilar xatti-harakatlaridagi o'zgarishlarni hisobga olish har bir marketing strategiyalarini ishlab chiqish asosi hisoblanadi.

Olingan natijalar yog' mahsulotlari iste'molchilarining psixologik suratini yaratish imkonini beradi.

Shunday qilib, yog' mahsulotlari bozori kon'yunkturasi va undagi iste'molchilarining xatti-harakatini o'rganish shu xulosaga olib keladi-ki, iste'mol bozori yog' mahsulotlariga to'yinmagan, ularni iste'molchilarga o'z vaqtida samarali yetkazib berish tashkil etilmagan, bunga tizimli yondashuv amalga oshirilmagan, ishlab chiqarilayotgan mahsulot assortimenti keng emas, iste'molchilar mahsulotlarning iste'mol qiymati bilan bog'liq bir qancha sifat tavsiflariga yuqori talab qo'ymoqdalar.

Har bir xo'jalik o'z mijozlarini tahlil qilish yo'li bilan, oldiga qo'yilgan maqsadlardan kelib chiqqan holda, mijozlar bozorining iste'mol bozori, ishlab chiqarish bozori, vositachi savdogarlar bozori, davlat muassasalari bozori va xalqaro bozor kabi turlaridan qaysi birida faoliyat yuritishni hal qilishi lozim. Yog' mahsulot-

lari ishlab chiqarish bilan shug'ullanuvchi xo'jaliklar faoliyatining tahlili shuni ko'rsatadi-ki, hozirgi paytda ular, qoidaga ko'ra, raqobatchilar faoliyati tahlili bilan shug'ullanmaydilar. Ularning ko'pchiligi esa oziq-ovqat mahsulotlari bozorida raqobat borgan sari kuchayib borayotgan bo'lsa-da, o'z raqobatchilarini ta'nimaydilar ham. Shu sababli bugungi kundan boshlaboq mazkur xo'jaliklar amaliyotiga raqobatchilar xatti-harakatlariga javob qaytarish usullarini ishlab chiqishga imkon beruvchi raqobatchilar faoliyatini tahlil qilish usullarini joriy etish kerak. O'zbekiston Respublikasi va uning mintaqalari uchun raqobatchilar faoliyatini tahlil qilishning to'liq uslubiyoti hali ishlab chiqilmagan. Shu sababli mavjud tadqiqotlar va bizning takliflarimizni inobatga olgan holda tahlil qilishning blok-sxemasini tavsiya qilamiz.

Muomala doiralarini ko'rib chiqish marketing muhiti tuzilma tavsifining zarur tarkibiy qismidir. Gap shundaki, yog' mahsulotlari ishlab chiqaruvchi har bir korxona quyidagi guruhlarga birlashtirilishi mumkin bo'lgan muomala doiralari qurshovida faoliyat yuritadi:

birinchidan, moliyaviy tashkilotlar (tijorat banklari, fond birjalari, aksiyadorlar, brokerlik firmalari);

ikkinchidan, davlat tashkilotlari va muassasalarining muomala doiralari (xo'jalik faoliyatiga ma'muriy usullar bilan ta'sir ko'rsatuvchi guruhlar);

uchinchidan, ommaviy axborot vositalarining muomala doiralari (gazeta, jurnal, radio va televidenie);

to'rtinchidan, fuqarolarning xatti-harakat guruhlari (jamoatchilik, iste'molchilar huquqini himoya qilish jamiyati);

beshinchidan, mahalliy muomala doiralari;

oltinchidan, tuman, shahar va qishloqlar aholisi misolida keng xalq ommasi;

yettinchidan, ichki muomala doiralari (xo'jalikning ishchi va xizmatchilari).

Harakatdagi korxonalar o'zgaruvchan bozor iqtisodiyoti sharoitida o'z yashovchanligini ta'minlash maqsadida kuchli va ojiz tomonlarini har tomonlama tahlil qilishi lozim. Ushbu tahlilni amalga oshirish uchun SWOT-tahlil usulidan foydalaniladi.

Ushbu usulga asosan, korxonaning kuchli (S) va ojiz (W) tomonlari, imkoniyatlari (O) va xavflari (T) aniqlanadi.

3.2. «Toshkent yog'-moy kombinati» qo'shma korxonasining raqobatbardoshlikka qaratilgan tizimi

«Toshkent yog'-moy kombinati» qo'shma korxonasining raqobatbardoshlikka qaratilgan tizimidan ko'rinib turibdiki, tahlilni amalga oshirish bozorda raqobatchilarning egallab turgan o'rni va ularning ahvolini aniqlashga qaratilgan chora-tadbirlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan identifikatsiya, miqdor va sifat baholari tizimining uch bosqichini qamrab olishni ko'zda tutadi.

Muomala doiralarini ko'rib chiqish marketing muhitining tuzilma tavsifining zarur tarkibiy qismidir. Gap shundaki, yog' mahsulotlarini ishlab chiqaruvchi har bir korxona quyidagi guruhlarga birlashtirilishi mumkin bo'lgan muomala doiralari qurshovida faoliyat yuritadi:

birinchidan, moliyaviy tashkilotlar (tijorat banklari, fond birjalari, aksiyadorlar, brokerlik firmalari);

ikkinchidan, davlat tashkilotlari va muassasalarining muomala doiralari (xo'jalik faoliyatiga ma'muriy usullar bilan ta'sir ko'rsatuvchi guruhlar);

uchinchidan, ommaviy axborot vositalarining muomala doiralari (gazeta, jurnal, radio va televidenie);

to'rtinchidan, fuqarolarning xatti-harakat guruhlari (jamoatchilik, iste'molchilar huquqini himoya qilish jamiyati);

beshinchidan, mahalliy muomala doiralari;

oltinchidan, tuman, shahar va qishloqlar aholisi misolida keng xalq ommasi bo'lib, uning ichki muomala doiralari (xo'jalikning ishchi va xizmatchilari).

Harakatdagi korxonalar o'zgaruvchan bozor iqtisodiyoti sharoitida o'zlarining yashovchanligini ta'minlash maqsadida kuchli va ojiz tomonlarini har tomonlama tahlil qilishlari lozim bo'ladi. Ushbu tahlilni amalga oshirish uchun SWOT-tahlil usulidan foydalaniladi. Ushbu usulga asosan, korxonaning kuchli (S) va zaif (W) tomonlari, imkoniyatlari (O) va xavflari (T) aniqanadi.

3.3. «Toshkent yog‘-moy kombinati» qo‘shma korxonasining raqobatbardosh mahsulot turi, nomi va hajmi

«Toshkent yog‘-moy kombinati» qo‘shma korxonasining hozirgi kunda ko‘p tarmoqli faoliyat bilan shug‘ullanib, ishlab chiqariyotgan mahsulot turlari 15 xildan ortiq.

«Toshkent yog‘-moy kombinati» qo‘shma korxonasining 2006-yil birinchi yarim yilligida o‘tgan yilning shu davrigacha mahsulot ishlab chiqarish hajmi 1,8 % ga oshgan.

«Toshkent yog‘-moy kombinati» qo‘shma korxonasining asosiy raqobatbardosh mahsulotlari quyidagilar:

- paxta yog‘i;
- margarin;
- mayonez (tozalangan);
- qadoqlangan o‘simlik yog‘i mahsulotlari shular jaumlasidandir.

3.4. «Toshkent yog‘-moy kombinati» qo‘shma korxonasining 2005–2007-yilgi moliyaviy holati tahlili

«Toshkent yog‘-moy kombinati» OAJ yirik korxona hisoblanib, bu yerda 1163 ishchi xodimlar ishlaydi. Hozirgi kunda ushbu kombinatda: ma’muriy-boshqaruv xodimlari 97 ta; mutaxassislar 197 ta; xizmatchilar 4 ta; ishchilar 935 ta. 2007-yilda kombinatda 1145 ishchi xodimlar ishlagan. 2006-yil holati bo‘yicha bo‘yicha: ma’muriy-boshqaruv xodimlari 88 ta; mutaxassislar 122 ta; xizmatchilar 4 ta; ishchilar 931 ta. Rahbar va mutaxasislar birgalikda injener-texnik xodimlar (ITX) deb yuritiladi. Har bir korxona o‘ziga xos ishlab chiqarish strukturasiga ega. Boshqarishning maqsadlari, funksiyalari, vazifalari, obyektlari va organlari uning tashkiliy strukturasini belgilab beradi. Boshqaruvni tashkil etish qanchalik mukammal bo‘lsa, ishlab chiqarish jarayoniga ta’sir o‘tkazish shunchalik samarali amalga oshiriladi.

E’tiboringizni quyidagi 1-jadvalga qaratmoqchimiz. Ushbu jadvalda «Toshkent yog‘-moy kombinati» moliyaviy faoliyatining 2005–2007-yillardagi umumiy mutlaq ko‘rsatkichlari tahlil qilingan. Jadvaldagi ma’lumotlardan ko‘rinib turganidek, so‘nggi uch yil davomida korxonaning mol-mulk qiymati, shu jumladan, asosiy fondlari

o'sib borgan. Buning asosiy sababi shundaki, keyingi yillarda korxona o'z faoliyatiga ko'plab investitsiyalar va kapital qo'yilmalarini jalb etganligi bois uning asosiy fondlari ko'payib borgan, aylanma fondlar bo'lsa, 2006-yilda 2005-yilga nisbatan oshgan bo'lishiga qaramasdan 2007-yilda yana kamayish kuzatilgan. Bunday kamayishni ijobiy deb baholasa bo'ladi. Chunki, aylanma fondlar tarkibidagi tovar-moddiy zaxiralari va debitorlik qarzlari kamayib borganligi uchun aylanma fondlarning kamayishi kuzatilgan. Shuni ta'kidlash joizki, aylanma fondlar tarkibidagi asosiy manbalar pul mablag'lari va qisqa muddatli investitsiyalarning o'sish tendensiyasi kuzatilgan. Shuningdek, soliq to'langungacha bo'lgan foydaning 2007-yilda 2006-yilga nisbatan kamayishi ham davr xarajatlarining, shuningdek, realizatsiya qilingan mahsulot tannarxining oshganligi ham bir-biriga bog'liqdir.

1-jadval

2005–2007-yillarda «Toshkent yog'-moy kombinati» OAJ moliyaviy faoliyatining umumiy mutlaq ko'rsatkichlari tahlili (ming. so'm)

	Ko'rsatkichlar	2005-yil	2006-yil	2007-yil	2007-yilda 2006-yilga nisbatan o'sish %
1.	Korxonaning mol-mulk qiymati	15980400	16667389	17894474	112
	shu jumladan:				145
	asosiy fondlar	4567190	5007310	6631114	98
	aylanma fondlar	11413210	11669079	11263360	108
2.	Mahsulot ishlab chiqarish hajmi	28963117	29834172	31133071	
3.	Soliq to'lanmasdan oldingi foyda	2098728	3362309	2112236	

Endi e'tiboringizni 2-jadvalga qaratmoqchimiz. Ushbu jadvalda «Toshkent yog'-moy kombinati» faoliyatining umumiy nisbiy ko'rsatkichlari tahlil qilingan. Jadvaldan ko'rinib turganidek, mol-mulkning har bir so'miga nisbatan mahsulot ishlab chiqarish hajmi pasayishi tendensiyasiga ega bo'lgan. Buning asosiy sababi shundaki, mahsulot ishlab chiqarish hajmini so'nggi uch yil davomida ko'payishi bilan bir qatorda korxona mol-mulkining o'rtacha qiymati ham ko'payib borgan.

2-jadval

2005–2007-yillarda «Toshkent yog'-moy kombinati» OAJ faoliyatining umumiy nisbiy ko'rsatkichlari (ming. so'm)

	Ko'rsatkichlar	2005-yil	2006-yil	2007-yil	2007-yilda 2005-yilga nisbatan o'sishi %
1.	Korxona mol mulki qiymati	15980400	16667389	17894474	112
2.	Mahsulot ishlab chiqarish hajmi	28963117	29834172	31133071	108
3.	Yalpi foyda	2098728	3362309	2112236	105
4.	Molk-mulkini har bir so'mga nisbatan ishlab chiqargan mahsulot hajmi	1,87	1,76	1,73	92
5.	Mol-mulkni har bir so'midan olingan foyda	0,13	0,20	0,12	92

3-jadval

«Toshkent yog'-moy kombinati» OAJ aktivlarining dinamik va tarkibiy o'zgarish ko'rsatkichlari (ming. so'm)

№	Ko'rsatkichlari	2005				2006				2007				2007-yilda 2005-yilga nisbatan o'sishi % (yil oxirida)
		summa		tarkibi%		summa		tarkibi%		summa		tarkibi%		
		Yil boshida	Yil oxirida	Yil boshida	Yil oxirida	Yil boshida	Yil oxirida	Yil boshida	Yil oxirida	Yil boshida	Yil oxirida	Yil boshida	Yil oxirida	
1.	Uzoq muddatli aktivlar	4228718	4567190	26	28	4567190	5007310	28	30	5007310	6631114	30	37	145
2.	Aylanma akrivlar	11597293	11413210	74	72	11413210	11669079	72	70	11669079	11263360	70	63	98
3.	Balans	15826011	15980400	100	100	15980400	16676389	100	100	16676389	17894474	100	100	112

Biroq, ikkala ko'rsatkichning bazis yiliga nisbatan o'sish darajasini olib qaraydigan bo'lsak, mol-mulkning o'rtacha qiymati yalpi ishlab chiqarish darajasiga nisbatan ma'lum darajada oshgan. Aynan mana shunday holat tufayli ham mol-mulkning har bir so'miga nisbatan mahsulot ishlab chiqarish hajmining pasayishi kuzatilgan. Mol-mulkning har bir so'midan olinadigan yalpi foyda ko'rsatkichining 2006-yilda 2005-yilga nisbatan oshganligi, 2007-yilga kelib bu ko'rsatkich bazis yilidan ham kamayganligiga asosiy sabab bo'lsa, yalpi foyda ko'rsatkichining mos ravishda 2005-yilga nisbatan oshganligi va 2007-yilga kelib yana kamayganligida o'z ifodasini topadi.

Endi e'tiboringizni 3-jadvalga qaratmoqchimiz. Ushbu jadvalda «Toshkent yog'-moy kombinati» OAJ aktivlarining dinamik va tarkibiy o'zgarish ko'rsatkichlari tahlil qilingan. Jadvldan ko'rinib turganidek, korxonaning uzoq muddatli aktivlari yildan-yilga oshib borgan. Bu xususida yuqorida ham qisqacha to'xtalib o'tilgan bo'lib, asosiy sabab sifatida korxona faoliyatiga investitsiyalar va kapital qo'yilmalarning tobora ortib borayotganligini ko'rsatish mumkin. Biroq, aylanma aktivlar masalasiga keladigan bo'lsak, bu borada 2006-yilda o'sishga, 2007-yilda kamayishga erishilgan. Buning sabablarini ham yuqorida keltirib o'tdik, ya'ni aylanma aktivlar tarkibidagi tovar moddiy zaxiralar va debitorlik qarzlarining kamayganligi aylanma aktivlar miqdorining 2007-yilda kamayishiga sabab bo'lgan.

4-jadvalda «Toshkent yog'-moy kombinati»ning 2006–2007-yillardagi buxgalteriya balansi ma'lumotlari tahlil qilingan. Biz yuqorida ushbu balansdagi asosiy va aylanma aktivlarning tahlilini keltirib o'tganligimiz bois, bu yerda korxonaning moliyaviy mustahkamligini belgilab beradigan o'zlik mablag'larining manbalari tahlilini keltirib o'tamiz.

Jadvaldan ko'rinib turganidek, so'nggi ikki yilda «Toshkent yog'-moy kombinati»ning Ustav kapitali va qo'shilgan qiymat kapitali umuman o'zgarmagan. Bu korxonada keyingi ikki yilda qo'shimcha aksiyalarning emissiya qilinmaganligidan dalolat beradi. Jadvalga yana bir bor e'tibor qaratadigan bo'lsangiz, taqsimlanmagan foyda yoki qoplanmagan zararning summasi 2007-yilda 2006-yilga nisbatan qariyib ikki barobarga kamaygan. Buni to'la qonli ijobiy hol deb baholasa bo'ladi. Chunki, qoplanmagan zarar-

4-jadval

«Toshkent yog'-moy kombinati» OAJ ning buxgalteriya balansi ma'lumotlari tahlili (ming so'm)*

№		2006	2007
	Aktiv		
1.	Uzoq muddatli aktivlar		
1.1.	Asosiy vositalar:		
	qoldiq qiymati (balans qiymati)	4330160	5691235
1.2.	Uzoq muddatli investitsiyalar	120959	254858
1.3.	O'rnatiladigan asbob-uskunalar	74220	174753
1.4.	Kapital qo'yilmalar	481971	510268
	Jami uzoq muddatli aktivlar	5007310	6631114
2.	Joriy aktivlar		
2.1.	Tovar-moddiy zaxiralar	5281557	4495645
2.2.	Debitorlar	6664939	5408389
2.3.	Pul mablag'lari	208383	1341526
2.4.	Qisqa muddatli investitsiyalar	14300	17800
	Jami joriy aktivlar	11669079	11263360
	Jami aktivlar	16676389	17694474
	Passivlar		
3.	O'zlik manbalari		
3.1.	Nizom kapitali	524026	524026
3.2.	Qo'shilgan kapital	233615	233615
3.3.	Rezerv kapitali	7719522	10524141
3.4.	Taqsimlanmagan foyda	4060405	2846164
3.5.	Maqsadli tushumlar	164108	119636
	Jami o'zlik mablag'lari manbalari	12701676	14247582
4.	Majburiyatlar		
4.1.	Joriy majburiyatlar	3974713	3646892
	Jami passiv	3974713	3646832

ning ko'p bo'lishi uning faoliyatini shunchalik orqaga surishi mumkin.

«Toshkent yog'-moy kombinati»ning majburiyatlari xususida gapiradigan bo'lsak, joriy majburiyatlarning ham kamayganligini ko'rish mumkin. Bunday hol ham qoplanmagan zararning kamayganligi kabi ijobiy natijani namoyon etadi. Darhaqiqat, ko'plab ma-

halliy korxonalar va xatto ayrim qo'shma korxonalar o'zlarining budjet, turli xil tashkilotlar va ishchi-xodimlari oldidagi majburiyatlarini bajara olmay turgan bir paytda «Toshkent yog'-moy kombinati» qo'lga kiritgan bunday natijani to'laligicha ijobiy natija deb baholash mumkin. Ana shu kabi ma'lumotlar korxonaning yuqori samaradorlikda ishlayotganligini yana bir bor tasdiqlaydi.

5-jadvalda «Toshkent yog'-moy kombinati»ning moliyaviy natijalari tahlili keltirilgan. Jadval ma'lumotlariga ko'ra, «Toshkent yog'-moy kombinati»ning mahsulot sotishdan sof tushumi ko'paygan. Bu, albatta, korxonada olib borilayotgan ishlab chiqarish va tashkiliy sohalardagi o'zgarishlarning natijasidir. Biroq, mahsulot sotishdan tushgan yalpi foydaning kamayganligi sotilgan mahsulot tannarxining ma'lum darajada oshganligiga bog'liq bo'ladi. Xuddi shuningdek, davr xarajatlari ham oshgan bo'lib, uning barcha sohalari bo'yicha xarajatlar, ya'ni sotish xarajatlari, ma'muriy xarajatlar ham oshib borgan. Buni tabiiy xol deb qabul qilish mumkin.

Chunki, keyingi yillarda korxona faoliyatiga xorij investitsiyalarining muntazam kiritilishi va mos ravishda faoliyatning kengaytirilishi boshqaruvchilarga sarflanadigan xarajatlarning ham ortishiga olib keladi. Boshqa davr xarajatlari bo'yicha ham xuddi shunday fikr bildirish mumkin.

Garchi korxonaning asosiy faoliyatidan kelgan boshqa daromadlar 2007-yilda 111001 ming so'mni tashkil etgan bo'lsada, davr xarajatlarining oshganligi va qolaversa sotilgan mahsulot tannnarxining oshganligi asosiy faoliyatdan ko'rilgan foydaning kamayishiga ta'sir ko'rsatgan. Bundan tashqari, bir qancha boshqa xarajatlar tufayli korxonadagi soliq to'langungacha bo'lgan foyda va sof foyda ko'rsatkichlari ham kamaygan va h.k.

3.5. «Toshkent yog'-moy kombinati» qo'shma korxonasining kuchli va zaif tomonlari natijasi

Marketing amaliyotida korxonaning istiqboldagi strategik variantini ishlab chiqishda raqobatbardoshligini baholash ahamiyat kasb etadi. Raqobatbardoshlikni baholash marketing tadqiqotlarining

5-jadval

«Toshkent yog'-moy kombinati» OAJning moliyaviy natijalari tahlili (ming.so'm)*

№	Ko'rsarkichlar	2006	2007
1.	Mahsulot sotishdan sof tushum	28461732	36164942
2.	Sotilgan mahsulot tannarxi	19360802	27146613
3.	Mahsulot sotishdan yalpi foyda	9100930	9017929
4.	Davr xarajatlari, shu jumladan	5670926	6909199
5.	Sotish xarajatlari	1450337	1681608
6.	Ma'muriy xarajatlar	1185555	1460283
7.	Boshqa operatsion xarajatlar	3085034	3767308
8.	Asosiy faoliyatdan boshqa daromadlar	-	111001
9.	Asosiy faoliyatdan foyda	3430004	2219731
10.	Moliyaviy faoliyatdan daromadlar, jami	221856	30991
11.	Shu jumladan: valyuta kursidagi o'zgarishlardan daromad.	77718	30591
12.	Moliyaviy faoliyatdan boshqa daromadlar	150138	-
13.	Moliyaviy faoliyatdan xarajatlar, jami	289551	138086
14.	Shu jumladan: valyuta kursidagi xarajatlar	32225	21924
15.	Moliyaviy faoliyatdan boshqa xarajatlar	257326	116162
16.	Umumxo'jalik faoliyatidan foyda	3362309	2112236

muhim bosqichi bo'lib, murakkab jarayon hisoblanadi. Bunda bir qancha usul va vositalardan foydalaniladi.

Jarayonda namuna yoki raqobatlashuvchi firmalar tovarlari iste'mol qiymatlarini tavsiflovchi ko'rsatkichlar ball yoki shunga o'xshash boshqa belgilashlar orqali o'zaro solishtirilib, tovar raqobatbardoshligi integral ko'rsatkich bo'yicha baholanadi. Firmalar raqobatbardoshligi esa SWOT-tahlil natijalari asosida Mak-Kinzi usuli va shunga o'xshash boshqa usullar yordamida baholanadi.

Biz o'z tadqiqotlarimizda «Toshkent yog'-moy kombinati» qo'shma korxonasining kuchli va zaif tomonlarini raqobat sharoitida aniqlaymiz. Tadqiqot jarayonida «Toshkent yog'-moy kombinati» qo'shma korxonasining kuchli tomoni zamonaviy texnalogiyalar bi-

lan ta'minlanganligi va mahsulotlarining sifatli ekanligi, zaif tomoni esa boshqaruv tizimi yaxshi yo'lga qo'yilmaganligi ma'lum bo'ldi.

Har bir korxona zaif tomonlarini aniqlab, o'zini ushbu jihatlar bo'yicha himoyalanish strategiyasini ishlab chiqishi hamda kuchli tomonlarini yanada kuchaytirmog'i lozim.

Mulohaza uchun savollar

1. Sizning fikringizcha, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda qaysi omillariga ko'proq ahamiyat beriladi?

2. Korxonalarda samaradorlikni oshirish yo'llari va uning ijobiy hamda afzalliklar tomonini baholash natijalari bilan ifodalovchi variantlardan qanday turlarini bilasiz?

3. «Toshkent yog'-moy kombinati» OAJni bu darajaga erishish sabablarini ayting va u samaradorlikni oshirishda qaysi elementlaridan doimiy holda foydalanadi deb o'ylaysiz?

4. Sizning fikringizcha, bugungi kunda ushbu qo'shma korxona qanday strategiya asosida rivojlanmoqda?

5. Qo'shma korxonaning bozordagi ulushini kengaytirish bo'yicha asosiy vazifalari nimalardan iborat deb o'ylaysiz va sizning tavsiyalaringiz?

6. Qo'shma korxonaning faoliyatini takomillashtirish uchun qanday innovatsiyalarni joriy etishni taklif etasiz?

II. TALABALAR UCHUN USLUBIY QO'LLANMALAR

Muammo:

Ishlab chiqilgan mahsulot samaradorligini oshirish yo'llarini va bozorda o'z raqobatbardoshlik o'rnini qanday aniqlash kerak.

Muammolar tarkibi:

Ishlab chiqilgan mahsulot samaradorligiga ta'sir qiluvchi omillarni o'rganib chiqish.

Korxonalarda boshqarish samaradorligini oshirish yo'llarini o'rganib chiqish. Iste'molchilar guruhlarini aniqlash va tovarga bo'lgan munosabatini o'rganish hamda o'zgartirish yo'llarini aniqlash.

Bozorda tovarlarni joylashtirish va tovarlar assortiment siyosatini o'rganib chiqish.

Tovarlar strategiyasini ishlab chiqish va tovarlar modifikatsiyasi hamda yangi tovar ishlab chiqarish joylarini o'rganish.

Korxonaning moliyaviy tahlili asosida raqobatbardoshlik strategiyasini aniqlash.

Korxonani raqobatbardoshlik tahlili asosida raqobatchi firmalar mahsulotlarining solishtirma tahlilini ishlab chiqish.

Statistik, moliyaviy va muqobil tahlillarga asoslanib, ushbu korxonaning tovarlar assortimenti strategiyasini ishlab chiqish.

Yechish algoritmi:

1. Respublikada faoliyat ko'rsatayotgan va yangi tashkil qilinayotgan qo'shma korxonalarni har tomonlama qo'llab-quvvatlash siyosati hozirgi vaqtda, ayniqsa, qishloq joylarda iqtisodiy infratuzilmani, ishbilarmon tadbirkorlar tomonidan takomillashtirish va qo'shimcha mahsulot ishlab chiqarish uchun raqobat korxonalarini aniqlash.

2. Segmentatsiya tahlilini o'tkazish va marketing tadqiqotlari tizimida iste'molchilar xatti-harakatini o'rganish muhim ahamiyat kasb ekanligini aniqlab berish. Shuningdek, iste'molchilarning o'ta murakkab va muhim shaxs ekanligini hisobga olib, uni o'rganishda potentsial iste'molchilarning hozirgi va kelgusidagi zaruriyatlari, ehtiyoj va istaklarini o'rganuvchi iqtisodiy usullar tizimi, did va istaklaridagi o'zgarishlarga, umuman bozorda iste'molchining xatti-harakatiga ta'sir qiluvchi omillarni aniqlash, qondirilmagan ehtiyojlari sababini aniqlash psixologik usullar yordamida amalga oshirish.

3. «Toshkent yog'-moy kombinati» OAJning raqobatbardoshlikka qaratilgan tizimini ko'rib chiqib, tahlilni amalga oshirish, bozorda raqobatchilarning egallab turgan o'rni va ularning ahvolini aniqlashga qaratilgan chora-tadbirlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan identifikatsiya, taqqoslash va sifat baholari tahlili aniqlanadi.

4. Tashkilotning raqobatbardosh mahsulot turi, nomi va hajmi bo'yicha «Toshkent yog'-moy kombinati» OAJning hozirgi kunda ko'p tarmoqli faoliyat bilan shug'ullanib, ishlab chiqarayotgan mahsulot turlarini aniqlash. Ushbu qo'shma korxonaning 2005-yil va 2007-yilning birinchi yarim yilligida ishlab chiqargan mahsulot-

lari haqidagi ma'lumotlar moliyaviy tahlil qilinadi (yuqoridagi jadvallarda keltirilgan).

5. Tashkilotning kuchli va zaif tomonlari natijasini hisobga olgan holda korxonaning innovatsion faoliyati, marketing amaliyotida korxonaning istiqboldagi strategik variantini ishlab chiqishda raqobatbardoshligini baholash ahamiyati ko'rib chiqiladi. Raqobatbardoshlikni baholash marketing tadqiqotlarining muhim bosqichi bo'lib, murakkab jarayon hisoblanadi. Bunda bir qancha usul va vositalardan foydalaniladi.

Jarayonda namuna yoki raqobatlashuvchi firmalar tovarlari iste'mol qiymatlarini tavsiflovchi ko'rsatkichlar ball yoki shunga o'xshash boshqa belgilashlar orqali o'zaro solishtirilib, tovar raqobatbardoshligi integral ko'rsatkich bo'yicha baholanadi. Firmalar raqobatbardoshligi esa SWOT-tahlil natijalari asosida Mak-Kinzi usuli va shunga o'xshash boshqa usullar yordamida baholanadi.

6. Masalaning eng asosiy muammosini yechishda statistik va simpleks, ya'ni chiziqli dasturlash yordamida korxona mahsuloti assortimentining strategiyasi ishlab chiqiladi va uning samaradorligini oshirish yo'llari aniqlanadi.

O'QUV-USLUBIY MATERIALLAR

1. «Toshkent yog'-moy kombinati» OAJning marketing strategiyasini ishlab chiqishda statistik va simpleks tahlil.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqaruvchilardan tezlikda bozordagi talab o'zgarishlariga moslashish talab etiladi. Ushbu muammoni hal etish kompleks vazifalarni bajarishni talab etib, ular orasida bozor talabiga mos keluvchi xaridorbop go'sht va sut mahsulotlarini ishlab chiqarishni tashkil etish muhim hisoblanadi. Ushbu vazifani bajarish quyidagilarni o'z ichiga oladi: strategik qarorlarni ishlab chiqish va uni amalga oshirish; tezkor-taktik qarorlarni ishlab chiqish va uni amalga oshirish.

Strategik qarorlarni ishlab chiqishda sifat usullari qo'llanilib, ular korxona faoliyati va mahsulotini yaxshilashning alohida yo'nalishlari yig'indisini anglatuvchi xo'jalik portfelini yaratishga yo'naltirilgan bo'ladi.

Bu kabi usullarga keng miqyosda e'tirof etilgan strategiya matritsalari: «Ansoff matritsasi», M. Porterning «Umumiy strategik modeli», «Boston konsalting grupp» firmasining «Bozor ulushi-bozor o'sishi» matritsasi (portfolio-tahlil), «Jeneral-Elementrik-Mak-Kinzi» matritsasi va boshqalar kiradi.

Tezkor-taktik qarorlarni ishlab chiqishda, odatda, miqdoriy usullar qo'llanilib, u strategik qarorni ishlab chiqish bosqichida korxonaning tanlagan o'sish varianti va rivojlanish faoliyati doirasida ishlab chiqarish dasturini muqobillashtirishga yo'naltirilgan bo'ladi. Korxona ishlab chiqarish dasturini shakllantirishda muqobillashtirishning umumiy qabul qilingan me'zoni mahsulot sotishdan olingan foydani maksimallashtirish hisoblanadi.

Samarali marketing strategiyasini tanlashda yuqori foyda keltiradigan mahsuiot turlarini aniqlash muqobillashtirish masalalari jumlasiga kirganligi bois, uni yechishda chiziqli dasturlash usulidan foydalanamiz.

Haqiqatda tadbirkorlik korxonasida ishlab chiqarilayotgan yog' mahsulotlari turidan shunday turini tanlash kerakki, unda maqsadli funksiya maksimum qiymatga ega bo'lsin:

$$\sum_{i=1}^{m}\sum_{k=1}^{K} p_{ik} \bullet x_{ik} \rightarrow max \qquad (1)$$

Bunda quyidagi chegaralarga erishilsin:

- resurslardan foydalanish bo'yicha

$$\sum_{k=1}^{K}\sum_{i=1}^{m} a_{irk} \bullet x_{ik} \leq W_r, \ (r=1,\ldots,R) \qquad (2)$$

- yog' mahsulotini ishlab chiqarish hajmi bo'yicha:

$$D_{i\min} \leq \sum_{k=1}^{K} x_{ik} \leq D_{i\max}, \quad (i=1,\ldots,\overline{m}) \qquad (3)$$

- yog' mahsulotlari ishlab chiqarish hajmlarining salbiy bo'lmasligi uchun:

bu erda i – mahsulot turi;

x_{ik} - texnologiya bo'yicha i -turdagi yog' mahsuloti yetishtirish miqdori;

p_{ik}- k - texnologiya bo'yicha i -turdagi yog' mahsuloti birligidan olinadigan foyda miqdori;

$\mathbf{a}_{irk}$ - i -turdagi go'sht mahsuloti birligiga k - texnologiya bo'yicha sarf qilinadigan r - turdagi resurs me'yori;

W_r - r - turdagi mavjud resurs miqdori;

D_{imin}, D_{imax} - i - turdagi talab qilinadigan yog' mahsuloti minimal va maksimal miqdori.

(1)–(4) masalaning hal etilishi yuqori foyda keltiradigan yog' mahsulotlari turini aniqlash imkonini beradi:

$$x_{ik} \geqslant 0 \qquad (4)$$

Yog' mahsulotlari ishlab chiqaruvchi qo'shma korxonalarning faoliyatini strategik rejalashtirishda tovar siyosati muhim o'rin tutadi. Marketingning tovar siyosati qo'shma korxonaning davriy va uzoq muddatli maqsadlariga muvofiq sotishga ishlab chiqarilgan tovarlarning eng qulay tarkibini aniqlash va saqlashdan iborat.

Bozorda tovar siyosatini qo'llash tegishli strategiyani ishlab chiqishni talab etadi. Xorijlik tadqiqotchilar quyidagi marketing strategiyalarini ajratadilar:

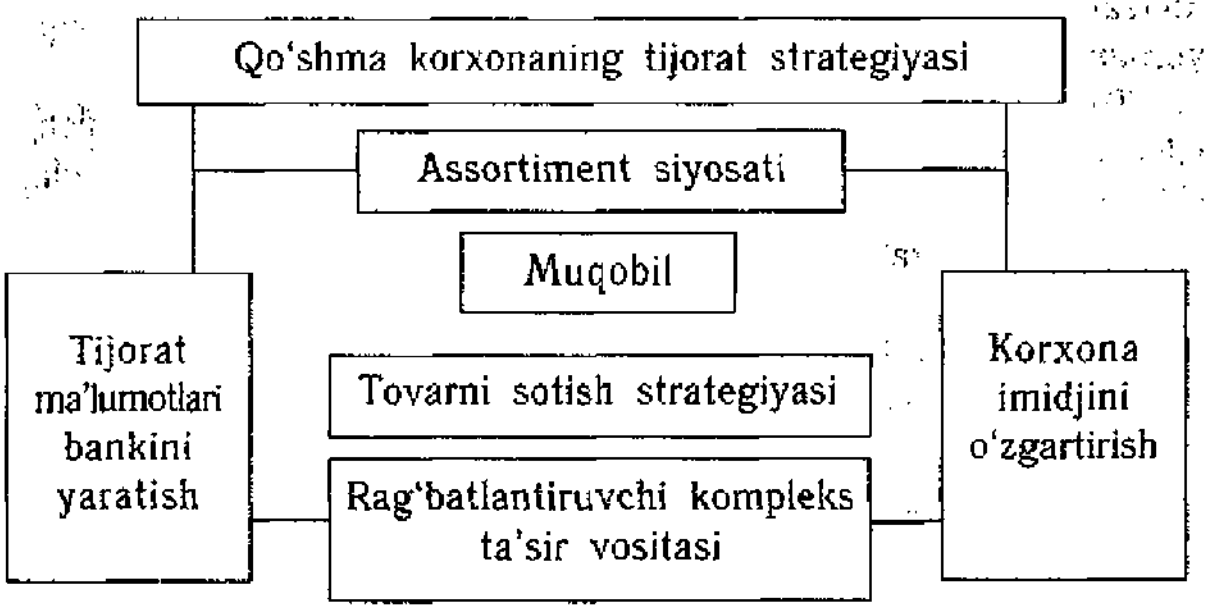
- tovar aniq ko'rinishidan raqiblar tovaridan farq qilishi kerak;
- bozorning har bir segmenti bo'cha turli marketing elementlarini ishlab chiqish;
- har bir ishlab chiqarilayotgan tovar turi uchun uni qo'llash sohasini qidirib topish, talabni shakllantirish va o'tkazuvchi rag'batlantirishni kuchaytirish;
- yangi bozorga yangi tovar bilan kirish;
- yuqori raqobatbardosh tovarni yaratish yo'li bilan yetakchilikka erishish;
- mutlaq yangi tovar turini ishlab chiqarish.

Tovar siyosatini amalga oshirishda, ayniqsa, yog' mahsulotlari ishlab chiqaruvchi korxonalar uchun mahsulot assortimentini o'rganish ham muhimdir.

Assortiment siyosati ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning navini tanlash hamda texnologik vazifalar va korxona tajribasidan foydalanish muvofiqlashuvini ta'minlovchi ishlab chiqarish tuzilmasi, ishlab chiqarilgan tovarlar foydaliligi va yangilik kiritish xarajatlarini aniqlashni ko'zda tutadi.

Assortiment siyosati vazifasi strategik darajada hal etiladi, ya'ni bu masalaga tegishli har bir qaror qabul qilish qo'shma korxonaning umumiy strategik maqsadidan kelib chiqadi. Bunday yondashuv kichik korxonaning pirovard maqsadga erishishini ta'minlaydi, tijorat strategiyasi tashkil etuvchilarni o'zaro birlashtiradi hamda mavjud resurslardan oqilona foydalanishga imkoniyat yaratadi (rasm).

Qo'shma korxonalarda yaxshi o'ylab topilgan assortiment siyosati yuqori daromad olinishini ta'minlabgina qolmay, balki korxonaning bozorda mustahkam o'rnashishi, iste'molchilarning hurmatini qozonishi, korxona imijini oshirishni ham ta'minlaydi.



Rasm. Qo'shma korxona tijorat strategiyasi elementlari bilan assortiment siyosati o'zaro bog'liqligi sxemasi

Ushbu sxemadagi modelga makro va mikro darajada qo'shma korxona faoliyatidagi o'zgaruvchan omillarga uning moslashuvchanligini ta'minlaydigan tavsiflarni o'zida mujassam etgan mahsulot assortimentining sifat va miqdorini ko'rsatuvchi vosita sifatida qaralmoqda. Ushbu harakatchan assortiment tarkibi (tovar turlari yig'indisi) kichik korxona faoliyati sohalaridagi o'zgarishlarga tez moslashuvchan bo'lib, uning foydadorligini ta'minlaydi.

Marketing yondashuvi modelga alohida assortiment birliklari yig'indisidan iborat bo'lgan muqobil assortiment tarkibining atributi (xususiyati)ni kiritishni taqozo etadi. Ushbu atributlarning har biri tovarning raqobatbardoshlik xususiyatlari yig'indisi sanaladi.

Binobarin, strategik rejalashtirishda tovar iste'molchi uchun mos keladigan tijorat atributlari yig'indisidir. Ularga quyidagilar kiradi: narx-sifat; o'rab joylanishi; xizmat-servis. Tovar narxiga unga qilingan sarf xarajatga ekvivalent sifatida qaralib, iste'mol xususiyati bahosini aks ettiradi va zaruriy foyda olishni ta'minlaydi. Bundan tashqari xizmat va servis turlarining rag'batlantiruvchi ta'sirga ega ekanligini e'tiborga olish lozim. Bu atributlar ham tovar assortimentiga kiritilib, ular ham tovar sotilish jarayoniga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Ular sotuvning joylashishi va iste'molchini jalb etishga yordam beradi.

Tovarni o'rash, an'anaviy yondashuvdan farqli o'laroq, iste'molchi bilan muloqotning eng muhim vositasi sifatida maydonga chiqadi. U tovar markasini namoyish etadi, tarkibi va foydalanish qoidalarini ko'rsatadi, dizayni, rangi, shakli va materiali orqali uni ajratib, jozibali ko'rsatadi. Joylashish tovar obrazining ajralmas qismi sanalib, an'anaviy elementlardan tashqari shtrix kodlar bilan uni to'ldiradi. Bu esa, uni skanerlash imkoniyatini, binobarin, tovar sotilishini chuqur hisobga olishni ta'minlaydi.

Marketing strategiyasini ishlab chiqish uslubiyoti. Marketing tadqiqotlari natijalari asosida firma yutuqlarining hal qiluvchi omillari va ularning kutilmagan tasodiflarini hisobga olgan holda imkoniyat istiqbollarini aniqlash borasida firma faoliyatining strategik tadqiqoti o'tkaziladi, marketing strategiyasi va uni amalga oshirish shakllari ishlab chiqiladi.

Bozor iqtisodiyoti o'zgaruvchanlikka moslanuvchan bo'lganligi bois, iqtisodiy jarayonlarning borishini oldindan aytish juda cheklangan. Shuning uchun firmalar o'z faoliyatini samarali olib borishga intilib, tobora uzoqroq muddat uchun oldindan strategik rejalashtirish usulidan foydalanadi. Bozordagi o'zgarishlar va fan-texnika taraqqiyoti yo'nalishlari, raqobat muhiti va iste'molchilar xatti-harakatini tahlil qilish asosida firmaning strategiyasini ishlab chiqishga asos bo'ladigan umumiy maqsadlar belgilanadi.

Aholining ma'lum iste'mol mollariga bo'lgan ehtiyojini qondirish ko'plab omillarga, jumladan: oziq-ovqat va nooziq-ovqat mahsulotlari narxi, aholi pul daromadi, turmush tarzi, darajasi va shu kabilarga bog'liq bo'ladi.

Oziq-ovqat mahsulotlariga bo'lgan talab va taklif darajalarini o'rganish ushbu tovarlarni ishlab chiqarish va tovar ayirboshlash hajmlarini rejalashtirish hamda bashoratlash uchun muhim ahamiyat kasb etadi.

2. Qo'shma korxonalarda marketing strategiyasini ishlab chiqish

Yog' mahsulotlari ishlab chiqrish hajmi uning taklif darajasini ifodalaydi. Bu sohadagi marketing muhiti holati va rivojlanish tendensiyalari ko'p jihatdan viloyat va tumanlarda faoliyat yurituvchi turli xo'jaliklarning resurslar salohiyatidan foydalanish ko'rsatkichlariga bog'liq bo'ladi. Shu boisdan, ushbu salohiyatni takror ishlab chiqarishning asosiy elementi sifatida baholash zarurati tug'iladi. «Resurslar salohiyati» tushunchasini aniqlashda turli xil fikrlash doiralari mavjud.

Shu munosabat bilan mazkur tushunchaning rossiyalik olimlar izohlagan talqinini ko'rib chiqamiz. Ularning fikriga ko'ra, resurslar bilan ta'minlanganlikning o'zini oshirib qo'yishni progressiv rivojlanish deb tan olish mumkin emas. Shu munosabat bilan resurslar salohiyatini baholash bo'yicha tadqiqotlar alohida qiziqish uyg'otib, natural omillar asosida yaratilgan moddiy, mehnat va yer resurslarining integral ko'rsatkichi sifatida aniqlanadi. Bu esa narxlar inflyatsiyaga bog'liq bo'lmasligini ta'minlaydi hamda resurslar bilan ta'minlashni bitta obyekt uchun va obyektlar yig'indisining bitta davr uchun dinamikasini solishtirma tahlil qilishga imkon yaratadi.

Yog' mahsulotlari mintaqaviy bozorini shakllantirish ma'muriy-buyruqbozlik tizimi sharoitlarida tarmoqlar va idoralar doirasida jamiyat resurslarining ma'lum bir mexanizmi amal qilganligi sababli yuzaga kelgan jiddiy qarama-qarshiliklarga duch keladi. Ilgari yog' mahsulotlari ishlab chiqarish, qayta ishlash, tayyorlash va sotish bilan shug'ullanuvchi korxonalar o'zaro va iste'molchilar bilan mus-

tahkam aloqalarga ega bo'lgan. Bunga, shuningdek, mahsulotlarning asosiy qismi davlat buyurtmasi bo'yicha sotilishi ham sabab bo'lgan. Hozirgi sharoitlarda yog' mahsulotlari ishlab chiqaruvchi korxonalar bozorni o'rganish, narx hosil bo'lishi va rejalashtirish funksiyalarini bajarishi lozim. Ayni paytda bu funksiyalar intuitiv ravishda, istiqbolni hisobga olmagan holda amalga oshirilmoqda.

Yuqorida bayon etilgan strategiyani ishlab chiqishda muqobillashtirish masalasini yechish uchun dastlabki ma'lumotlar sifatida Toshkent sharidagi «Toshkent yog'-moy kombinati» OAJning 2007-yilda yog' mahsulotlari ishlab chiqarishdagi hisobot ma'lumotlaridan foydalanildi.

III. O'QITUVCHILARGA KEYS YECHISH VARIANTLARI

1. Bozor tadqiqotlari, undagi iste'molchilar talabi darajasini o'rganish natijalariga asoslanib va «Toshkent yog'-moy kombinati» OAJning bugungi kundagi imkoniyati, kelgusidagi rejalariga tayanib ushbu qo'shma korxonaning yog' mahsulotlari yetishtirish bo'yicha marketing strategiyasini ishlab chiqishda dastlabki ma'lumot sifatida 6 xil yog': 2 xil paxta yog'i va 4 xil o'simlik yog'i ishlab chiqarishning 2005-yildagi hisobotdagi 288300 kgni ishlab chiqarishdagi yuqori foyda keltiradigan muqobil resurslar taqsimotining variantini topish maqsad qilib qo'yildi.

2. Ushbu holda fermer xo'jaligi oladigan sof foyda 2266258 ming so'mga teng.

Tadqiqot maqsadidan kelib chiqib, ushbu qo'shma korxonaning kelgusidagi rivojlanishi uchun intensiv va diversifikatsiya o'sish variantlarini tanlash orqali marketing strategiyasini ishlab chiqish lozim.

3. Buning uchun esa, hozirda ishlab chiqarilayotgan yog'ning ba'zi yuqori foyda keltirmayotganlari o'rniga yangi yog' turlarini ishlab chiqarish, masala yechishda ma'lumotlar doirasi kengligini hisobga olgan holda, paxta yog'i, o'simlik yog'ini ishlab chiqarishni o'z holatida qoldirishni lozim topdik. Yangi turdagi yog'lar assortimentini aniqlashda iste'mol bozoridagi xaridorlarning talab va is-

taklari og'zaki so'rovlar orqali atroflicha o'rganildi. Ularning ko'pchiligi mahsulot sifatini saqlash va xarid qobiliyatidan kelib chiqib, yog'larni sotib olishda ular og'irligining 1 kg bo'lishini afzal ko'rishadi. Shuning uchun o'rganilayotgan qo'shma korxona marketing strategiyasini ishlab chiqishdagi muqobillashtirish masalasini yechishda bu kabi holatlar hisobga olindi va hozirda ishlab chiqarilayotgan yog' mahsulotlari assortimenti tarkibida 500 grammli «O'simlik yog'», «Paxta yog'i» mahsulotlari xisobga olindi.

4. Masala yechishda qo'shma korxona imkoniyatini oldingi darajada deb hisobladik, chunki ushbu korxonadagi o'rnatilgan dastgohlar hozirda to'la quvvat bilan ishlayotgani yo'q, qolgan resurslardan ham foydalanishda hali foydalanilmayotgan ichki imkoniyatlar mavjud.

5. Korxonaning va u ishlab chiqarayotgan tovarlarning iste'mol bozoridagi raqobatbardoshligini baholash orqali «tovar-bozor» marketing strategiyasi matritsasi tuziladi. Ushbu matritsa korxona ishlab chiqarish ko'lamiga bog'liq bo'lmagan holda uning ishlab chiqarish quvvatini oshirish bo'yicha strategiyani ishlab chiqishda qo'llaniladi. Ushbu matritsa savdo-sotiq hajmini saqlash yoki oshirish uchun to'rta muqobil marketing strategiyasidan (bozorga chiqish, bozorni rivojlantirish, mahsulot ishlab chiqarish va diversifikatsiya) foydalanishni nazarda tutadi.

6. Umuman, marketing strategiyasi bir qancha quyidagi vazifalarni hal etish imkonini beradi:

- o'z ichki imkoniyatlarini tahlil qilish orqali qaysi mahsulot turlarini qancha miqdorda ishlab chiqarish zarurligini aniqlash;
- firma o'sish strategiyasining variantlarini tanlash;
- qanday ishlab chiqarishlarni saqlab qolish, ishlab chiqarish ko'lamini hozirgi holatda saqlab qolish yoki uni kengaytirish, zarar keltiradigan ishlab chiqarishlardan voz kechish hamda ushbu ishlab chiqarishga o'tish.

Olingan natijalar asosida korxonaning raqobatga bardoshliligi, moliyaviy ahvoli, ichki imkoniyatlarini hisobga olgan holda «Toshkent yog'-moy kombinati» OAJ qo'shma korxonasi uchun «iste'molchi talabi-korxona imkoniyati-qo'shimcha tadbirlar» matritsasining variantini taklif etamiz.

IV. AMALIY MASHG'ULOTLARDA MUAMMOLI HOLATLARNI YECHISH BO'YICHA O'QITISH TEXNOLOGIYASI

Mavzu	Qoshma korxonalar faoliyatini tashkil etish va uning samaradorligi
	Vaqti 4 soat
O‘qitish shakli	Amaliy mashg‘ulotda muammoli holatni yechish orqali bilimni chuqurlashtirish
Amaliy mashg‘ulot rejasi	1. Keysga kirish va nazariy jihatdan yoritib berish. 2. Bilimni chuqurlashtirishning va muammoning dolzarbligi. 3. Korxonaning marketing strategiyasini o‘rganish. 4. Korxonaning boshqarish samaradorligini o‘rganish. 5. Muammoning shakllanishi va uni yechish yo‘llari. 6. Keys-stadini guruhlarda yechish. 7. Interaktiv orqali muammoli holatni yechish g‘oyalarini ko‘ib chiqish. 8. Eng muqobil variantini tanlash va natijalarni prezentatsiya qilish. 9. Guruhlarning ishlash faoliyatini va maqsadga erishilganlik natijalarini baholash va xulosa chiqarish
O‘quv mashg‘ulotining maqsadi:	Qo‘shma korxonalar faoliyatini tashkil etish va uning samaradorligi, tovarlar assortimenti strategiyasini ishlab chiqish va uning samaradorligini yoritib berish
Pedagogik vazifalar:	Muammoli holatning xususiyatlarini tavsiflab va tasniflab beradi. Pedagogik vazifalar: - muammoli holatning xususiyatlarini tavsiflab va tasniflab beradi:

	- keysda korxonaning faoliyati va marketing holati bilan tanishtiradi va tahlil qiladi; - muammoni ajratish va uni aniqlab, yechish ketma-ketligini ishlab chiqishni o'rgatadi; - keysda muammoning ma'lumotlarini boshqaruv va ishlab chiqarish tizimini yaxshilash uchun hisob-kitoblar o'tkazadilar hamda yakuniy xulosalar chiqaradilar; O'quv faoliyatning natijalari: - korxonaning faoliyati va holatini o'rgangan holda muammoni aniqlaydi va korxonaga taalluqli muammolarni tavsiflab beradi; - muammoli holatning ko'nikmalari va uning shaklidagi kichik muammolarning iqtisodiy asoslangan yechimlarini izlab topish; - korxonaning faoliyatini hisobga olgan holda muammoni yechilishning ketma-ketligini aniqlaydi; - iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan ishlash yo'llarini bashorat qilish, statistik ma'lumotlar tahlili bilan ishlab chiqarish yo'llarining optimal variantini tanlaydi va mazkur korxonaning mahsulotlariga bo'lgan munosabatlarini aniqlaydi
O'qitish uslubi	Keys-stadi uslubi savol-javob, muammolarni yechish
O'qitish shakli	Amaliy mashg'ulotda individual ishlash, guruhlarda ishlash
O'qitish vositalari	Keys, namoyon materiallar (ma'ruzachi tomonidan prezentatsiya-slayd), lazer proyektori, (sxemalar, rasmlar, jadvallar)
O'qitish shartlari	Texnik vositalar bilan ta'minlangan guruhlar bilan ishlash uchun mo'ljallangan auditoriya
Monitoring va baholash	Mustaqil o'rganish uchun savollar beriladi, uy vazifasi uchun slaydlar tayyorlaydi

4.2. Amaliy mashg'ulotning texnologik kartasi

Ishning bosqichlari va vaqti	FAOLIYAT MAZMUNI	
	O'qituvchi	Talaba
Tayyorlov bosqichi	Mavzuni, vaziyat mazmunini aniqlaydi, keysni rasmiylashtiradi, keysni ko'paytirish muammosini hal etadi. Keys vazifasi va uning korxona iqtisodiyoti uchun qanchalik muhimlik darajasini aniqlaydi. Keys mazmuni bilan yanada yaqinroq tanishib chiqish uchun talabalarga materiallar tarqatib chiqadi.	Tinglaydilar
1-bosqich. Tayyorlov qismi (10 min)	1.1. O'quv mashg'uloti mavzusi, maqsadi, vazifasi va ahamiyatiga to'xtalib o'tadi. Ommaviy axborot vositalarini jamiyat taraqqiyotidagi ijobiy va salbiy jihatlarini hamda innovatsion jarayonlar, axborot texnologiyalarining ilgarilab ketishi inson sog'lig'iga solayotgan xavf-xatarlarning salbiy oqibatlarini, qolaversa, internetning rivojlanishi yosh avlodning axloqi shakllanishiga bo'lgan ta'sirlarni yoritib beradi 1.2. Mavzu bo'yicha talabalar bilimlarini faollashtirish maqsadida blits-so'rov o'tkazadi	
2-bosqich Asosiy qism (130 min)	2.1. Keysda bor bo'lgan materiallarni muhokama qilishni tashkillashtiradi, diqqatni keys bilan ishlash qoidalariga, muammoni yechish algoritmiga va vazifani aniqlashtirishga qaratadi 2.2. Mustaqil ravishda uyda yozib kelingan vaziyat tahlilini o'tkazishni taklif qiladi	Muhokama qiladilar Vaziyatni mustaqil ravishda hal qiladilar Guruhlarga ajraladi, yozib oladilar,

	2.3 Talabalarni 2 ta guruhga ajratadi. Mavzu bo'yicha tayyorlangan topshiriqlarni "Muammoli vaziyat" uslubidan foydalangan holda tarqatadi 2.4. Kichik guruhlarda keys bilan yakka tartibda bajarilgan ishlar natijalarini muhokama qilishni tashkillashtiradi. Guruhlarga topshiriqlarni bajarish uchun yordam beradi, qo'shimcha ma'lumotlardan foydalanishga imkon yaratadi. Diqqatlarini kutiladigan natijaga jalb qiladi 2.5. Har bir guruh topshiriqlarni vatman-qog'ozlarga tushirib, taqdimotini o'tkazishda yordam beradi, izoh beradi, bilimlarini umumlashtiradi, xulosalarga alohida e'tibor beradi. Topshiriqlarning bajarilishi qay darajada to'gri ekanligini diqqat bilan tinglaydi. 2.6. Talabalar taqdimotda ko'rsatilgan fikrlarni umumlashtiradi	topshiriqlar ustida ishlaydilar Faol qatnashadilar Jamoa bo'lib bajarilgan ishning taqdimotini o'tkazadilar, baxs-munozara yuritadilar, baholaydilar, xulosalarni diqqat bilan tinglaydilar Tinglaydilar. Guruhlar berilgan vazifalarni bajaradilar.
3-yakuniy bosqich (20 min)	3.1. Ish yakunlarini chiqaradi. Bugungi mavzu dolzarb ekanligiga to'xtalib o'tadi. O'qituvchi talabalarga darsda olgan bilimlarini amaliyotga tatbiq etishlari lozim ekanligini ta'kidlaydi. Faol talabalarni baholash mezonlari orqali rag'batlantiradi. Mustaqil uyda tahlil qilingan keyslar ko'rib chiqilib, eng yaxshi keyslarni aniqlaydi va baholaydi 3.2. Tavsiya etilgan muammo yechimlariga izoh beradi. Yana bir bor keysning ahamiyatiga atroflicha to'xtalib o'tadi	Taqdimot o'tkazadilar. Mavzu bo'yicha yakuniy xulosa chiqaradilar. Tinglaydilar Aniqlaydi.

1-guruhga beriladigan ekspert topshiriqlar:

- ishlab chiqilgan mahsulot samaradorligiga ta'sir qiluvchi omillarni o'rganib chiqish;
- korxonalarda boshqarish samaradorligini oshirish yo'llarini o'rganib chiqish;
- iste'molchilar guruhlarini aniqlash va tovarga bo'lgan munosabatni o'rganish hamda o'zgartirish yo'llarini aniqlash;
- bozorda tovarlarni joylashtirish va tovarlar assortiment siyosatini o'rganib chiqish.

2- guruhga beriladigan ekspert topshiriqlar:

- tovarlar strategiyasini ishlab chiqish va tovarlar modifikatsiyasi hamda yangi tovar ishlab chiqish joyalarni o'rganib chiqish;
- korxonaning moliyaviy tahlili asosida raqobatbardoshlik strategiyasini aniqlash;
- korxonani raqobatbardoshlik tahlili asosida, raqobatchi firmalar mahsulotlarining solishtirma tahlilini ishlab chiqish;
- statistik, moliyaviy va muqobil tahlillarga asoslanib, ushbu korxonaning tovarlar assortimenti strategiyasini ishlab chiqish.

1-ilova

Guruhlarning ishlashini baholash jadvali

Guruh	**Baholash mezonlari**	
	Prezentatsiya (mazmuni, ma'nosi va xulosalarning isboti uchun) a'lo – 2 ball yaxshi – 1,5 ball qoniqarli – 1 ball qoniqarsiz – 0,5 ball	Muammoli masalaning echimi uchun (to'g'riligi va echimning ketma-ketligi uchun) a'lo – 2 ball yaxshi – 1,5 ball qoniqarli – 1 ball qoniqarsiz – 0,5 ball
1		
2		
3		

KEYS

Innovatsiya: korxona kelajagini belgilovchi asosiy omil.

Berilgan keysning maqsadi: korxonalar innovatsion faoliyatini to'g'ri tashkil qilish va faoliyatni tashkil etishda samaradorlik darajasini kutarish.

Kutilayotgan natijalar: korxonalar faoliyatini o'rgangan holda, bilimni chuqurlashtirish, moliyaviy tahlilni baholash, mahsulotlarning raqobatbardoshlik tahlilini o'rganib chiqish va berilgan muammolarni yechish. Keysni muvaffaqiyatli yechish uchun talabalar quyidagi natijalarga erishishlari lozim: iqtisodiy bilim, innovatsion siyosat va tovar nomenklaturasi, bozorda tovarni joylashtirish, ishlab chiqarish samaradorligi va boshqarish samaradorligi.

Ushbu keys iqtisodiyotdagi korxonaning real faoliyati asosida ishlab chiqilgan.

Keysda ishlatilgan ma'lumotlar manbai quyidagilardan iborat: «Texnolog» OAJning 2005–2007-yillardagi moliyaviy hisoboti balansi, korxonaning nizomi, Toshkent shahrining statistik ma'lumotlari.

Mazkur keys xo'jalik tadqiqotlari asosida syujetsiz toifaga kiradi. Holat korxonaning tahliliy ko'rsatkichlari asosida tuzilgan.

Keysning obyekti: «Texnolog» OAJ hisoblanadi. Ushbu keys ma'lumotlar va dalillar asosida ishlab chiqilgan. U tuzilmaviy va katta hajmdagi keys hisoblanadi.

Didaktik maqsadlarga ko'ra keys – tahlillarni o'rgatish va korxona faoliyati samaradorligini oshirishni baholash hisoblanadi. Shu sababdan, keys muammosining shakllanishi va tuzilishi uning masalasi yechimida algoritm va tahlil asosida ishlab chiqilgan.

Ushbu keysdan «Menejment», «Innovatsion menejment», «Ishlab chiqarish menejmenti», «Tadbirkorlik asoslari» va «Kichik biznes» fanlarining mashg'ulotlarida foydalanish mumkin.

KIRISH

Respublikamiz hukumatining faoliyat ko'rsatayotgan va yangi tashkil qilinayotgan korxonalarni har tomonlama qo'llab-quvvatlash siyosati hozirgi vaqtda, ayniqsa, iqtisodiyotda iqtisodiy infratuzilmani ishbilarmon tadbirkorlar tomonidan takomillashtirish va qo'shimcha mahsulot ishlab chiqqarish uchun qulay imkoniyatlar yaratmoqda.

Ko'p xarajatlar talab qilinishiga qaramay, ishlab chqarilayotgan mahsulotlarini ko'paytirish korxonalar oldida turgan dolzarb vazifalardan eng asosiysi hisoblanadi.

Quyidagi ma'lumotda «Texnolog» OAJ ish faoliyati haqida asosiy tushunchalar, korxonada mehnat qiluvchi mutaxassislar, chiqarilayotgan mahsulotlar va boshqa ma'lumotlar berilgan.

Ushbu keysda korxonaning moliyaviy faoliyati tahlil qilingan bo'lib, korxonalarda innovatsion faoliyatni tashkil etish, tovarlar nomenklaturasi bilan ishlash va innovatsion strategiyani ishlab chiqish muammolarini hal etishga hamda ularning yechishiga yordam beradi.

Keysda masalaning yechimi orqali quyidagi natijalarga erishish mumkin:

- mazkur mavzu bo'yicha bilimni chuqurlashtirish;
- individual va guruhlarda muammoning yechimi tahlili va qaror qabul qilish ko'nikmalarini ishlab chiqish;
- mantiqiy fikr yuritishni jonlantirish;
- mustaqil qaror qabul qilish ko'nikmalariga ega bo'lish;
- o'quv ma'lumotlarni o'rganish darajasini tekshirish;
- innovatsion strategiyani ishlab chiqish yo'llari.

1. «Texnolog» ochiq aksiyadorlik jamiyatiga iqtisodiy tavsifnoma

«Texnolog» OAJ 1959-yilda tashkil etilgan bo'lib (korxonaning avvlgi nomi: GKTB, GPKTBM, NPO «Texnolog», 1995-yildan boshlab – «Texnolog» OAJ), ilmiy-texnik tadqiqotlar, konstruktorlik ishlari, paxta terish mashinallarining yangi turlarini o'zlashtirish bilan shug'ullanadi.

Toshkent shahrining Mirzo Ulug'bek tuman hokimligining 2008-yil 11-martdagi 003602-04-sonli orderi bilan ro'yxatdan o'tgan.

«Texnolog» OAJning umumiy yer maydoni 11,68 ming. kv.kmni tashkil etadi.

Jamiyatning manzili Toshkent shahar, Asaka ko'chasi, 52-uy. Korxonaning ustav kapitali 250.703.649 so'mni tashkil etadi. Shundan 79.5 % davlat ulushi, 8.32% mehnat jamoasiga tegishlidir.

2. «Texnolog» OAJning boshqaruv tizimi haqida ma'lumot

Tashkilotning boshqaruv tuzilishi:

Boshqarishning tashkiliy tuzilmasi deganda boshqaruv bo'g'inlarining birlashuvi, ular orasidagi o'zaro munosabatlarni hamda ulardagi maqsad va vazifalarning bajarilashini ta'minlash tushuniladi.

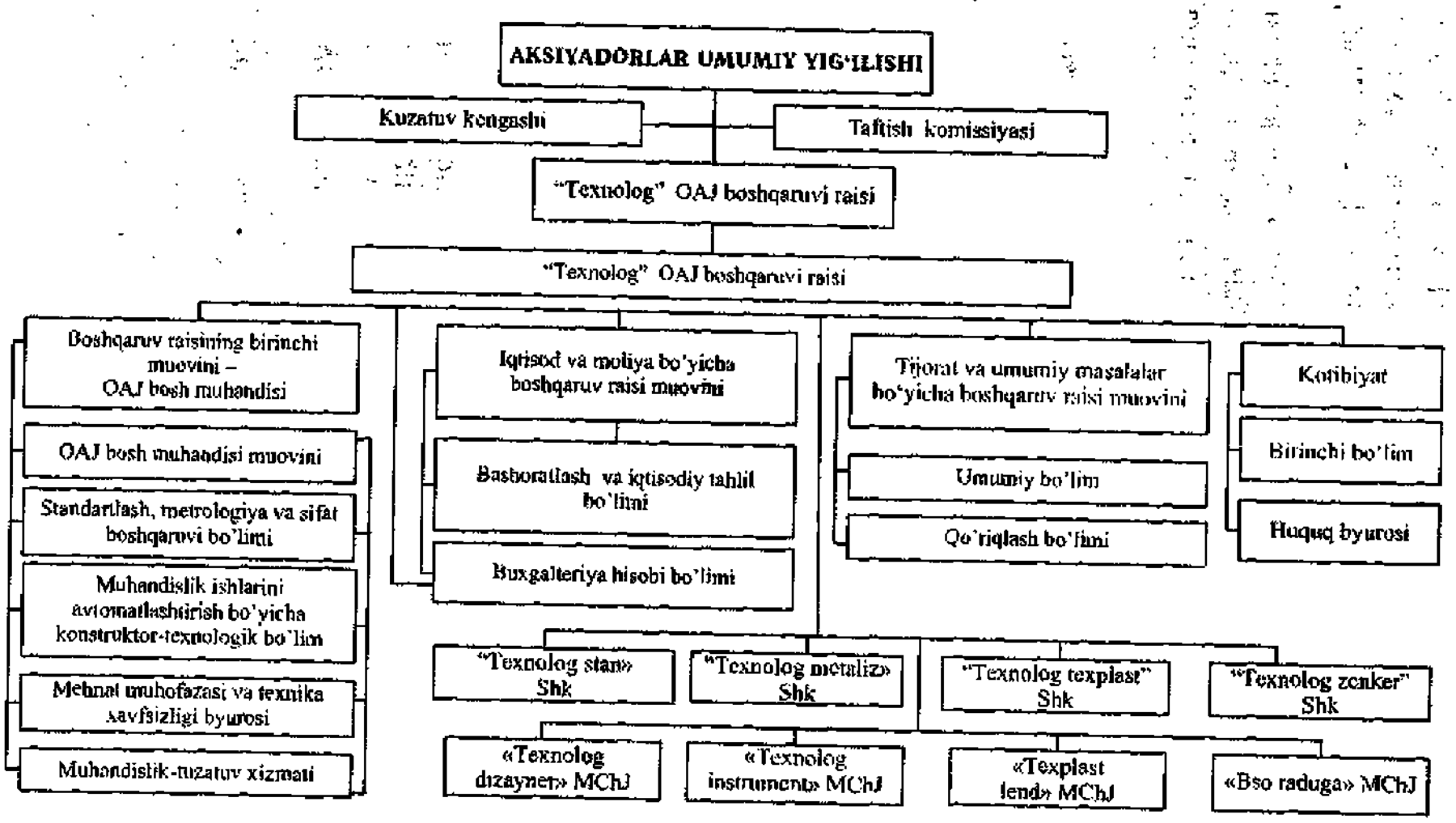
Shu sababli, har bir korxonani boshqarishni tartibga solish uchun korxona boshqaruv tuzilmasini tuzish talab etiladi. Boshqa korxonalar singari «Texnolog» OAJning ham tashkiliy strukturasi mavjud bo'lib, uning to'liq ko'rinishi quyidagi chizmada berilgan.

Korxonani boshqarishning tashkiliy tuzilmasi boshqaruvning asosiy negizini tashkil qiladi. Chunki har qanday tashkilotning tartibli ishlashi, unda mavjud intizom, bo'g'inlar xodimlarning mas'uliyati, ulardagi hamjihatlik, hamkorlik ruhi va boshqalarning barchasi boshqarishning tashkiliy tuzilmalarini oqilona shakllantirishga bog'liq.

Ko'pchilik aksiyadorlik jamiyati kabi «Texnolog» OAJ tashkiliy tuzilmasining ilk bo'g'ini ham aksiyadorlar umumiy yig'ilishi, kuzatuv kengashi va taftish komissiyasidan tashkil topgan.

1-chizma

"Texnolog" OAJ boshqaruvining tashkiliy tuzilmasi



«Texnolog» OAJ boshqaruv raisining uchta muovini bo'lib, ular OAJ bosh muxandisi, ya'ni birinchi muovin, iqtisod va moliya bo'yicha muovin hamda tijorat va umumiy masalalar bo'yicha muovinlardan iborat.

Birinchi muovinga OAJ bosh muxandisi o'rinbosari, standartlash, metrologiya va sifatni boshqarish bo'limi, muxandislik ishlarini avtomatlashtirish bo'yicha konstruktor-texnologik bo'lim, mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligi byurosi va muhandislik kuzatuv kengashi hisobot topshiradilar.

Iqtisod va moliya bo'yicha rais muoviniga bashoratlash va iqtisodiy tahlil bo'limi hamda bugalteriya hisobi bo'limi tegishlidir.

Tijorat va umumiy masalalar bo'yicha boshqaruv raisi o'rinbosariga umumiy bo'lim va qo'riqlash xizmati bo'limi hisobdordir.

Undan tashqari, «Texnolog» OAJ boshqaruvining tashkiliy tuzilmasida birinchi bo'lim, kotibiyat va huquq byurosi mavjud.

«Texnolog» OAJ boshqaruvi quyidagilarni ta'minlaydi:

- sho'ba korxonalar faoliyatini muvofiqlashtirish;
- huquqiy ta'minot;
- moliyaviy-iqtisodiy ta'minot;
- yagona marketing siyosatini ishlab chiqarish va olib borish, bozorlarga mahsulotlarni chiqarib sotish;
- ishlab chiqarish quvvatlarini oshirishga yo'naltirilgan investitsion dastur ishlab chiqish, yangi texnologiyalarni kiritish, yangi mahsulot turlarini ishlab chiqarish va investitsiyalarni jalb qilish;
- parmalash ishlari uchun maxsus uskunalar tayyorlash, «Uzbekneftgaz» DAJ, mashinasozlik korxonalari va qishloq xo'jaligi uchun maxsus uskunalar yaratish.

«Texnolog» OAJ tarkibida to'rtta sho'ba korxonalar mavjud bo'lib, bular: «Texnolog stan», «Texnolog metaliz», «Texnolog texplast» va «Texnolog zenker» sho'ba korxonalaridir. Ularning faoliyatiga va bajaradigan vazifasiga qisqacha to'xtalib o'tamiz.

«Texnolog stan» sho'ba korxonasi faoliyat turi:

- chakana buyurtmalar bo'yicha maxsus stanoklar va avtomatik yo'l(liniya)lar ishlab chiqarish;
- paxta to'plari uchup avtomatik liniyalar ishlab chiqarish;
- marmarga ishlov beruvchi uskunalar majmuasini ishlab chiqarish;

- Oliy ta'lim tizimi o'quv yurtlari uchun yog'ochni qayta ishlovchi va metall kesuvchi uskunalar ishlab chiqarish;

- «Uzbekenergo» DAJ uchun ehtiyot qismlar ishlab chiqarish.

«Texnolog metaliz» sho'ba korxonasi faoliyat turi:

- metalni qayta ishlash sanoati uchun maxsus texnologik stanoklar ishlab chiqarish;

- respublikaning turli ishlab chiqarish tarmoqlari uchun yirikgabaritli, nostandart uskunalar ishlab chiqarish;

- import qilingan uskunalar uchun maxsus kesuvchi uskunalar va detallar ishlab chiqarish;

- chakana buyurtmalar bo'yicha maxsus sinov burilmalarini va asboblarini ishlab chiqarish.

«Texnolog texplast» sho'ba korxonasi faoliyat turi:

- plastmassadan detallar ishlab chiqarish, uni qayta ishlash uchun texnologik qurilmalar ishlab chiqarish;

- ilmiy konstruktorlik rejasini tuzish va mahalliylashtirish dasturlarida qatnashish;

- «Sho'rton» gaz-kimyo kombinatida ishlab chiqariladigan polietilenni qayta ishlovchi qurilmalarga xizmat ko'rsatish;

- chet elda va mahalliy ishlab chiqarilgan traktorlar va boshqa qishloq xo'jaligi texnikalariga plastmassali baklar ishlab chiqarish.

«Texnolog zenker» sho'ba korxonasi faoliyat turi:

- elektrik, elektrotexnik va mexanik uskunalar namunalarini tayyorlash va sinab ko'rish;

- «O'zbekiston temir yo'llari» DATYK uchun import qilingan uskunalarga texnik xizmat ko'rsatish.

«Texnolog» OAJ ning sho'ba korxonalari bilan bir qatorda yana to'rtta mas'uliyati cheklangan jamiyati mavjud bo'lib, ular quyidagilar:

«Texnolog dizayner» MChJ faoliyati turi:

- loyiha-smetani hujjatlashtirish ishlarini bajarish va biznes-rejani ishlab chiqish;

- korxonalarni yangi qurish va kapital ta'mirlash ishlarini ishlab chiqish.

«Texplast lend» MChJ faoliyati turi:

- qurilish va boshqa metalli buyumlar ishlab chiqarish;

- sanoat uskunalari va o'lchov asboblarini ta'mirlash;
- asbob-uskunalarni ishlab chiqarish.
- texnik qurilmalarni tayyorlash;
- elektr apparatlarini ishlab chiqarish va o'rnatish;
- ilmiy izlanish loyiha konstruktorlik ishlarini o'tkazishni ta'minlash.

«BSO Raduga» MChJ faoliyati turi:

- bolalar va o'smirlarni sog'lomlashtirish bo'yicha davolash-profilaktika chora-tadbirlarini o'tkazish, ishchilar va ular oilalari dam olishini tashkil etish.

«Texnolog» OAJ boshqaruvining tashkiliy tuzilishiga atroflicha yondoshadigan bo'lsak, korxonaning tashkiliy tuzilmasi chiziqli-funktsional ko'rinishga egadir. Korxonaning boshqaruvi garchi, jamiyat boshqaruvi raisi qo'lida bo'lsada, u aksiyadorlar oldida hisobot berishga majburdir.

3. «Texnolog» OAJning marketing tadqiqotlari haqida ma'lumot

3.1. Marketing tadqiqotlari tizimida iste'molchilar xatti-harakatini o'rganish

Yuqoridagi ko'rsatkichlardan ko'rinib turibdiki, ishlab chiqarish xarajatlarining asosiy qismini xom ashyo va materiallarga bevosita xarajatlar tashkil etmoqda. Xarajatlar dinamikasi tahlili ko'rsatmoqdaki 2006-yilda narx-navoning oshishi natijasida xom ashyo va materiallarga xarajatlar sezilarli darajada oshdi. Kuchli iqtisod siyosati natijasida 2005-yilga nisbatan 2006-yilda yoqilg'i-energetika resurslariga xarajatlar pasaytirilgan. Ishchilar soni qisqarganligi sababli ish haqiga xarajatlar kamaygan.

Hozirgi vaqtda barcha korxonalar va tashkilotlar tayyor mahsulotlarni buyurtmachi va iste'molchilar uchun tayyorlaydilar. Bozorni egallash ham shular orqali amalga oshiriladi. Shunday ekan, «Texnolog» OAJ buyurtmachilari va ular xarid qilayotgan mahsulot va uning hajmi to'g'risida atroflicha tushunchaga ega bo'lish maqsadga muvofiqdir.

2-jadval

2007-yilda asosiy buyurtmachilar tomonidan xarid qilingan mahsulot turlari va miqdori

№	Buyurtmachi nomi	Ishlarning nomi	Summa (ming so'm)
		«Texnolog-Metaliz» ShK	
1.	Bayramlar direksiyasi	Sahna majmuasi montaji va demontaji	32 000,0
2.	SPMK-2	Shneklar tayyorlash	45 000,0
3.	OAO «TashVRZ»	Egish uchun mashina	50 000,0
4.	Rossiya, Ukraina, Kazaxstan	To'rlar ishlab chiqarish uchun press-avtomatlar	150 000,0
5.	Axangaranshifer	Rudani tushirish uchun konveyer	253 000,0
6.	Harbiy bo'lim	Havo desantlari uchun trenajer – chizmalar	220 000,0
	Jami:		**750 000,0**
		«Texnolog-Texplast» ShK	
7.	Mostootryad 67	Tuproqni yuvish uchun uzellar	46 000,0
8.	Mostootryad	Beton o'tkazgichlarga uzellar tayyorlash	15 000,0
9.	Agregat.z-d	Rezervuarlar tayyorlash	16 000,0
10.	Eyvalekmaxsus-beton	Himoya to'rlarini tayyorlash	30 000,0
11.	Firma «Servaer»	Turniketlar konveyerini tayyorlash	26 800,0
12.	Boshqalar	Import texnikalarga ehtiyot qismlar	40 000,0
13.	ChSM, TSM, «Urgenchkormmash»	Voronkalar tayyorlash	8 000 ,0
14.	ChP	TNP	7 000
15.	XKSMX	Urug' bankalarini tayyorlash	6 000
16.	Uzmetkombinat	Tashqalar tayyorlash	8 000

17.	Boshqa ishlar		37 200
	Jami:		**240 000,0**
		«Texnolog-Stan» ShK	
18.	Novo-Angrensk TES	Ehtiyot qismlar tayyorlash	200 000,0
19.	Mudofaa vazirligi	Yoritkich tayyorlash	324 000,0
20.	TVRZ	Ehtiyot qismlar tayyorlash	76 000,0
	Jami:		**600 000,0**
		«Texnolog-Zenker» ShK	
21.	MVDRUZ, MORUZ, SNBRUZ	NND-4 tayyorlash	160 000,0
22.	TES	Ehtiyot qismlar tayyorlash	20 000,0
	Jami:		**180 000**
	«Texnolog» OAJ bo'yicha jami:		**1770 000**

2007-yilda «Texnolog» OAJdan katta hajmda mahsulot sotib olgan tashkilotlar sifatida Mudofaa vazirligi, Oxangaronshifer, harbiy bo'lim, Novo-Angrensk TES va boshqalarni sanab o'tish mumkin. Ayniqsa, Mudofaa vazirligi tomonidan qabul qilingan yoritgichlar uchun to'langan 324000 ming so'mlik mahsulot uchun haq va «Oxangaronshifer» korxonasi tomonidan foydalanishga qabul qilingan rudani tushirish uchun konveyerlar evaziga 253000 ming so'mlik tushum mazkur yildagi «Texnolog» jamiyati a'zolarining ulkan yutuqlaridan biri deyish mumkin.

O'tkazilgan sa'y-harakatlar natijasida 2007-yilda eksport hajmi 140 ming AQSh doll.ni tashkil etdi. Eksport asosan Rossiya, Ukraina va Qozog'iston mamlakatlari korxonalari hissasiga to'g'ri keladi.

Har qanday rivojlanish yo'lini tanlagan korxona va tashkilotlar, albatta, o'ziga yetarli darajada moliyaviy resurslarga ega bo'lishi kerak. Korxonaning moliyaviy ahvoli amalga oshiriladigan rejadagi mablag'ga yetmasa chetdan qarzga moliyaviy resurs olishga to'g'ri keladi.

Shunday ekan, «Texnolog» OAJning moliyaviy holatini tahlil qilish maqsadga muvofiqdir. Quyidagi jadvalda jamiyatning oxirgi 2 yillik moliyaviy holati tahlili keltirilgan.

3-jadval

«Texnolog» OAJning moliyaviy holati tahlili (ming so'm)

	Ko'rsatkichlar	Yillardagi ko'rsat-kichlar tahlili	
		01.01.2007	**01.01.2008**
1.	**Xususiy aylanma mablag'lar tahlili**		
	Xususiy mablag'lar manbalari	1 333 241	1 009 319
	Uzoq maddatli aktivlar	560 057	446 778
	Uzoq muddatli kreditlar va qarzlar		
	Uzoq muddatli aktivlarni shakl-lantirish uchun xususiy aktivlar	560 057	446 778
	Aylanma mablag'larni shakl-lantirish uchun xususiy aktivlar	1 333 241	1 009 319
	Aylanma mablag'lar me'yori	402 156	518 105
	Ortiqcha (Q), kam (-) aylanma mablag'lar	371 028	44 436
2.	**Aylanma malag'larni shakl-lantirish manbalari**		
	Aylanma aktivlar	1 438 958	1 401 339
	Shu jumladan, debitorlik qarzlari	593 221	443 916
	Aylanma mablag'larni shakl-lantirish uchun xususiy aktivlar	773 184	562 541
	Qarz mablag'lari	665 773	838 798
	Shu jumladan, kreditorlik qarzlari	664 011	838 798
3.	**Aylanma mablag'lar aylan-masi**		
	Mahsulot sotish hajmi	1 400 920	1 631 618
	Material aylanma mablag'larning o'rtacha qoldig'i		
	Hisobot davrida aylanma mablag'lar aylanmasi soni	4	4
	Aylanmaning davri (kunlarda)	90	90

4.	**Aylanma mablag'lar tuzilmasi**		
	Aylanma mablag'lar – jami:	1 438 958	1 401 339
	Moddiy aylanma mablag'lar bundan	837 210	875 648
	a) tugallanmagan ishlab chiqarish	711 178	708 632
	b) tayyor mahsulot	5 797	0
	в) qayta sotish uchun tovarlar	0	0
	Pul mablag'lari	8 057	79 956
	Debitorlar	593 221	443 916
	Boshqalar	470	436
5.	**Mulkni shakllantirish manbalari**		
	Korxona mol-mulki	560 057	446 778
	Quyidagilar hisobiga shakllantirilgan uzoq muddatli aktivlar:		
	a) qarz mablag'lari		
	b) xususiy mablag'lar	560 057	446 778
	Aylanma aktivlar – jami:	1 438 958	1 401 339
	Shu jumladan quyidagilar hisobiga:		
	a) xususiy mablag'lar б) qarz mablag'lari	773 184 665 774	562 541 838 798
6.	**Iqtisodiy holat tahlili**		
	To'lov qobiliyati koeffitsienti (normativ – 1,25)	2,2	1,7
	Xususiy va qarz mablag'lari nisbati koeffitsienti (normativ – 1)	2,0	1,2
	Xususiy aylanma mablag'lar bilan ta'minganlik koeffitsienti (normativ – 0,2)	0,5	0,4
	Aktivlar rentabelligi koeffitsienti (normativ – 0)	0,008	0,14
	Asosiy vositalar eskirishi koeffitsienti (normativ – 0,5)	0,71	0,75

2007-yilda aylanma mablag'lar hajmi 2006-yildagi aylanma mablag'lar hajmidan kam bo'lsa-da, 2007-yilda mahsulot sotish hajmi 1 631 618 ming so'mni tashkil etdi. Bundan tashqari, 2006-yildagi ombordagi tayyor mahsulotlar qoldig'i 2007-yilda sotilib, 2007-yil oxirida bu ko'rsatkich qoldiqsiz yakunlandi. Aylanma aktivlarining 2007-yilda 37 619 ming so'mga kam chiqishi ham ombordagi tayyor mahsulotning kamayganligi hisobigadir. Shunga mutonosib ravishda «Texnolog» OAJning pul mablag'lari 2006-yilga nisbatan 2007-yilda 71 899 ming so'mga ko'proq tushum sifatida qabul qilindi.

«Texnolog» OAJning moliyaviy-iqtisodiy holatini tahlil qilish va monitoring o'tkazishning tartibi to'g'risidagi nizomga asosan quyidagi ko'rinishda korxonaning iqtisodiy holati koeffitsienti hisoblandi:

- «Texnolog» OAJning to'lov qobiliyati koeffitsienti 1,7 ni tashkil etib (normativ ko'rsatkich Kt >1,25), bu ko'rsatkich moliyaviy holat tahlilida yomon ko'rsatkich hisoblanmaydi. To'lov qobiliyati koeffitsienti korxonaning joriy aktivlari joriy majburiyatlardan yuqoriligini ko'rsatmoqda. Jamiyat bunda majburiyatlarini qoplay olish qobiliyatiga egadir.

- «Texnolog» OAJning xususiy aylanma mablag'lar bilan ta'minlanganlik koeffitsienti 0,4 ni tashkil qiladi (normativ ko'rsatkich Kab – 0,2).

- «Texnolog» OAJning aktivlar rentabelligi koeffitsienti 0,14 ni tashkil etdi (normativ ko'rsatkich Kar – 0,05).

- «Texnolog» OAJda xususiy va qarz mablag'lari koeffitsienti 1,2 tashkil etdi (normativ ko'rsatkich Kx – 1).

- «Texnolog» OAJning asosiy vositalari eskirishi koeffitsienti 0,75 ni tashkil etdi (normativ ko'rsatkich Kes – 0,7).

Navbatdagi jadval «Texnolog» OAJning 3 yillikning boshidagi barcha aktivlari va passivlari to'g'risidagi ma'lumotlarni o'zida jamlagan buxgalteriya balansidir.

4-jadval

«Texnolog» OAJni buxgatteriya balansining asosiy ko'rsatkichlari (mln. so'm)

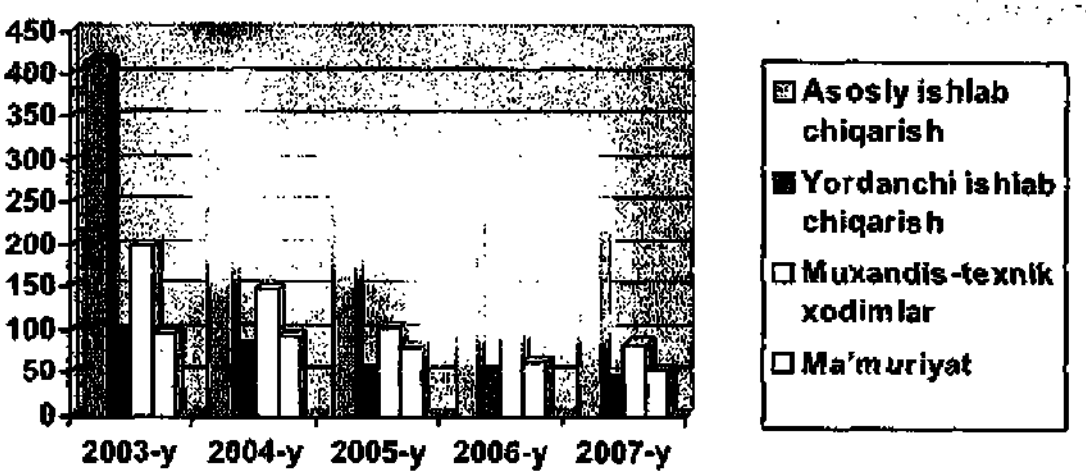
Ko'rsatkichlar	2006-yil 1-yanvar holatiga	2007-yil 1-yanvar holatiga	2008-yil 1-yanvar holatiga
Passivlar			
Asosiy vositalar	480,33	461,34	411,36
Shu jumladan: balans qiymati	1481,46	1596,141	1659,29
Jamg'arilgan amortizatsiya	1001,13	134,80	1247,92
Nomoddiy aktivlar	1,58	0,81	0,06
Uzoq muddatli investitsiyalar	31,57	35,35	35,36
Kapital qo'yilmalar	6,44	0,85	0,00
Uzoq muddatli debitorlik qarzlari	7,56	3,62	0,00
O'rnatiladigan uskunalar	0,00	0,00	0,00
Jami uzoq muddatli aktivlar	**527,47**	**501,97**	446,78
Ishlab chiqarish zaxiralari	98,30	120,24	167,02
Tugallanmagan ishlab chiqarish	626,41	711,18	708,63
Tayyor mahsulot	6,70	5,80	0,00
Tovarlar	0,00	0,00	0,00
Kelgusi davr xarajatlari	0,71	0,47	0,44
Pul mablag'lari	15,88	8,06	81,34
Debitorlik qarzlari	311,57	593,22	443,92
Xaridor va buyurtmachilar qarzi	244,66	533,57	272,27
Mol yetkazib beruvchilarga berilgan bo'naklar	26,04	17,55	98,87
Boshqa debitorlik qarzlari	40,87	42,10	72,77
Boshqa joriy aktivlar			
Jami joriy aktivlar	**1059,56**	**1438,96**	**1401,34**
Jami aktivlar	1587,03	1940,92	1848,12

Passivlar			
Ustav kapitali	250,70	250,70	250,70
Qo'shilgan kapital			
Rezerv kapitali	745,56	783,38	415,08
Taqsimlanmagan foyda/ qoplanmagan zarar	-126,82	241,07	343,54
Maqsadli tushumlar			
Jami xususiy mablag'lar manbalari	**869,45**	1275,15	1009,32
Uzoqmuddatli kreditrlik qarzlari	3,68	1,76	0,00
Shu jumladan: uzoq muddatli bank krediti			0,00
Boshqa uzoq muddatli qarzdorlik	3,68	1,76	0,00
Joriy kreditorlik qarzlari	713,90	664,01	838,80
Shu jumladan: budjet va DMFgaqarzdorlik	443,23	301,72	345,19
Mahalliy mol yetkazib beruvchilarga qarzdorlik	60,40	82,21	94,11
Olingan avanslar	88,18	86,28	274,06
Mehnatga haq bo'yicha qarzdorlik	42,47	69,61	34,04
Boshqa joriy kreditorlik qarzlari	79,63	124,20	91,40
Qisqa muddatli bank kreditlari			
Jami majburiyatlar	**717,58**	**665,77**	**838,80**
Jami passiv	**1587,03**	**1940,92**	**1848,12**

Jadvaldan ko'rinib turibdiki, «Texnolog» OAJning asosiy vositalari hajmi yildan-yilga kamayib bormoqda. Bunga asosiy sabablardan biri bu jamiyatda asosiy vositalarning sotilishi va hisobdan chiqarilishidir. Bu ko'rsatkich ikki yil davomida 68,97 mln. so'mga kamayib 2008-yil holatida 411,36 mln. so'mni tashkil etdi. Boshqa katta o'zgarishlar sodir bo'lmay, «Texnolog» OAJ jami aktivlari mazkur yilning boshida 1848,12 mln. so'mni tashkil etdi.

1-diagramma

«Texnolog» OAJda inson resurslari tarkibi diagrammasi



Balansning passiv qismida ustav kapitali o'zgarishsiz qolib, joriy kreditorlik qarzlari 838,8 mln.so'mga yetdi. Uch yil davomida jamiyat a'zolarining qilgan mehnatlari 2005-yildagi zarardan farqli ravishda 2007-yilda 343,54 mln. so'mlik olgan foydasi bilan baholanmoqda.

«Texnolog» OAJda inson resurslariga katta e'tibor qaratilib, mehnat kodeksi moddalariga mos ravishda ikki tomonlama shartnomalar asosida ish olib borilmoqda. Zamon talablaridan kelib chiqib ishlab chiqarishni avtomatlashtirish natijasida ko'p ishchi o'rinlari qisqarib bormoqda. Buni quyidagi jadvalda ham ko'rish mumkin.

Diagrammani tahlil qilish natijasida ko'rish mumkin-ki, yildan-yilga ishchi-xodimlar soni kamayib bormoqda. Ayniqsa, asosiy ishlab chiqarish xodimlari soni 2007-yilda 2001-yilga nisbatan deyarli ikki barobarga kamayib, 209 kishini tashkil etmoqda. Bunday ishchilarning kamayishining oldini olish maqsadida «Texnolog» OAJ ma'muriyati xodimlari 2008-yildan e'tiboran korxonada paxta terish mashinalarini ishlab chiqarishni yo'lga qo'yish uchun harakat qilmoqda.

Yuqoridagidek, xodimlarning kamayishi yordamchi ishlab chiqarishda ham kuzatilmoqda. Bunga sabab, asosiy ishlab chiqarishning to'liq quvvat bilan ishlamaganligidir, deyish mumkin.

«Texnolog» OAJda ishchi resurslariga qanchalik e'tibor berilmasin, baribir ishchilar sonini saqlab qolish imkoniyati bo'lmadi. Shunga qaramay, ishchi va xodimlar ish haqi yildan-yilga ko'tarilib bormoqda. «Texnolog» OAJ ma'muriyati har doim ish haqi masalasini ishchilarga bo'lgan birinchi e'tibor sifatida qarab kelmoqda. Buni quyidagi chizmada ko'rishimiz mumkin.

5-jadval

O'rtacha oylik ish haqi

	2002-yil	**2003-yil**	**2004-yil**	**2005-yil**	**2006-yil**	**2007-yil**
Ishchilar	65342	79213	93800	100351	124520	133420
Muxandis-texnik xodimlar	54635	66345	71803	76905	85330	96020
Ma'muriyat	85654	118465	125963	145891	159650	172351

Jadvalni tahlil qilish natijasida shuni ko'rish mumkin-ki, ishchi-xodimlarning ish haqlari yillar davomida ishlab chiqarish hajmiga muvofiq o'sib kelmoqda. Birgina misol, ishchilarning 2002-yilda o'rtacha oylik ish haqi 65342 so'mni tashkil etgan bo'lsa 2007-yilda bu ko'rsatkich 133420 so'mga yetdi. Ishchilarning o'rtacha oylik ish xaqi 2002-yildan 2007-yilgacha davr mobaynida ikki barobarga oshdi. Ammo, muxandis-texnik xodimlarning o'rtacha oylik ish haqi olti yil oralig'ida bor yo'g'i 41385 so'mgagina oshdi.

II. 2007-yil uchun korxonaning moliya-xo'jalik faoliyati tahlili

2007-yilda bajarilgan ishlar hajmi 1631.6 mln. so'mni tashkil etdi.

2007-yilda bajarilgan asosiy ishlar:

- «O'zbekenergo» DAKning mavjud texnologik uskunalari uchun ehtiyot qismlar tayyorlash – 247,3 mln. so'm;
- «O'zbekiston temir yo'llari» DATYK korxonalari uchun yangi turdagi texnologik uskunalarni tayyorlash – 298,7 mln. so'm;
- qishloq xo'jaligi mashinalari uchun plastmassadan tayyorlangan buyumlar – 57,3 mln. so'm
- Toshkent shahar va viloyatlar hokimliklari buyurtmasi bo'yicha ishlar – 334,4 mln. so'm;

- eksport qilingan mahsulotlar – 122.9 ming AQSh dol.

2007-yilda ishlar yakuni bo'yicha sof foyda 117 mln. so'mni tashkil etdi.

Kreditorlik qarzlari 838,8 mln. so'mni tashkil etdi, shu jumladan:

budjetga qarzdorlik – 324,7 mln. so'm;

davlatning maqsadli fondlariga to'lovlar – 8,8 mln. so'm;

ish haqi bo'yicha – 34 mln. so'm;

mahsulot yetkazib beruvchilarga – 94,1 mln. so'm.

Korxonaning budjetga to'lovlari bo'yicha Respublika komissiyasining 2007-yil 31-dekabrdagi 70-sonli bayonnomasiga asosan kechiktirilgan qarzlari 263,6 mln. so'mni tashkil etadi. Kechiktirish muddati 2008-yil 26-martda tugadi.

Korxonaning aylanma mablag'lari summasi 875,6 mln. so'mni tashkil etadi, bundan:

ishlab chiqarish zaxiralari – 167,0 mln. so'm;

tugallanmagan ishlab chiqarish – 708,6 mln. so'm;

tayyor mahsulot – mavjud emas;

debitorlik qarzlari – 443,9 mln. so'm

shu jumladan kechiktirilgani – 66,5 mln. so'm

Yuqoridagilardan xulosa qilib shuni aytish mumkin-ki, «Texnolog» OAJ tomonidan amalga oshirilayotgan sa'y-harakatlar kelajakda, albatta, o'z mevasini beradi va jamiyatni bozorda o'z ulushiga ega bo'lishi uchun zamin yaratadi.

3.5 «Texnolog» OAJning kuchli va zaif tomonlari natijasi

Biz o'z tadqiqotlarimizda «Texnolog» ochiq aksiyadorlik jamiyatining kuchli va zaif tomonlarini raqobat sharoitida aniqlaymiz. Tadqiqot jarayonida «Texnolog» ochiq aksiyadorlik jamiyatining zaif tomoni zamonaviy texnologiyalar bilan ta'minlanmaganligi va mahsulotlarining sifati pastligi ekanligi. Kuchli tomoni esa boshqaruv tizimini yaxshi yo'lga qo'yilmaganligidir.

Har bir korxona zaif tomonlarini aniqlab, o'zini ushbu jihatlar bo'yicha himoyalanish strategiyasini ishlab chiqishi hamda kuchli tomonlarini yanada kuchaytirmog'i lozim.

Mulohaza uchun savollar

1. Sizning fikringizcha, innovatsiyani amalga oshirishda qaysi omillariga ko'proq ahamiyat beriladi?

2. Korxonalarda samaradorlikni oshirishda innovatsiyaning zarurligini ochib bering

3. «Texnolog» ochiq aksiyadorlik jamiyatining bu darajaga erishish sabablarini ayting va u innovatsiyadan foydalanish darajasiga to'xtalib o'ting.

4. Sizning fikringizcha, bugungi kunda ushbu korxona qanday innovatsion strategiya asosida rivojlanmoqda?

5. Siz qanday innovatsiya turlaridan foydalanib jamiyatni rivojlantirar edingiz?

II. TALABALAR UCHUN USLUBIY QO'LLANMALAR

Keysni mustaqil yechish uchun ko'rsatmalar. Baholash mezonlari.

Ishni tashkil qilish bosqichlari	Tavsiyalar	Baholash mezonlari
1. Keys bilan tanishish	Avvaliga keys bilan tanishish kerak. O'qib chiqish paytida keysni tahlil qilishga urinmang.	
2. Muammoni va muammo tarkibini asoslash	Muammoni shakllantirishda o'tilgan mavzular bo'yicha nazariy bilimlaringizdan foydalaning.	1 ball
3. Ma'lumotlarni tahlil qilish	Muammoni aks ettiruvchi asosiy xususiyatlar: 1. Berilgan ma'lumotlardagi o'zgarishlar dinamikasi tahlili. 2. Korxona innovatsion imkoniyati tahlili. 3. Aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish imkoniyatlarining mavjudligi	2 ball
4. Yechimni ishlab chiqish va asoslab berish	1.Korxonada innovatsion muhitni yaratish 2. Ilmiy xodimlarga o'zini-o'zi ko'rsatishi uchun imkoniyatlar yaratish; 3. Shu yo'nalishdagi boshqa korxonalar bilan hamkorlikda ishlar olib borish 4. Innovatsion strategiyani o'z kelajagi sifatida ko'rish.	2 ball

Muammo:

Korxonada innovatsion strategiyani amalga oshirishga ta'sir qiluvchi omillar.

Muammolar tarkibi:

Ishlab chiqarish korxonalarida innovatsiyani amalga oshirish imkoniyatlari.

Iste'molchilar talablari, istak va xohishlarini o'rganib chiqishning zaruriyati.

Korxonada muvjud innovatsion strategiyani o'zgartirish yo'llarini izlash.

Innovatsiyalarni amalga oshirishda boshqa korxonalar bilan hamkorlik qilish zarur.

Innovatsion faoliyatni aniqlab olish zarur.

Korxonaning moliyaviy tahlili asosida uning innnovatsion strategiyasini aniqlash.

Statistik, moliyaviy va muqobil tahlillarga asoslanib, ushbu korxonaning innovatsion faoliyatini ishlab chiqish.

O'QUV-USLUBIY MATERIALLAR

1. «Texnolog» ochiq aksiyadorlik jamiyatining innovatsion strategiyasini ishlab chiqishda statistik va simpleks tahlili

Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqaruvchilardan tezlikda bozordagi talab o'zgarishlariga moslashish talab etiladi. Ushbu muammoni hal etish kompleks vazifalarni bajarishni talab etib, ular orasida bozor talabiga mos keluvchi xaridorbop qishloq xo'jaligi texnikalarini ishlab chiqarishni tashkil etish eng muhimi hisoblanadi. Ushbu vazifani bajarish quyidagilarni o'z ichiga oladi: strategik qarorlarni ishlab chiqish va uni amalga oshirish; tezkor-taktik qarorlarni ishlab chiqish va uni amalga oshirish.

Strategik qarorlarni ishlab chiqishda sifat usullari qo'llanilib, ular korxona faoliyati va mahsulotini yaxshilashning alohida yo'nalishlari yig'indisini anglatuvchi xo'jalik portfelini yaratishga yo'naltirilgan bo'ladi.

Bu kabi usullarga keng miqyosda e'tirof etilgan strategiya matritsalari: «Ansoff matritsasi», M. Porterning «Umumiy strategik modeli», «Boston konsalting grupp» firmasining «Bozor ulushi-bozor

o'sishi» matritsasi (portfolio-tahlil), «Djeneral-Elementrik-Mak-Kinzi» matritsasi va boshqalar kiradi.

Tezkor-taktik qarorlarni ishlab chiqishda, odatda miqdoriy usullar qo'llanilib, u strategik qarorni ishlab chiqish bosqichida korxonaning tanlagan o'sish varianti va rivojlanish faoliyati doirasida ishlab chiqarish dasturini muqobillashtirishga yo'naltirilgan bo'ladi. Korxona ishlab chiqarish dasturini shakllantirishda muqobillashtirishning umumiy qabul qilingan mezoni mahsulot sotishdan olingan foydani maksimallashtirish hisoblanadi.

III. O'QITUVCHILARGA KEYS YECHISH VARIANTLARI

Ishlab chiqarish korxonalarida innovatsiyani amalga oshirish imkoniyatlari	Ishlab chiqarish kolrxonalarida innovatsiyalarni amalga oshirish imkoniyatini, eng avvalo, uning ishlab chiqarish quvvatlari tarzida aniqlash maqsadga muvofiqdir. Ayniqsa, imkoniyatlarni mavjud salohiyat doirasida aniqlash maqsadga muvofiqdir.
Iste'molchilar talablari, istak va xohishlarini o'rganib chiqish	Bozor iqtisodiyoti sharoitida barcha harakatlar iste'molchi uchun yaratilishi kerak. Shunday ekan, ularning talablari hamisha birinchi o'rinda turishini yodda tutish lozim. Bunda innovatsion faoliyat iste'molchilar talablari asosida shakllanadi.
Korxonada muvjud innovatsion strategiyani o'zgartirish yo'llari	Ma'lum davr o'tganidan keyin korxonada mavjud innovatsion strategiya zamonga qarab o'zgara boshlaydi. Shu vaqtda o'zgartirishning asosiy yo'li bo'lib iqtisodiyotdagi va bozordagi mavjud holat hisoblanadi.
Innovatsiyalarni amalga oshirishda boshqa korxonalar bilan hamkorlik qilish	Hamkorlik bu yangiliklar demakdir. Hamkorlik natijasida yangi g'oyalar va imkoniyatlar vujudga keladi. Korxonalardagi inson omillari va resurslari birlashishi

	natijasida hamkorlik imkoniyatlari yanada oshadi.
Innovatsion faoliyatni aniqlab olish	Innovatsion faoliyat – bu yangiliklarni yaratish uchun olib boriladigan turli xil ishlardir. Buni aniqlamay turib faoliyat yuritish mumkin emas.
Korxonaning moliyaviy tahlili asosida innnovatsion strategiyasini aniqlash	Innovatsion strategiyani aniqlash va uni amalga oshirish albatta moliyaviy imkoniyat darajasidan kelib chiqadi. Moliyaviy tahlil ana shu masalani aniqroq yechishga xizmat qiladi.
Statistik, moliyaviy va muqobil tahlillarga asoslanib, ushbu korxonaning innovatsion faoliyatini ishlab chiqish	«Texnolog» OAJ uchun barcha ma'lumotlar, jumladan, statistik, buxgalteriya, operativ va boshqa ma'lumotlar uni yurgizuvchi asosiy kuchlar hisoblanadi. Innovuatsion faoliyat ham ana shu ma'lumotlar asosida shakllanadi.
Korxonada innovatsion strategiyani amalga oshirish yo'llarini aniqlash	1. Innovatsion strategiyani o'z kelajagi sifatida ko'rish 2. Shu yo'nalishdagi boshqa korxonalar bilan hamkorlikda ishlar olib borish; 3. Ilmiy xodimlarga o'zini-o'zi ko'rsatishi uchun imkoniyatlar yaratish; 4. Korxonada innovatsion muhitni yaratish

IV. AMALIY MASHG'ULOTLARDA MUAMMOLI HOLATLARNI YECHISH BO'YICHA O'QITISH TEXNOLOGIYASI

Mavzu	**Qo'shma korxonalar faoliyatini tashkil etish va uning samaradorligi**
Talabalar soni: 25-30	Vaqti 4 soat
O'qitish shakli	Amaliy mashg'ulotda muammoli holatni yechish orqali bilimni chuqurlashtirish

Amaliy mashg'ulot rejasi	1. Keysga kirish va nazariy jihatdan yoritib berish. 2. Bilimni chuqurlashtirishning va muammoning dolzarbligi. 3. Korxonaning marketing strategiyasini o'rganish. 4. Korxonaning boshqarish samaradorligini o'rganish. 5. Muammoning shakllanishi va uni yechish yo'llari. 6. Keys-stadini guruhlarda yechish. 7. Interaktiv orqali muammoli holatni yechish g'oyalarini ko'rib chiqish. 8. Eng muqobil variantini tanlash va natijalarni prezentatsiya qilish. 9. Guruhlarning ishlash faoliyatini va maqsadga erishilganlik natijalarini baholash hamda xulosa chiqarish.
O'quv mashg'ulotining maqsadi:	Xolding faoliyatini tashkil etish va uning samaradorligi, tovarlar assortimenti va marketing strategiyasini ishlab chiqish hamda uning samaradorligini yoritib berish
- Pedagogik vazifalar: - muammoli holatning xususiyatlarini tavsiflab va tasniflab beradi: - keysda korxonaning faoliyati va marketing holati bilan tanishtiradi va tahlil qiladi; - muammoni ajratish va uni aniqlab, yechish ketma-ketligini ishlab chiqishni o'rgatadi;	O'quv faoliyatning natijalari: - korxonaning faoliyati va holatini o'rgangan holda muammoni aniqlaydi va korxonaga taalluqli muammolarni tavsiflab beradilar; - muammoli holatning ko'nikmalari va uning shaklidagi kichik muammolarning iqtisodiy asoslangan yechimlarini ishlab topadi; - korxonaning faoliyatini hisobga olgan holda muammoni yechilishning ketma-ketligini aniqlaydi; - iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan ishlash yo'llarini, bashorat qilish, statistik ma'lumotlar tahlili bilan ishlab chiqarish yo'llarini optimal variantini tanlaydi va mazkur korxona-

- keysda muammoning ma'lumotlarini boshqaruv va ishlab chiqarishni tizimini yaxshilash uchun hisob-kitoblar o'tkazadilar, hamda yakuniy xulosalar chiqaradilar;	ning mahsulotlariga bo'lgan munosabatlarini aniqlaydi;
O'qitish uslubi	Keys-stadi uslubi savol-javob, muammolarni yechish
O'qitish shakli	Amaliy mashg'ulotda individual ishlash, guruhlarda ishlash
O'qitish vositalari	Ma'ruzalar matni, keys, namoyon materiallar (ma'ruzachi tomonidan prezentatsiya-slayd), lazer proektori, (sxemalar, rasmlar, jadvallar)
O'itish shartlari	Texnik vositalar bilan ta'minlangan guruhlar bilan ishlash uchun mo'ljallangan auditoriya
Monitoring va baholash	Mustaqil o'rganish uchun savollar beriladi, uy vazifasi uchun slaydlar tayyorlaydi.

4.2. Amaliy mashg'ulotning texnologik kartasi

Ishning bosqichlari va vaqti	FAOLIYAT MAZMUNI	
	O'qituvchi	Talaba
Tayyorlov bosqichi	Mavzuni, vaziyat mazmunini aniqlaydi, keysni rasmiylashtiradi, keysni ko'paytirish muammosini hal etadi. Keys vazifasi va uning korxona iqtisodiyoti uchun qanchalik muhimlik darajasi aniqlaydi. Keys mazmuni bilan yanada yaqinroq	Tinglaydilar Mustaqil ravishda keysni yechadilar

	tanishib chiqish uchun talabalarga materiallar tarqatib chiqiladi.	
1-bosqich. Tayyorlov qismi (10 min)	1.1. O'quv mashg'uloti mavzusi, maqsadi, vazifasi va ahamiyatiga to'xtalib o'tadi. Innovatsiyaning korxona ishlab chiqarishi ta'sirida, innovatsion jarayonlar, axborot texnologiyalarining ilgarilab ketishi insoniyat uchun yutuq hisoblanmoqda. 1.2. Mavzu bo'yicha talabalar bilimlarini faollashtirish maqsadida blits-so'rov o'tkazadi	Tinglaydilar Savollarga javob beradilar
2-bosqich Asosiy qism (130 min)	2.1. Keysda bor bo'lgan materiallarni muhokama qilishni tashkillashtiradi, diqqatni keys bilan ishlash qoidalariga, muammoni yechish algoritmiga va vazifani aniqlashtirishga qaratadi	Muhokama qiladilar
	2.2. Mustaqil ravishda uyda yozib kelingan vaziyat tahlilini o'tkazishni taklif qiladi	Vaziyatni mustaqil ravishda hal qiladilar
	2.3 Talabalarni 2 ta guruhga ajratadi. Mavzu bo'yicha tayyorlangan topshiriqlarni «Muammoli vaziyat» uslubidan foydalanilgan holda tarqatadi	Guruhlarga ajraladi, yozib oladilar, topshiriqlar ustida ishlaydilar
	2.4. Kichik guruhlarda keys bilan yakka tartibda bajarilgan ishlar natijalarini muhokama qilishni tashkillashtiradi. Guruhlarga topshiriqlarni bajarish uchun yordam beradi, qo'shimcha ma'lumotlardan foydalanishga imkon yaratadi. Diqqatlarini kutiladigan natijaga jalb qiladi	Faol qatnashadilar

	2.5. Har bir guruh topshiriqlarni vatman-qog'ozlarga tushirib, taqdimotini o'tkazishda yordam beradi, izoh beradi, bilimlarini umumlashtiradi, xulosalarga alohida e'tibor beradi. Topshiriqlarning bajarilishi qay darajada to'g'ri ekanligini diqqat bilan tinglaydi	Jamoa bo'lib bajarilgan ishning taqdimotini o'tkazadilar, baxs-munozara yuritadilar, baholaydilar, xulosalarni diqqat bilan tinglaydilar
	2.6 Talabalarning fikrlarini umumlashtirib bo'lgach, har bir guruhga korxonaning marketing imkoniyatlarini hisoblash topshiriladi.	Tinglaydilar. Guruhlar berilgan vazifalarni bajaradilar. Taqdimot o'tkazadilar. Mavzu bo'yicha yakuniy xulosa chiqaradilar.
	2.7. Talabalar taqdimotda ko'rsatilgan fikrlarni umumlashtiradi	Tinglaydilar
3-yakuniy bosqich (20 min)	3.1. Ish yakunlarini chiqaradi. Bugungi mavzu dolzarb ekanligiga to'xtalib o'tadi. O'qituvchi talabalarga darsda olgan bilimlarini amaliyotga tatbiq etishlari lozim ekanligini ta'kidlaydi. Faol talabalarni baholash mezonlari orqali rag'batlantiradi. Mustaqil uyda tahlil qilingan keyslar ko'rib chiqilib, eng yaxshi keyslarni aniqlaydi va baholaydi 3.2. Tavsiya etilgan muammo yechimlariga izoh beradi. Yana bir bor keysning ahamiyatiga atroflicha to'xtalib o'tadi	Eshitadi. Aniqlaydi. Fikr-mulohazalar bildiradilar Tinglaydilar

1-guruhga beriladigan ekspert topshiriqlar:

Ishlab chiqarish korxonalarida marketing faoliyatini amalga oshirish imkoniyatlari.

Iste'molchilar talablari, istak va xohishlarini o'rganib chiqishning zaruriyati.

Korxonada muvjud marketing strategiyani o'zgartirish yo'llarini izlash.

2-guruhga beriladigan ekspert topshiriqlar:

Marketing faoliyatini amalga oshirishda boshqa korxonalar bilan hamkorlik qilish zarur.

Marketing faoliyatini aniqlab olish zarur.

Korxonaning moliyaviy tahlili asosida marketing strategiyasini aniqlash.

1-ilova

Guruhlarning ishlashini baholash jadvali

Guruh	Baholash mezonlari	
	Prezentatsiya (mazmuni, ma'nosi va xulosalarning isboti uchun) a'lo – 2 ball yaxshi – 1,5 ball qoniqarli – 1 ball qoniqarsiz – 0,5 ball	Muammoli masalaning yechimi uchun (to'g'riligi va yechimning ketma-ketligi uchun) a'lo – 2 ball yaxshi – 1,5 ball qoniqarli – 1 ball qoniqarsiz – 0,5 ball
1		
2		
3		

KEYS
«FOTON» OAJ KORXONASI ISHLAB CHIQARISHDA MAHALLIYLASHTIRISH DASTURINI QO'LLASHI ZARURMI?

Keysning maqsadi: talabalarda korxonada ishlab chiqarishni tashkil etish bo'yicha bilimlarini chuqurlashtirish, vaziyatdan kelib chiqqan holda muammoni aniqlash, hal etish, boshqaruv qarorlarini qabul qilishdan iborat.

Kutilayotgan natijalar: talabni tahlil qilish va baholash, mahsulotlar bahosini o'rganish va ishlab chiqarishda lokalizatsiya dasturini qo'llash.

Keysni muvaffaqiyatli yechish uchun talabalar quyidagi ko'nikmalarga ega bo'lishi zarur:

- mahalliylashtirish dasturi maqsadlarini aniqlash;
- SWOT-tahlil o'tkazish;
- baho siyosati, tovar siyosati, sotish siyosati, tovar sotuvini jadallashtirish bo'yicha mahalliylashtirishning samarasini aniqlash;
- iqtisodiy vaziyatni to'g'ri baholay olish;
- ishlab chiqarish faoliyatini tahlil etish va rejalashtirish.

Mazkur keys «Foton» OAJ korxonasi faoliyati asosida ishlab chiqilgan.

Keysda ishlatilgan ma'lumotlar manbai quyidagilardan iborat: «Foton» OAJ korxonasining ishlab chiqarishda mahalliylashtirish dasturini qo'llashi bo'yicha tadqiqot natijalari va uning hisobotlari (2008-yil).

Keys tavsifi: mazkur keys syujetsiz hisoblanadi. Ushbu keysdagi vaziyat korxonaning tahliliy ko'rsatkichlari asosida tuzilgan. Keysning obyekti «Foton» OAJ korxonasi hisoblanadi. Keys ma'lumotlar va dalillar asosida ishlab chiqilgan bo'lib, tuzilmaviy va o'rta hajmdagi keys-stadi hisoblanadi. O'quv vazifasi topshiriqlar sifatida berilgan.

Didaktik maqsadlarga ko'ra, keys tahlil- qilish, baholash va rejalashtirishni o'rgatishdan iborat. Keys muammosining shakllanishi va tuzilishi davriy ketma-ketlikda berilgan.

Keysning afzalliklariga quyidagilar kiradi: o'quv mashg'ulotini keys-texnologiya bo'yicha o'qitish talabalarning mustaqil ishlashi-

ni ta'minlaydi. Keysda natijaviy bahoni belgilovchi «Vaziyatli tahlil varaqasi» mavjud.

Ushbu keysdan «Korporativ boshqaruv», «Moliyaviy menejment», «Marketingni boshqarish» va «Biznes strategiyasi» fanlarining mashg'ulotlarida foydalanish mumkin.

KIRISH

O'zbekistonda iqtisodiyotni erkinlashtirish va unda tub islohotlarni amalga oshirish uchun birinchi navbatda ishlab chiqarishni keng yo'lga qo'yish talab etiladi. Ko'p tarmoqli iqtisodiyotni shakllantirish va uni diversifikatsiya qilishda yaratilayotgan mahsulotlarning raqobatbardoshligini ta'minlash darkor. Tovarlarni ishlab chiqarishda uning sifati bilan bir qatorda narxini ham muqobil darajaga keltirish menejerning asosiy vazifalaridan biri bo'lib hisoblanadi.

Shuni inobatga olgan holda, O'zbekiston Respublikasi Prezidentining «Mahalliy xom-ashyo asosida tayyor mahsulotlar, ehtiyot qismlar hamda materiallarni ishlab chiqarishni lokalizatsiya qilish Dasturi to'g'risida»gi P–386-sonli qarori qabul qilindi. Mazkur qarorning asosiy maqsadi, mahsulot qismlarini import qilishni kamaytirish, uni mahalliy sharoitda arzon va sifatli ishlab chiqarishdan iborat. Buning uchun Davlat tomonidan korxonalarga yetarli ravishda imtiyozlar yaratilmoqda. Xususan, mahsulot ehtiyot qismlarini ishlab chiqarish uchun kerak bo'ladigan texnika va texnologiyalarni chetdan olib kelayotgan tadbirkorlar uchun bojxona to'lovlari, daromad, mulk solig'i, yagona ijtimoiy to'lov stavkalari pasaytirilgan.

Mahalliylashtirish dasturi korxona imkoniyatlaridan kelib chiqqan holda qo'llanishi lozim, buning uchun ishlab chiqarishni chuqur tahlil qilish va uni strategik rejalashtirish kerak bo'ladi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib shuni alohida ta'kidlash lozim-ki, tayyorlangan keys talabalarning ishlab chiqarishni boshqarish bo'yicha bilimini chuqurlashtiradi. Ushbu keysni yechish natijasida talabalar mahsulotlarni mahalliylashtirish dasturini baholash, korxona ishlab chiqarish maqsadlarini aniqlash, tovar va baho siyosati hamda tovar sotuvini jadallashtirish bo'yicha chora-tadbirlarni ishlab chiqish ko'nikmalariga ega bo'ladilar.

Talabalar keysda shakllantirilgan muammoni hal etish uchun ishlab chiqarish faoliyatini tahlil qilishi, baholashi va rejalashtirishi zarur bo'ladi.

1. O'zbekiston Respublikasida elektronika mahsulotlarini mahalliylashtirishda zarur ehtiyot qismlar va texnika-texnologiyalar bilan ta'minlanganlik holati

Elektronika sohasida mamlakatimizda bir qator korxonalar faoliyat yuritib kelmoqda, bular ROISON, SINO, ZENITH va FOTON ochiq va yopiq aksiyadorlik jamiyatlaridir. Keltirilgan korxonalarning asosiy faoliyat turlaridan biri bo'lgan televizor va fotoelektrik stansiyalarni ishlab chiqarish va lokalizatsiya qilish holati to'risida to'xtalib o'tamiz.

Hozirda mazkur kompaniyalarda mahalliylashtirish dasturi doirasida bir qator ishlar amalga oshirilmoqda, jumladan:

televizor ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan lampalar va korpuslar korxonaning o'zida ishlab chiqarilmoqda hamda mahalliylashtirish darajasi 45%ni tashkil etadi;

fotoelektrik stansiyalarni ishlab chiqarish uchun kerak bo'lgan ehtiyot qismdardan alyumin plastinkalar, turli xil diodlar ichki bozorda tayyorlanmoqda va uning lokalizatsiya ko'rsatkichi 35%ga yaqin.

Hozirgi davrda respublika elektronika ishlab chiqarishini to'liq mahalliylashtirish uchun texnika vositalari bilan ta'minlanish holati quyidagilardan iborat:

- mamlakatimiz mashinasozlik korxonalarida yangi texnika vositalari qisman ishlab chiqarilmoqda;
- yangi murakkab texnika vositalari korxonalar tomonidan import qilinmoqda;
- ishga yaroqsiz va nosoz texnika vositalarini ixtisoslashtirilgan korxonalar ta'mirdan chiqarilmoqda.

Yuqorida qayd etilgan tovarlarni ishlab chiqarish va uni sotish bo'yicha «Foton» OAJ korxonasi yetakchi o'rinni egallaydi. Ushbu korxonaning strategik maqsadi aholini sifatli plazmali televizorlarga bo'lgan ehtiyojini to'liq qondirish hamda qishloq joylariga elektr

energiyasini tejash maqsadida quyosh batareyalarini (fotoelektrik stansiyalar) yetkazib berishdan iborat.

Yuqorida belgilangan tovarlarni ishlab chiqarish uchun yangi texnologik mashinalarni qo'llash talab etilmoqda, buning uchun mahalliylashtirish dasturi doirasida hukumat tomonidan ularni import qilishga yordam beruvchi maxsus chora-tadbirlar ishlab chiqilgan. Bu vaqtinchalik hodisa bo'lib, uning asosiy omili murakkab texnologiyalarni mamlakatimiz korxonalarida ishlab chiqarish nisbatan uzoq vaqt talab etadi. Shu bilan birga, uni ishlab chiqarishdan avval mazkur yo'nalishdagi mutaxassislarni tayyorlash, korxonalarni qayta modernizatsiya qilish zarur bo'ladi.

Ishga yaroqsiz bo'lib qolgan texnika vositalarini ta'mirlash, nosoz detal va uzellarini vaqtida sozlari bilan almashtirish ishlari asosan «Foton» OKB unitar korxonasi tizimidagi ixtisoslashtirilgan sexlar ustaxonalarida bajariladi.

Shuni alojida qayd etish lozimki «Foton» OAJ korxonasi tomonidan ishlab chiqarilayotgan tovarlar, xususan, fotoelektrik stansiyalarni joriy davrda qishloq aholisiga sifatli yetkazib berish maqsadida viloyatlarda omborxonalar va distribyutorlik markazlari tashkil etildi. Ushbu holat qolgan tadbirkorlar uchun qulay imkoniyat yaratgani holda mahsulotning narxini oshirmaydi. Bundan tashqari korxonaning distribyutorlik markazlari tomonidan aholining mahsulotlarni sotib olishida iste'mol kreditlaridan foydalanish imtiyozi yaratildi.

2. Elektoronika ishlab chiqarishi sohasidagi muammolar

Sanoat sektorida elektronika mahsulotlarini ishlab chiqarishni yanada keng yo'lga qo'yish ahamiyati va o'rni salmoqli ekanligini yana bir bor qayd etgan holda, shuni alohida ta'kidlash joiz-ki, bu soha korxonalarida mulk shakli va boshqarish tizimlari tubdan o'zgartirildi. Korxonalarni texnik jihatdan qayta jihozlash va ularni raqobatbardosh zamonaviy mahsulotlar ishlab chiqarishga qaratilgan chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda. Ammo bu yo'nalishda qo'lga kiritilgan yutuqlar bilan bir qator muammolar ham mavjud.

Ana shunday elektronika tarmog'idagi muammolardan biri bu ishlab chiqarilgan mahsulotlarni o'z vaqtida ham ichki, ham tashqi bozorda sotishdir. Bu holat, o'z navbatida tovarlar bahosi va iste'molchi to'lov qobiliyatini o'zaro nomuvofiqligidan hamda ishlab chiqaruvchi maqsadi va iste'molchi talablarini o'zaro mos kelmasligidan kelib chiqmoqda.

Shuningdek, hozirda tijorat yo'nalishida faoliyat yuritayotgan kichik biznes subyektlarining moliyaviy holati kuchsiz ekanligi ularning «Foton» OAJ korxonasi tomonidan ishlab chiqarilayotgan televizorlar va quyosh batareyalarini sotib olish qobiliyatini pasaytirmoqda.

Bir vaqtning o'zida lokalizatsiya qilingan qismlardan foydalangan holda tayyor mahsulotni ishlab chqarishga ketgan xarajatlar natijasida tovarlar sotuvi narxi chet eldan import qilingan zamonaviy brend televizorlar (SUMSUNG, SONY, LG, SHARP, PANASONIC) va quyosh batareyalari bahosidan yuqori bo'lmoqda. Buning asosiy sababi sifatida lokalizatsiya qilinayotgan mahsulot qismlari uchun zarur bo'lgan xom-ashyo materiallari narxining ichki bozorda goh tushishi, goh ko'tarilishidir.

Maishiy-texnik mahsulotlarni ishlab chiqaruvchi korxonalar oldida turgan sotish muammosiga chuqurroq nazar tashlaydigan bo'lsak, bu masalaga umuman boshqacha yondashishga to'g'ri keladi. Ayni davrda korxonada bugungi kunning eng dolzarb elektron jihozlarni ishlab chiqarishni shakllantirishda aholining xarid ehtiyojlaridan kelib chiqish maqsadga muvofiq bo'ladi. Buning uchun ratsional ishlab chiqarishni tashkil qilish, korxonalarni, avvalambor, texnik-texnologik modernizatsiya qilish, ularni moliyaviy sog'lomlashtirish choralarini belgilash zarur bo'ladi. Aks holda vatanimiz elektoroniklari ulkan tashqi va ichki bozor ulushlarini yo'qotishlari turgan gap.

Bozor iqtisodiyotining rivojlanishi muammolarini yechish yangidan-yangi yondashuvlarni talab etadi. Tarmoqda ishlab chiqarishni texnik moslashuvchanligi, mahsulot sifat darajasi va uning jahon bozoridagi raqobatdoshligini oshirishni tubdan qayta ko'rib chiqilishi va o'zgartirilishi kerak bo'lgan masalaga aylanib bormoqda. Sanoat ishlab chiqarish korxonalarida ishlab chiqarilayotgan mah-

sulot zamonaviy texnik talab darajasiga javob berishi kerak. Ularning foydali ish koefitsienti aniqligi va umumdorligi, uzoq davr ishonchli ishlash qobiliyati yuqori bo'lmog'i, ekspluatatsiya davrida yuqori tejamkorlikka ega bo'lish lozim.

Yuqoridagi keltirilgan muammolarni hal etish uchun esa korxonalar ishlab chiqarish faoliyatida qo'llayotgan lokalizatsiya dasturini to'g'ri tashkil etishi kerak. Mahalliylashtirish rejasi muvaffaqiyatli bajarilishi esa aniq dastur asosida amalga oshirilishi bilan bevosita bog'liqdir. Shuning uchun, «Foton» OAJ korxonasining ishlab chiqarish faoliyatida aniq va samarali lokalizatsiya dasturini ishlab chiqish o'ta muhim va hal etilishi zarur bo'lgan muammo hisoblanadi.

3. «Foton» OAJ korxonasi tomonidan mahalliylashtirish dasturini o'rganish bo'yicha o'tkazilgan tadqiqotlar natijalari

Quyida «Foton» OAJ korxonasi tomonidan o'tkazilgan tadqiqotlar natijalari keltirilgan. Ushbu jadvalda televizor va quyosh batareyalari uchun talab etiladigan, mavjud va yaroqli texnika turlari va soni keltirilgan.

1-jadval

«Foton» OAJ korxonasida elektronika jihozlarini ishlab chiqarishning texnikalar bilan ta'minlanganlik holati (2008-yil 1-iyul holatiga)

№	Texnika turi	Mavjud texnika soni, dona	Shundan yaroqli texnika soni, dona	Talab etiladigan texnika soni, dona	Yangi sotib olinuvchi texnika narxi, mln. so'm/ dona
1	2	3	4	5	6

Televizor ishlab chiqarish uchun					
1	Diffuziya pechlari	22	16	26	7,2
2	Payvandni ushlovchi pechlar OM-1200	10	7	12	3,1
3	Kristallarni diskli kesuvchi uskunalar	3	2	5	1,7
4	Termik, yig'uvchi, o'lchovchi, tekshiruvchi va hisoblovchi komleks texnikalar	250	210	260	0,2
5	Press formalar	10	7	14	1,4
Quyosh batareyalari ishlab chiqarish uchun					
6	Metall kesuvchi stanoklar	37	28	41	2,4
7	Elektreroziyasi stanoklari	7	4	12	5,1
8	Olmos kesgichli stanoklar	20	14	24	0,9
9	Zarb qiluvchi presslar GK-200 tn	6	5	9	6,4
10	Tok-issiqlik va o'lchovchi trenirovkalar	45	40	50	1,2
11	Plastinalarni vakkumli laminatsiya qiluvchi jihozlar	15	5	18	1,0
12	Quyoshda nurlanuvchi immitator	10	6	14	1,7

Manba: «Foton» OAJ korxonasining biznes rejasi

2-jadval

2008-yilda «Foton» OAJ korxonasida 1 dona rangli televizor va fotoelektrik stansiyani ishlab chiqarishga sarflanuvchi mablag'lar to'g'risida MA'LUMOT

	Mahsulot qismi turlari nomi	Mahsulotlarni lokalizatsiya qilishga sarflangan mablag'lar (ming so'm)	Lokalizatsiya davrida texnik jihozlar quvvatiga sarflangan mablag'lar (ming so'm)	Sotib olingan qolgan mahsulot qismlariga sarflangan mablag'lar (ming so'm)	Ishchi kuchi va boshqa xarajatlar (ming so'm)	Jami mahsulot qismlari tannarxi (ming so'm)	Lokalizatsiya mahsulot qismlarining importdagi tannarxi (ming so'm)
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
Televizor ishlab chiqarish, reja 2580 dona							
1	Diodlar	14,7	10,1	x	8,5	33,3	23,5
2	Tranzistorlar	10,4	7,4	x	7,9	25,7	16,4
3	Presslangan polipropilen	25,2	8,9	x	11,4	45,5	33,3
4	Korpus	67,5	14,7	x	14,8	97	80,1
5	Mikrosxemalar	x	x	47,4	7,2	54,6	x
6	Kineskop	x	x	84,2	9,8	94	x
7	Pult uchun jihozlar	7,3	3,3	x	2,3	12,9	9,8
8	Boshqa yarim fabrikatlar	25,4	11,9	x	8,9	46,2	36,8
		150,5	**56,3**	**131,6**	**70,8**	**409,2**	**199,9**
Quyosh batareyalari ishlab chiqarish, reja 500 dona							
8	Kremniy plastinali panellar	x	x	375,8	58,4	434,2	x

9	Planar plastinalar	275,4	120,3	x	67,3	463	385,7
10	Steklopaketlar	285,3	147,4	x	41,2	473,9	438,3
11	Alyumin profillar	x	x	285,6	54,3	339,9	x
12	Priborlar 2D327	284,7	101,3	x	28,9	414,9	377,8
13	Turli diametrdagi simlar	97,4	27,4	x	12,5	137,3	117,2
		942,8	**396,4**	**661,4**	**262,6**	**2263,2**	**1319,0**

Manba: «Foton» OAJ korxonasining mahsulot tannarxi bo'yicha hisoboti

3-jadval

2008-yil 1-iyun holatiga «Foton» OAJ va boshqa raqobatchi korxonalarning rangli televizor va quyosh batareyasi uchun belgilangan sotuv narxlari (so'm bilan)

№	Mahsulot nomi/ markasi	O'lchov birligi	FOTON	ROI-SON	LG*	SONY*
1	Rangli televizorlar, ming so'm	D72	511,3	575,2	580,3	600,2
	Sifati	ballda	7	8	9	10
	Ichki bozordagi ulushi	%да	14	26	28	32
2	Quyosh batareyalari, ming so'm	20 м²	2800,3	2850,4	3100,4	3200,5
	Sifati	ballda	9	8	10	10
	Ichki / tashqi bozordagi ulushi	%да	27	15	25	23

Manba: «Foton» OAJ va boshqa korxonalarning hisobot ma'lumotlari va ekspert natijalari

*) vatanimizda sotilayotgan mahsulotlarga nisbatan

4-jadval

«Foton» OAJ va boshqa elektronika sohasidagi korxonalar mahsulotlarini xarid qilish tarkibi (%da)

1	Mahsulot turi	Ichki bozor					Tashqi bozor		Qoldiq
		Jismoniy shaxslar	Xususiy tadbirkorlar	Yuridik shaxslar	Ulgurji xaridorlar	Distribyutorlar	Tashqi dillerlar	Savdo uylari	
«Foton» OAJ									
1	Televizorlar	15	12	10	20	10	9	11	15
2	Quyosh batareyasi	10	11	5	17	25	12	13	10
«Roison elektorniks» OAJ									
1	Televizorlar	18	15	12	22	11	10	12	-
2	Quyosh batareyasi	9	12	7	15	24	9	11	13
Boshqa milliy elektronika korxonalari									
1	Televizorlar	17	14	11	18	14	8	8	10
2	Quyosh batareyasi	8	10	6	15	22	9	11	19

Manba: «Foton» OAJ korxonasi tomonidan o'tkazilgan marketing tadqiqotlari natijalari

Talabalar uchun topshiriq:

- lokalizatsiya dasturini tahlil qiling va uni optimallashtirish bo'yicha takliflar bering;
- yetishmaydigan texnika jihozlarining umumiy bahosini aniqlang.

II. TALABALAR UCHUN USLUBIY KO'RSATMALAR

Muammo:

- lokalizatsiya dasturini optimallashtirish;

Vazifalar:
- kompaniya maqsadlarini aniqlash;
- lokalizatsiya maqsadlarini aniqlash;
- lokalizatsiya dasturida SWOT-tahlil o'tkazish;
- amaldagi lokalizatsiya dasturiga baho berish;
- iste'molchilar guruhlarini aniqlash va unga baho berish;

№	Tadbir nomi	Bajarish muddati	Mas'ul shaxs	Xarajatlar summasi
1				
2				
3				
4				

Keysni mustaqil yechish uchun ko'rsatmalar

Bajariladigan vazifalar	Tavsiya va maslahatlar
1. Keys bilan tanishish Avvaliga keys bilan tanishish kerak	O'qib chiqish paytida keysni tahlil qilishga urinmang
2. Berilgan vaziyat bilan tanishish Berilgan axborotni yana bir bor o'qib chiqing.	Siz uchun muhim ko'ringan bo'limlarni ajrating. Vaziyatda tasvirlangan dalillarni sanab bering
3. Muammoni aniqlash va asoslab berish	Asosiy muammo nimadan iborat?
4. Vaziyatni tahlil qilish va tashxis qo'yish	Muammoni qanday darajada yechilishini aniqlang. Quyidagi savolga javob bering: berilgan sharoitda ushbu muammoni yechish mumkinmi?
5. Muammoni yechish usul va vositalarini tanlash	Muammoni yechish yo'llarini ko'rsatib va asoslab bering

Vaziyatli tahlil varaqasi. Baholash mezonlari

Tahlil bosqichining nomi	Tahlil bosqichining mazmuni	Baholash mezonlari
1. Vaziyatni tahlil etish	1. Vaziyatni tushunish va asosiy jihatlarini aniqlash. 2. Vaziyatni oydinlashtirish: a) Nima yuz bermoqda? b) Voqealarning natijasi qanday?	 1 - 0.5 ball 2 - 0.5 ball
2. Vaziyatdagi muammoning shakllanishini baholash	Muammoni aks ettiruvchi asosiy xususiyatlar: 1. Kompaniyada yuzaga kelgan muammoni aniqlash.	 1 - 0.5 ball
	2. Kompaniyaning lokalizatsiya maqsadlarini aniqlash va baholash. 3. Narxlarni o'rnatish tartibini o'rganish va tahlil qilish. 4. Ishlab chiqarishda lokalizatsiya dasturi uchun marketing siyosatini (narx siyosati, tovar siyosati, sotuv siyosati, tovar sotuvini jadallshtirish siyosati, ishlab chiqish holatini baholash. (1,2,3-jadval) 5. «Foton» OAJ korxonasining lokalizatsiya dasturi uchun talab etilayotgan texnika miqdorini va mahsulot qismlarini mahalliylashtirish samarasini baholash. (1,2-jadval)	2 - 0.5 ball 3 - 0.5 ball 4 - 0.5 ball 5 - 1.0 ball
3. Vaziyatning nazariy yo'nalishlarini aniqlash	O'rganilayotgan mavzu nuqtai nazaridan vaziyatning nazariy yo'nalishlarini aniqlash	1 ball
4. Vaziyatning obyekti va ishtirokchilarini aniqlash	Kompaniyaning iqtisodiy tavsifi, o'ziga xos xususiyatlari, shuningdek, uning ishlab chiqarayotgan mahsulotlarni o'rganish. Korxona mahsulotlari-	1 ball

	ning iste'molchilarini o'rganish va tahlil qilish. Uning raqobatchilari faoliyatiga baho berish. (3,4-jadval)	
5. Vaziyatdagi muammoni hal etish variantlarini taklif etish va eng yaxshisini tanlash	Muammoni hal etish variantlarni aniqlash, har bir variantni baholash va asoslab berish. Muammoni hal etishga muvofiq keladigan variantni tanlash	1 ball
6. Yechimni ishlab chiqish va asoslab berish	Berilgan topshiriqlarni bajarish va marketing dasturini ishlab chiqish	3 ball

Keys bilan ishlashni baholash mezonlari
86-100% G` 8,6–10 ballgacha – «a'lo»
71-85% G` 7,1–8,5 ballgacha – «yaxshi»
55-70% G` 5,6–7 ballgacha – «qoniqarli»

Guruhlarning ishlashini baholash jadvali

Guruh	Baholash mezonlari	
	Prezentatsiya (mazmuni, ma'nosi va xulosalarning isboti uchun) a'lo – 2 ball yaxshi – 1,5 ball qoniqarli – 1 ball qoniqarsiz – 0,5 ball	Muammoli masalaning yechimi uchun (to'g'riligi va yechimning ketma-ketligi uchun) a'lo – 2 ball yaxshi – 1,5 ball qoniqarli – 1 ball qoniqarsiz – 0,5 ball
1		
2		
3		

O'QUV-USLUBIY MATERIALLAR

1. Quyida keltirilgan lokalizatsiya dasturining namunaviy tarkibiy tuzilishidan foydalanish maqsadga muvofiqdir.

I. Rahbarlar uchun rezyume
II. Kirish
III. Asosiy qism - lokalizatsiya maqsadlari - SWOT-tahlil - amaldagi lokalizatsiya dasturini tahlil qilish - ishlab chiqarishda lokalizatsiya dasturi uchun marketing siyosati - ishchi grafik - budjet - nazorat vositalari va dasturiga tuzatish kiritish
IV. Ilova

Lokalizatsiya dasturining tarkibiy tuzilishi

2. Elektronika sohasida tayyor mahsulot ishlab chiqarish uchun kerak bo'lgan xom ashyo va yarim fabrikatlarga ehtiyoj miqdori va bahosi 2-jadvalda keltirilgan ma'lumotlardan foydalanib aniqlanadi. Ya'ni, har bir mahsulot turi bo'yicha necha so'mlik materiallar xarid qilinishi aniqlanishi kerak. Bunda har bir mahsulotning ichki bozordagi va import narxlari solishtirilishi va zarur bo'lganda lokalizatsiya dasturining samarali bo'lishi uchun keltirilgan mahsulot qismlarini qaysi birini import qilish yoki mahalliylashtirish kerakligi anqilanadi.

3. Yetishmaydigan texnika soni (ehtiyojni aniqlash) va uning bahosini aniqlash 1-jadvalda keltirilgan ma'lumotlar asosida quyidagicha aniqlanadi:

$$Et = Tt - Yat$$

$$Tb = Et*B$$

Bunda,

Et – yetishmaydigan texnika soni (ehtiyoj),

Tt – talab etiladigan texnika soni (ishlov beriladigan maydonga nisbatan),

Yat – yaroqli texnika soni,
B – talab etilayotgan texnika bahosi.

III. KEYSOLOGNING JAVOB VARIANTI

Lokalizatsiya dasturini tahlil qilish.

I. Rahbarlar uchun rezyume

«Foton» OAJ korxonasining mahalliylashtirish dasturi o'z ichiga quyidagilarni oladi:

- kompaniya maqsadlari;
- kompaniya ishlab chiqarayotgan mahsulot qismarini mahalliylashtirish maqsadlari;
- SWOT-tahlil natijalari;
- amaldagi mahalliylashtirish dasturi tahlili.
- kompaniya iste'molchi guruhlarining tarkibi;
- aniqlangan talab holati va miqdori;
- mahsulot narxlarining tahlili va strtegiyalari;
- ishlab chiqilgan mahalliylashtirish dasturi uchun marketing siyosatini (baho siyosati, tovar siyosati, sotuv siyosati, tovar sotuvini jadallshtirish siyosati) qo'llash;
- 2008-yil uchun ishchi grafik.

II. Kirish

«Foton» OAJ korxonasining asosiy maqsadi O'zbekiston Respublikasi aholisini, xususan qishloq joylarida istiqomat qilayotgan fuqarolarning televizor va elektr energiyasini tejay oladigan quyosh batareyasiga bo'lgan ehtiyojini qondirish hisoblanadi. Ana shu maqsaddan kelib chiqib bir qator vazifalar hal qilinishi zarur:

- zamonaviy, ilg'or va raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarishni o'zlashtirish;
- kompaniya mahsulotlarining sotuv hajmini 20% ga oshirish;
- xorijiy ehtiyojlarga asoslangan holda mahsulotlar ishlab chiqarish;
- kompaniyaning rivojlanish strategiyasini aniqlash;
- jahon bozoridagi elektron jihozlar ishlab chiharish uchun talab

etilayotgan texnika va texnologiyalar bahosi, ushbu bozordagi talab va taklif hajmlari, ularga ta'sir etuvchi omillarni doimiy ravishda o'rganib borish.

III. Asosiy qism

3.1. Lokalizatsiya maqsadlari:

«Foton» OAJ korxonasi mamlakatimiz bozorida elektron mahsulotlar ishlab chiqarish bo'yicha yetakchi kompaniyalardan biri hisoblanadi. Ishlab chiqaryotgan mahsulotlarining narxi xorijiy ishlab chiqaruvchilarga nisbatan arzon. Mahsulotlar tez va ist'emolchi uchun qulay to'lov shartlar asosida yetkazib beriladi.

Kompaniya mahsulotlarini mahalliylashtirishdan asosiy maqsad bu importga bo'lgan bog'liqlikni pasaytirish hamda ishlab chiqarilayotgan tovarlar narxini arzonlashtirishdan va shu orqali sotuv darajasini ko'tarishdan iborat.

Kompaniya bir qator mahsulotlar ishlab chiqaradi, ammo lokalizatsiya dasturi sifatli bo'lishi uchun hozirda u eng dolzarb bo'lgan elektron jihozlarni, ya'ni televizor va quyosh batareyalari kabi tovarlarni mahalliylashtirishdan boshladi. Buning asosiy sababi bo'lib, ushbu yaratilayotgan tovarlarga aholi, yuridik shaxslar va tashqi bozordagi dillerlarning ehtiyoji kattaligi hisoblanadi. Shuningdek, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning bir qismini xorijga eksport qilish barqaror valyuta tushumini mamlakatga olib kirish imkonini beradi.

Kompaniya o'z oldiga mamlakatimizdagi maishiy texnikalariga sezilayotgan ehtiyojlarni o'rgangan holda, ushbu talabni to'laroq qondirish va foyda olishni maqsad qilib qo'yadi. 2008-yilda kompaniya tashqi bozorlarga kirib borish strategiyasi asosida mahsulotlar eksportini o'rtacha 15 %ga oshirdi. Rossiya, Belorussiya, Ukraina maishiy texnika ishlab chiqarish bozorlari o'rganiladi. Tadqiqot natijalariga tayangan holda televizor va quyosh batareyalari yetkazib berish uchun viloyat hududlarida omborxonalar, dilerlik markazlari tashkil etadi va tashqi bozorda savdo uylari bilan shartnomalar tuzadi.

3.2. Lokalizatsiya dasturi uchun SWOT-tahlil:

Lokalizatsiyaning kuchli tomonlari	Kompaniyaning kuchsiz tomonlari	Tashqi xavf-xatar	Kompaniyaning asosiy imkoniyatlari
Mahsulot tannarxini pasaytirishga imkon beradi	Korxonalarda lokalizatsiya uchun ishlab chiqarish vositalarining yetishmasligi va eskirib qolganligi	Jahon bozorida import mahsulotlari narxining lokalizatsiya qilingan tovarlar bahosidan pastligi	Korxona tomonidan import qilinayotgan texnikalarga soliq imtiyozlari berilishi
Sifatli va arzon mahsulot ishlab chiqarish natijasida ichki bozorda sotuv ulushi ko'payadi	Mahsulotlarni lokalizatsiya qilish jarayoni uchun malakali kadrlarni ta'minlab berish muammosi	Ichki va tashqi raqobatchilar	Xorijga (Ukraina, Rossiya, Belorussiya va boshqa mamlakatlarga) mahsulotlarni eksport qilish

3.3. Amaldagi lokalizatsiya dasturini baholash

«Foton» OAJ korxonasida mavjud lokalizatsiya dasturi samarasini baholash

	Mahsulot qismi turlari nomi	Mahsulotlarni lokalizatsiya qilishga sarflangan jami mablag'lar (ming so'm)	Lokalizatsiya mahsulot qismlarining importdagi tannarxi, (ming so'm)	Baholash
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Televizor ishlab chiqarish				

1	Diodlar	24,8	23,5
2	Tranzistorlar	17,8	16,4
3	Presslangan polipropilen	34,1	33,3
4	Korpus	82,2	80,1
5	Pult uchun jihozlar	10,6	9,8
6	Boshqa yarim fabrikatlar	37,3	36,8
	Jami:	**206,8**	**199,9**
	Quyosh batareyalari ishlab chiqarish		
7	Planar plastinalar	395,7	385,7
8	Steklopaketlar	432,7	438,3
9	Priborlar 2D327	386	377,8
10	Turli diametrdagi simlar	124,8	117,2
	Jami:	**1339,2**	**1319,0**

Ma'lumotlardan ko'rinib turganidek, «Foton» OAJ korxonasi tayyor mahsulotni yaratish uchun uning bir necha qismlarini mahalliylashtirgan va ishlab chiqarishda qo'llagan. Buning natijasida lokalizatsiya qilingan mahsulotlar narxining jami tannarxdagi ulushi televizor uchun 50,5%, quyosh batareyalari uchun 59,2%ni tashkil etmoqda. Shuni alohida ta'kidlash joiz-ki, agar ushbu mahsulotlar import qilinganda edi uning tannarxi amaldagidan o'rtacha 1,5% kam bo'lar edi. Buning natijasida korxona umumiy hisobda 28 mln. so'm qo'shimcha foyda ko'rgan bo'lar edi. Buning oldini olish uchun va import mahsulotlaridan past narxdagi milliy tovarlar qismlarini yaratish uchun unga sarf bo'layotgan xom ashyoning arzon va sifatlisini tanlash zarur bo'ladi. Buning uchun ishlab chiqarishda tovarlar uchun marketing siyosatini qo'llash kerak.

3.3.2. Narx siyosati

Kompaniya narx siyosatiga o'zgartirishi kiritish kerak va an'naviy «qat'iy» belgilangan narx o'rniga, «moslashuvchan» narx strategiyasidan foydalanishi kerak. Chunki mahsulot narxi iste'molchi manfaatlariga va to'lov qobiliyatiga mos kelishi kerak. Nafaqat tashqi bozorlarda, balki mamlakat ichida ham narx ehtiyoj va talabdan kelib chiqqan holda belgilanishi kerak. Tashqi bozorlar uchun «bozorga kirib olish» strategiyasidan foydalanish ma'qul. Chunki tashqi bozorlarda kompaniya keskin raqobat sharoitiga moslashishi shart. Shu bilan birga moslashuvchan narxni belgilash uchun lokalizatsiya qilingan ehtiyot qismlarni qayta ko'rib chiqish talab etiladi. Misol uchun televizor ishlab chiqarish uchun kerak bo'lgan ehtiyot qismlar narxlariga nazar tashlaydigan bo'lsak, bunda ularning import narxi mahalliylashtirish bahosidan bir muncha past ekanligini ko'ramiz. Buning natijasida tayyor mahsulot tannarxi o'rtacha 2%ga yuqori ekanligi uning omborlarda qolib ketishiga va sotuv darajasining pasayishiga sabab bo'lmoqda. Shuni inobatga olgan holda lokalizatsiya qilinayotgan mhsulot qismlari uchun kerak bo'ladigan xom-ashyo yarim fabrikatlarning arzon va sifatlisini sotib olish va uni qayta ishlovchi ishchi kuchi narxlarini ratsionallashtirish zarur bo'ladi.

Mahsulotlarning doimiy iste'molchilariga chegirmalar belgilanadi (8% miqdorida).

3.3.3. Sotuv siyosati

Kompaniyaning mavjud taqsimot kanallari:

- tayyor mahsulotlar korxonaning distribyutorlik markazlaridan sotib olinadi;
- respublikamizning barcha viloyatlarida korxonaning distribyutorlik markazlari orqali yuridik, jismoniy, ulgurji xaridorlarga sotiladi. Zarur bo'lganda aholi uchun iste'mol kreditlari orqali maishiy texnikani sotib olish imkoniyati yaratildi.
- intensiv taqsimot kanali joriy qilinadi (internet do'konlar orqali mahsulot taklif etiladi);

- yangi taklif qilinayotgan taqsimot kanali iste'molchining talabini o'z vaqtida (tez) qondirilishini ta'minlaydi.

3.3.4. Siljitish siyosati

Korxona mahsulotlarini siljitishning maqsad va vazifalari:

- mahsulot ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga yo'naltiriladi;
- korxona mahsulotlari haqidagi turli axborot va ma'lumotlar doimiy ravishda ist'molchiga yetkazib beriladi;
- kompaniya o'z mahsulotlari bilan elektronika sohasi bo'yicha o'tkazilishi mumkin bo'lgan har bir xaqaro va milliy ko'rgazmalarda ishtirok etishi ta'minlanadi.

Murojaat qilinishi mumkin bo'lgan maqsadli auditoriyaning asosiy tavsifi quyidagicha: jismoniy va yuridik shaxslar, xususiy tadbirkorlar murojaat qilishi mumkin bo'lgan maqsadli auditoriya hisoblanadi. Bundan tashqari tashqi bozorlardagi savdo uylari va dillerlar ham ana shular toifasiga kiradi.

Kompaniya mahsulotlarini siljitish budjeti korxonalari tovar aylanmasining 2 % miqdorida belgilanadi. Chunki mahsulotni siljitish siyosatiga sarflangan xarajat bir necha o'n barobar ko'proq daromad keltirishi xorijiy ishlab chiqaruvchilar tajribasidan ma'lum.

Siljitishning asosiy usullari va yo'llari:

- reklama kampaniyasi tashkil etiladi;
- kompaniya va uning mahsulotlari haqidagi buklet, bannerlar tayyorlanadi va risolalar chop etiladi;
- internet tarmog'ida kompaniyaning sayti ochiladi.

3.3.5. Ishchi grafik:

Ishchi grafik

№	Tadbir nomi	Bajarish muddati	Mas'ul shaxs	Xarajatlar summasi (ming s.)
1.	Lokalizatsiya qilinuvchi tovar qismlari uchun zarur bo'lgan xom ashyoni ichki va tashqi bozordagi narxlari o'rganiladi	01.07.08-10.07.08	Asatov R.	1000

2.	Mahalliylashtirish dasturiga kiritilgan tovarlar qismlari narx va sifat jihatdan o'rganiladi	11.07.08-20.07.08	Jumayev A.	1400
3.	Mahsulotning qolgan butlovchi qismlari narxi va uning rejadagi tannarxi aniqlanadi.	21.07.08-02.08.08	Shoraximov U.	500
4.	Tovarlarni ishlab chiqarish bo'yicha pilot loyihalar ishlab chiqiladi va mahsulotning sotuv darajasi o'rganiladi	05.08.08-06.09.08	Toshtemirov A.	3200
5.	«Moslashuvchan» narx yoki tannarxni vaqti-vaqti bilan pasaytirib turish strategiyasi joriy qilinadi	07.09.08-14.09.08	Toshtemirov A.	500
6.	Intensiv taqsimot kanali joriy qilinadi (internet do'konlar orqali mahsulot taklif etiladi)	15.09.08-25.10.08	Shodiev A.	2700
7.	Reklama kampaniyasi tashkil etiladi	27.10.08-15.11.08	Rustamov E.	8500
8.	Kompaniya va uning mahsulotlari haqidagi buklet hamda risolalar chop etiladi	16.11.08-28.11.08	Ganiyev N.	4250
9.	Internet tarmog'ida sayt ochiladi	03.12.08-20.12.08	Abdulganiyev Z.	4100
	JAMI:	-	-	**26150**

3.3.6. Budjet. (26 150 000 so'm)

Korxona lokalizatsiya dasturi va marketing chora-tadbirlari uchun rejalashtirilgan xarajatlarning umumiy va tarkibiy tuzilishi «Ishchi grafik»da keltirilgan.

3.3.7. Nazorat vositalari va dasturga tuzatish kiritish.

Kompaniyaning lokalizatsiya dasturi bajarilishini nazorat qilishda ishchi grafikning bajarilish holati oylik hisobot taqdim etish va monitoring olib borish orqali amalga oshiriladi.

Kompaniyaning lokalizatsiya dasturiga korxona manfaatlariga mos keluvchi taklif va tavsiyalar asoslangan holda kiritilishi mumkin. Lokalizatsiya dasturiga qo'shimchalar shaklida tuzatish kiritish mumkin.

3.3.8 Ilova

«Foton» OAJ korxonasida elektronika jihozlarini ishlab chiqarish uchun texnikalar yetishmaydigan texnikalar miqdori va narxi

№	Texnika turi	Yetishmaydigan texnika soni, dona(Эт)	Yetishmaydigan texnika bahosi, mln. so'm, (Б)
1	2	3	4
	Televizor ishlab chiqarish uchun		
1	Diffuziya pechlari	10	72
2	Payvandni ushlovchi pechlar OM-1200	5	15,5
3	Kristallarni diskli kesuvchi uskunalar	3	5,1
4	Termik, yig'uvchi, o'lchovchi, tekshiruvchi va hisoblovchi komleks texnikalar	50	10
5	Press formalar	7	9,8
	Jami:	**75**	**112,4**
	Quyosh batareyalari ishlab chiqarish uchun		
6	Metall kesuvchi stanoklar	13	31,2
7	Elektreroziyasi stanoklari	8	40,8
8	Olmos kesgichli stanoklar	10	9
9	Zarb qiluvchi presslar GK-200 tn	4	25,6
10	Tok-issiqlik va o'lchovchi trenirovkalar	10	12

11	Plastinalarni vakkumli laminatsiya qiluvchi jihozlar	13	13
12	Quyoshda nurlanuvchi immitator	8	13,6
	Jami	**66**	**145,2**

IV. AMALIY MASHG'ULOTLARDA MUAMMOLI HOLATLARNI YECHISH BO'YICHA O'QITISH TEXNOLOGIYASI

4.1. O'qitish texnologiyasi modeli

Mavzu	Marketing dasturi
Talabalar soni: 25 -30	Vaqti 4 soat
O'qitish shakli	Amaliy mashg'ulotda muammoli holatni yechish orqali bilimni chuqurlashtirish
Amaliy mashg'ulot rejasi - korxona lokalizatsiya dasturini ishlab chiqish yo'nalishlari, tartibini va uning tarkibiy tuzilishini tushuntiradi	1. Keys-stadiga kirish va nazariy jihatdan yoritib berish. 2. Bilimni chuqurlashtirishning va muammoning dolzarbligi. 3. Korxonaning marketing dasturini o'rganish. 4. Muammoning shakllanishi va uni yechish yo'llarini aniqlash. 5. Keysni guruhlarda yechish. 6. Munozara orqali muammoli holatni yechish g'oyalarini ko'rib chiqish. 7. Eng muqobil variantini tanlash va natijalari bo'yicha taqdimot uyushtirish. 8. Guruhlarning ishlash faoliyatini va maqsadga erishilganlik natijalarini baholash va xulosa chiqarish.
O'quv mashg'ulotining maqsadi:	Korxona marketing dasturini ishlab chiqish bo'yicha talabalar bilimini chuqurlashtirish
Pedagogik vazifalar:	O'quv faoliyatining natijalari: - korxonaning faoliyati va holatini o'rgangan

- muammoli vaziyatning xususiyatlarini tavsiflab va tasniflab beradi; - keysdagi korxonaning lokalizatsiya dasturi doirasidagi faoliyati va tadqiqotlari natijalari bilan tanishtiradi va tahlil qiladi; - muammoni ajratish va uni aniqlab, echish ketma-ketligini ishlab chiqishni o'rgatadi; - keysda muammoga tegishli ma'lumotlarni boshqaruv va lokalizatsiya dasturini ishlab chqish uchun xisob-kitoblar o'tkazish bo'yicha ko'rsatmalar beriladi;	holda muammoni aniqlaydi va korxonaga taalluqli muammolarni tavsiflab beradilar; - muammoli holatning ko'nikmalarini va uning shaklidagi kichik muammolarning iqtisodiy asoslangan yechimlarini aniqlaydilar; - korxonaning faoliyatini hisobga olgan holda muammoning yechilish ketma-ketligini aniqlaydi; - iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan ishlash yo'llarini, lokalizatsiya dasturi doirasida marketing tadqiqotlari natijalari va statistik ma'lumotlarni tahlil qilish, korxonaning mahalliylashtirilayotgan mahsulotlarga bo'lgan ehtiyojni aniqlaydilar; - lokalizatsiya dasturini ishlab chiqadilar.
O'qitish uslubi	Keys-stadi uslubi topshiriqni bajarish, muammolarni yechish
O'qitish shakli	Amaliy mashg'ulotda frontal va individual ishlash, guruhlarda ishlash
O'qitish vositalari	Vizual materiallar (ma'ruzachi tomonidan taqdimot-slayd), lazer proektori, kompyuter texnologiyalari, grafik organayzerlar (sxemalar, rasmlar, jadvallar)
O'qitish shartlari	Texnik vositalar bilan ta'minlangan guruhlar bilan ishlash uchun mo'ljallangan auditoriya
Monitoring va baholash	Mustaqil o'rganish uchun savol va topshiriqlar beriladi, uy vazifasi uchun slaydlar tayyorlaydi

4.2.Amaliy mashg'ulotning texnologik kartasi (1-amaliy mashg'ulot, 2 soat)

Ishning bosqich-lari va vaqti	FAOLIYAT MAZMUNI	
	O'qituvchi	Talaba
1-bosqich. Tayyorlov qismi (10 min)	1.1. Mazkur keysning mutaxassislik yo'nalishiga ta'sirini tushuntiradi va tanishtiradi; 1.2. Mashg'ulotning nomini, o'tkazish jarayonini, rejalashtirayotgan maqsad va natijalarni e'lon qiladi. 1.3. O'rganib chiqish uchun keysga taalluqli qo'llanmalar va tarqatma materiallar tarqatadi. 1.4. Taklif etilgan «Foton» OAJ korxonasi faoliyati bilan tanishtiradi. 1.5. Mustaqil ishlash uchun, vaziyatli tahlil varaqasini tarqatadi. 1.6. Guruhlarda ishlash bo'yicha ko'rsatmalar beradi.	Tinglaydilar va yozib oladilar
2-bosqich Asosiy qism (50 min)	2.1. Nazariy va amaliy tomondan taqqoslangan yangi materialni o'rganishni tashkil qiladi. Buning uchun qisqa tarzda korxonalarda lokalizatsiya dasturini ishlab chiqish, uning tarkibiy tuzilishi, lokalizatsiya dasturi doirasida marketing tadqiqotlarini o'tkazish haqida nazariy jihatdan gapirib beradi. Bu esa amaliy mashg'ulotning rejasiga asoslanib, ekranda jadvallar, chizmalar, rasmlar tariqasida ko'rsatiladi va sharxlanadi. 2.2. Korxonaning golati bilan muzokarani tashkillashtiradi va quyidagi	Eshitadilar, konspektlarda qisqa tarzda yozib boradilar. Savollarga javob beradilar

	mashg'ulotning asosiy savollariga amaliyot bilan bog'lagan holda javob beradi: 1. Korxonaning lokalizatsiya faoliyatidagi asosiy mummolari nimalardan iborat? 2. Korxonaning lokalizatsiya dasturi doirasidagi marketing tadqiqotlari natijalarini sharxlab bering. 3. Kompaniyada yuzaga kelgan muammolarni hal etishning qanday yo'llarini taklif etasiz? 4. Elektron maishiy texnikalarni ishlab chiqaruvchi korxonalar uchun lokalizatsiya dasturini ishlab chiqishning o'ziga xos xususiyatlarini ko'rsatib bering. 2.3. Talabalarni guruhlarga bo'ladi va guruhlarda ishlash jarayonini eslatadi (3-ilova). Keys bilan ishlash uchun individual yoki guruhlarda ishlash jarayoni uchun topshiriqlar beradi. Jamoa ishlab chiqqan holatiy tahlil varaqasini to'ldiradilar, muqobil joylarni tanlab oladilar va baholaydilar	va yozib boradilar Savollarni aniqlaydilar, muhokama qiladilar va tushunmagan joylarini so'raydilar O'quv topshiriqlarni bajaradilar
3-yakuniy bosqich (20 min)	3.1. Talabalarning lokalizatsiya dasturini ishlab chiqish holatiga baho beriladi 3.2. Lokalizatsiya dasturinining amaliy ahamiyati misollar bilan tushuntiriladi 3.3. Mustaqqil ta'lim uchun vazifa beradi: keys topshirig'iga binoan yetishmaydigan texnikalar sonini aniqlash, mahsulot tannarxi shakllanishida lokalizatsiya dasturining samarasi baholanadi.	

4.3. Amaliy mashh'ulotning texnologik kartasi (2-amaliy mashg'ulot, 2 soat)

Ishning bosqich-lari va vaqti	FAOLIYAT MAZMUNI	
	O'qituvchi	Talaba
1-bosqich. Tayyorlov qismi (10 min)	1.2. Mavzuning tayanch iboralari asosida blits-so'rov o'tkazadi. Mavzuning tayanch iboralari bo'yicha so'rov o'tkazadi: Lokalizatsiya dasturini shakllantirish tamoyillarini tavsiflab beradi. 1-2 ta talabadan javobni eshitadi va mavzu muhokamasi guruhlarda ishlar yakunlanib, taqdimotlar o'tkazilganidan so'ng davom ettirilishini e'lon qiladi. 1.2. Har bir talaba guruh bahosiga mos ravishda baho olishini tushuntiradi, guruhlarda ishlash qoidalari bilan tanishtiradi. 1.3. Guruhlarda ishlash natijasi plakat qog'ozlarda ko'rsatilishi kerakligini e'lon qiladi.	Tinglaydilar va yozib oladilar
2-bosqich Asosiy qism (50 min)	2.1. Individual va jamoa ish faoliyatini «vaziyatli tahlil varaqasini» tekshiradi va baholaydi. 2.2. Taqdimotni tashkillashtiradi, muhokama qiladi va o'zaro baholaydi. 2.3. Korxonaning faoliyati to'g'risida savollar berishni tavsiya etadi. 2.4. Javoblarni tekshirib, baho beradi va muhokama qiladi. Muammoning tahlili va holatning yechimiga alohida e'tibor beradi.	Eshitadilar, konspektlarda qisqa tarzda yozib boradilar. O'quv topshiriqlarni bajaradilar. Natijalarni muhokama qiladilar va tushunmagan joylarini

	2.5. Keysning o'z yechim variantini e'lon qiladi va namoyish etadi.	so'raydilar. Guruhlar natijalari bo'yicha taqdimot qiladilar. Munozarada qatnashadilar, savollar beradilar va o'zaro baholaydilar
3-yakuniy bosqich (20 min)	3.1. Natijalarga yakuniy xulosalar qiladi, talabalarning e'tiborini asosiy nuqtalarga qaratadi, xulosalar qiladi va baholaydi. 3.2. Sanoat sohasidagi maishiy elektron tovarlar ishlab chiqaruvchi korxonalar faoliyatini tahlil qilishning talabalarning yo'nalishlariga va bo'lajak kasblariga ta'sirini tushuntiradi.	

Ilovalar

1-ilova

Muammolarni hal qilish variantlarini baholash jadvali (ballarda)

Ishtirokchilar	Muammoni hal qilishning alternativ variantlari				
	1	2	3	4	N
A					
B					
N					
Jami:					

2-ilova

Baholash ko'rsatkichlari va me'zonlari

Guruh	Savol mohiyatini yoritilishi	Xulosa	Guruhning faolligi	Jami	Baho 2-3-«a'lo» 1-2-«yaxshi» 0,5-1-«qon-li»
	(1,2)	(1,2)	(0,6)	(3,0)	
1					
2					
3					
4					

KEYS

«O'ZVINOSANOAT-XOLDING» KOMPANIYASI MISOLIDA BOSHQARUV VA KORPORATIV MOLIYAVIY REJALASHTIRISH TIZIMINI TASHKIL ETISH

Berilgan keysning maqsadi: kompaniyada boshqaruv tizimini tashkil etishni o'rganish va moliyaviy rejalashtirish tizimni ishlab chiqish;

Kutilayotgan natijalar: kompaniya faoliyatini o'rgangan holda, bilimni chuqurlashtirish, moliyaviy tahlilni baholash, strategik rejalashtirishni o'rganib chiqish va berilgan muammolarni yechish. Keysni muvaffaqiyatli yechish uchun talabalar quyidagi natijalarga erishishlari lozim: kompaniya boshqaruvining ichki korporativ tashkiliy-huquqiy mexanizmlarini takomillashtirish yo'llari, moliyaviy rejalashtirish tizimini shakllantirish, korxona mulki manbalarining tahlili, ularning bahosi, tegishli xulosalar.

Oldindan bilish va ko'nikmalar ro'yhati. Keys bilan ishlash uchun talaba quyidagilarni bilishi shart: korporativ boshqaruvni shakllantirish mohiyati, moliyaviy tahlil mazmuni, korxona moliyaviy holatiga iqtisodiy baho berish uslubiyotini.

Mazkur keys institutsional tizimning real faoliyati asosida ishlab chiqilgan.

Keysda ishlatilgan ma'lumotlar manbai quyidagilardan iborat: «O'zvinosanoat-xolding» kompaniyasining 2002–2006-yillardagi moliyaviy hisoboti balansi, ushbu korxonaning nizomi va biznes rejasi.

Mazkur keys dala tadqiqotlari asosida syujetli toifaga kiradi. Holat korxonaning tahliliy ko'rsatkichlari asosida tuzilgan. **Keysning obyekti:** «O'zvinosanoat-xolding» kompaniyasi hisoblanadi. Ushbu keys ma'lumotlar va dalillar asosida ishlab chiqilgan. U tuzilmaviy keys-stadi hisoblanadi.

Didaktik maqsadlarga ko'ra keys – strategik rejalashtirish, tahlillarni o'rgatish va baholash hisoblanadi. Shu sababdan, keys muammosining shakllanishi va tuzilishi uning masalasi yechimida algoritm va tahlil asosida ishlab chiqilgan.

Ushbu keysdan «Korporativ boshqaruv», «Moliyaviy va boshqaruv tahlili», «Ishlab chiqarish menejmeti» fanlarining mashg'ulotlarida foydalanish mumkin

KIRISH

Iqtisodiy munosabatlarning tubdan o'zgarishi, O'zbekiston iqtisodiyotida korporativ sektorning shakllanishi zamirida bozor muhiti o'zgarishlariga tez moslashishga qodir bo'lgan yangi boshqaruv tuzilmalari barpo etilmoqda.

Mazkur sharoitda milliy kompaniyalar xarajatlarni pasaytirish, mahsulot raqobatbardoshligini oshirish, asosiy fondlarni yangilash, texnologik qayta jihozlanish kabi vazifalarni hal etish zaruratini seza boshlaydi.

O'zbekistonda xolding kompaniyalarini tashkil etish va ularni boshqarishni isloh qilish jarayonida vertikal integratsiyalashuv keng tarqaldi.

Meva-sabzavot tarmog'ida xolding kompaniyasi – qishloq xo'jaligi mahsulotlarini yetishtirish, qayta ishlash va sotishga ixtisoslashtirilgan korxonalarni o'z ichiga oluvchi «O'zvinosanoat-xolding»ning tashkil etilishi O'zbekistonda vertikal tarzda integratsiyalashgan korporativ tuzilmalarni shakllantirishga namunaviy misol bo'ladi.

Mazkur keysda ushbu xolding kompaniyasining boshqaruv faoliyati va moliyaviy holati tahlil qilingan bo'lib, korporativ boshqaruvning ichki korporativ tashkiliy-huquqiy mexanizmlarini takomillashtirish hamda moliyaviy rejalashtirish tizimini shakllantirish muammolarini hal etishga va ularni yechishga yordam beradi.

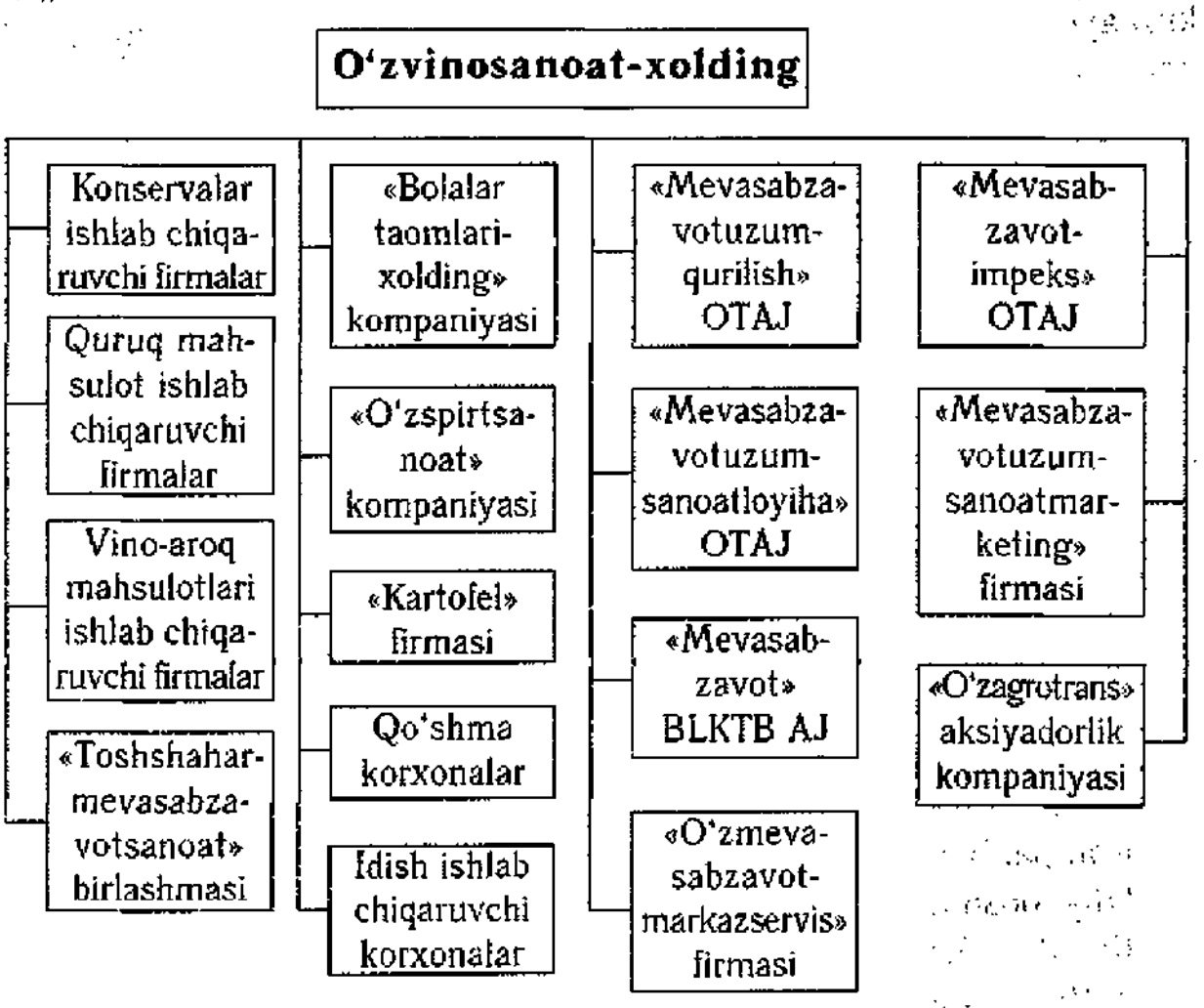
1. «O'ZVINOSANOAT-XOLDING» KOMPANIYASI TO'G'RISIDA UMUMIY MA'LUMOT

«O'zvinosanoat-xolding» kompaniyasi hukumat qaroriga ko'ra 1997-yilda tashkil etilgan bo'lib, uning oldiga tarmoqni xususiylashtirish va monopoliyadan chiqarish jarayonlarini chuqurlashtirish, agrosanoat integratsiyasi hamda kooperatsiyalashning yangi tashkiliy shakllarini rivojlantirish, yagona texnika va investitsiya

siyosatini yuritish, ilg'or agrotexnika texnologiyalarini joriy etish, yetishtiriladigan mahsulot sifatiga, dehqonchilikning mahalliy an'analariga selektiv yondashuvni hisobga olgan holda korxonalarni eksportga mo'ljallangan mahsulotlar ishlab chiqarish uchun zamonaviylashtirish va texnika bilan qayta jihozlash vazifalari qo'yildi.

1-chizma

«O'zvinosanoat-xolding» kompaniyasining tashkiliy tuzilmasi umumiy ko'rinishda



Mazkur xolding kompaniyasi tarkibiga 320 ga yaqin korxona kiradi. Bular ixtisoslashgan agrosanoat firmalari, sanoat korxonalari (vino va konserva zavodlari, quruq mevalar va idishlar ishlab chiqaruvchi korxonalar), shirkat xo'jaliklari va «Sharobsavdo» vino-aroq mahsulotlarini ulgurji sotish bo'yicha mintaqaviy ixtisoslashgan

bazalar hamda savdo uylari, shuningdek, kichik biznes sub'yektlaridir. Xolding tarkibiga kirgan korxonalarning umumiy sonidan 62 tasi, shu jumladan, «Bolalar taomlari-xolding» kompaniyasi assotsiatsiyalashgan a'zolar sifatida kiradi.

2005-yil yanvar holatiga ko'ra, xolding kompaniyasining tarkibida meva, sabzavot, uzum yetishtirish va qayta ishlashga ixtisoslashgan 27 agrofirma mavjud bo'lib, ularning tarkibiga 31 ta qayta ishlovchi sanoat korxonasi hamda 83 ta meva-sabzavotchilikka, uzumchilikka ixtisoslashgan shirkat xo'jaliklari kiradi. Bundan tashqari, xolding kompaniyasi tarkibidan agrofirmalar tarkibiga kirmaydigan 53 ta korxona, «Sharobsavdo»ning 92 ta ixtisoslashgan ulgurji bazasi va ularning 273 ta ixtisoslashgan do'konlari joy olgan.

O'zbekistonda zamonaviy korporatsiyalarni boshqarishning tashkiliy shakllari hozircha rivojlangan mamlakatlarda keng tarqalgan boshqaruv amaliyotidan farq qiladi. Bunga sabab xususiylashtirishni o'tkazishning o'ziga xos xususiyatlari, davlat tomonidan tartibga solish va nazorat qilishning yuqori darajasi bo'lib, bular sarmoyani boshqarish tuzilmalarini shakllantirishga o'ziga xos xususiyatlarni berdi.

Xoldingni boshqarish tizimi uning tashkiliy tuzilmasiga mos kelishi, marketing va sotish, moliya, xarajatlar hamda sifatni boshqarish kabi funksiyalarni bajarishni ta'minlash lozim. «O'zvinosanoat-xolding» kompaniyasi ijroiya organi tuzilmasining tahlili (2-chizma) ushbu talablarga mos kelishidan dalolat berib turibdi.

Tashkilotning boshqaruv tuzilishi:

Kompaniya boshqaruv organlari quyidagilar hisoblanadi:

Oliy boshqaruv organi – aksiyadorlar;

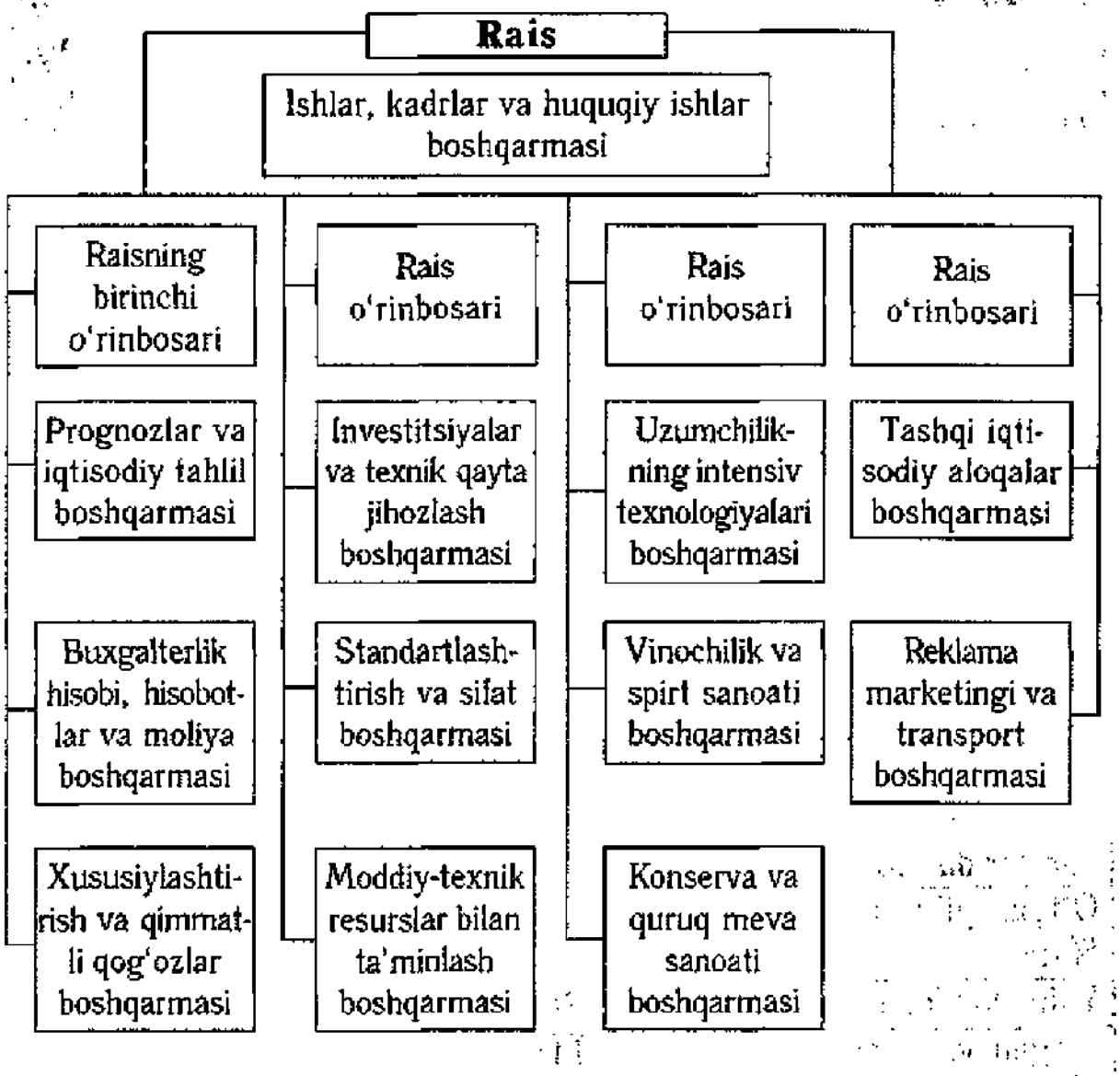
Kuzatuv Kengashi;

Taftish komissiyasi

Ijroiya organi – direktor (Rais)

2-chizma

«O'zvinosanoat-xolding» kompaniyasining ijroiya organi tuzilmasi (umumiy ko'rinishda)



3. «O'ZVINOSANOAT-XOLDING» KOMPANIYASNING MOLIYAVIY HOLATI TO'G'RISIDA MA'LUMOT

«O'zvinosanoat-xolding» kompaniyasining taftish komissiyasi mazkur xoldingning to'lov qobiliyatini aniqlash maqsadida keltirilgan ma'lumotlar asosida uning moliyaviy holatini tahlil qilib chiqdi.

1-jadval

«O'zvinosanoat-xolding» kompaniyasining 2002–2006-yillardagi ishlab chiqarish faoliyatining asosiy ko'rsatkichlari

Ko'rsatkichlar	2002-yil	2003-yil	2004-yil	2005-yil	2006-yil	2006 y./200y. %da
Mahsulot sotishdan tushgan tushum bozor narxlarida, mlrd.so'm	205,2	250,2	264,0	277,2	291,0	141,2
O'tgan yilga nisbatan %da	-	121,9	105,5	105,0	105,0	141,2
Mahsulot realizatsiya-sidan sof tushum, mlrd.so'm	149,6	191,0	180,5	197,0	209,0	139,7
O'tgan yilga nisbatan %da	-	127,6	94,5	109,1	106,1	139,7
Sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi	124,5	157,2	174,4	191,9	211,0	169,5
O'tgan yilga nisbatan %da	-	126,3	110,9	110,1	110,0	169,5
Xalq iste'moli tovarlari ishlab chiqarish, sotish narxlarida, mlrd.so'm	132,4	146,6	153,8	155,6	160,0	120,8
O'tgan yilga nisbatan %da	-	110,7	104,9	101,2	102,8	120,8
Yalpi foyda, mln.so'm	6730	7850	6820	7290	7690	114,2
O'tgan yilga nisbatan %da	-	116,6	86,9	106,8	105,5	114,2
Balans foydasi, mln.so'm	5970	6311	6488	5742	6660	111,6
O'tgan yilga nisbatan %da	-	105,7	102,8	88,5	116,0	111,6
Sof foyda, mln.sum	2537	2682	2796	2401	3151	124,2
O'tgan yilga nisbatan %da	-	105,7	104,3	85,9	131,4	124,2

2-jadval

«O'zvinosanoat-xolding» kompaniyasi tomonidan sanoat mahsulotlarini ishlab chiqarish (*taqoslama narxlarda*)

	2003 y.		2004 y.		2005 y.	
	Mln. so'm	Yakunga %da	Mln. so'm	Yakunga %da	Mln. so'm	Yakunga %da
Sanoat mahsuloti ishlab chiqarish hajmi	77209	100	81149,1	100	81155,7	100
O'tgan yilga nisbatan %da			104,2		100,01	
shu jumladan:						
Meva-sabzavot tarmog'ida	15549	16,7	18129,1	22,5	21163,5	26
O'tgan yilga nisbatan %da			116,6		116,7	
Vinochilik va spirt tarmog'ida	61920,0	81,9	62576,3	77,1	59622,9	73,5
O'tgan yilga nisbatan %da			101,1		95,3	
Boshqa tarmoqlarda	440,0	1,4	443,7	0,5	369,3	0,5
O'tgan yilga nisbatan %da			100,8		83,2	

3-jadval

2002—2006-yillarda «O'zvinosanoat-xolding» kompaniyasi tomonidan natural ko'rinishda sanoat mahsulotlari ishlab chiqarish

	2002-yil	2003-yil	2004-yil	2005-yil	2006-yil
Meva-sabzavot konseravlari (mub)	164,5	171,0	201,2	203,8	225,0
O'tgan yilga nisbatan %da		104,0	117,7	101,3	110,4
Uzum vinosi (ming dal)	6399	7082	5796	3496	5124
O'tgan yilga nisbatan %da		110,7	81,8	60,3	146,6
Aroq va likyor-aroq mahsulotlari (ming dal)	6783	6211	6504	6985	7000
O'tgan yilga nisbatan %da		91,6	104,7	107,4	100,2
Oziq-ovqat spirti (ming dal)	4177,3	3949	3448	2875	3832
O'tgan yilga nisbatan %da		94,5	87,3	83,4	133,3

4-jadval

2002-2006 yillarda «O'zvinosanoat-xolding» kompaniyasi tomonidan eksportga mahsulot yetkazib berish

	O'lchov birligi	2002-yil	2003-yil	2004-yil	2005-yil	2006-yil
Mahsulot yetkazib berish jami	mln. AQSh doll.	8,9	8,4	11,2	14,4	14,7
O'tgan yilga nisbatan	%da	-	94,4	133,3	128,6	102,1
Meva-sabzavot konservalari	ming tonna	13,9	12,3	19,0	26,4	26,5
O'tgan yilga nisbatan	%da	-	88,5	154,5	138,9	100,4
Quritilgan meva va sabzavotlar	ming tonna	0,4	0,5	2,7	1,3	1,6
O'tgan yilga nisbatan	%da	-	125,0	540,0	48,1	123,1
Vino materiallari, uzum vinosi	ming dol.	707,5	643,0	467,0	1155,2	1000
O'tgan yilga nisbatan	%da	-	90,9	72,6	247,4	86,6
Oziq-ovqat spirti	ming dol.	182,3	114,3	72,1	248,0	230,9
O'tgan yilga nisbatan	%da	-	62,7	63,1	332,9	96,1

5-jadval

2002–2005-yillarda «O‘zvinosanoat-xolding» kompaniyasi bo‘yicha asosiy jamlanma moliyaviy ko‘rsatkichlar

mlrd. so‘m

	2003-yil	2004-yil	2005-yil	2006-yil	2006 y./ 2002 y. %da
Asosiy vositalar					
Boshlang‘ich qiymati bo‘yicha	34,8	42,2	65,6	78,4	225,3
O‘tgan yilga nisbatan %da	100	121,2	155,5	119,5	-
Aylanma aktivlar	83,9	115,4	136,4	157,4	187,6
O‘tgan yilga nisbatan %da	100	137,5	118,2	115,4	-
Debitorlik qarzi (yil oxiriga)	13,3	16,9	21,9	26,1	196,2
O‘tgan yilga nisbatan %da	100	127,0	129,5	119,2	-
Kreditorlik qarzi (yil oxiriga)	24,7	28,8	35,2	41,2	166,8
O‘tgan yilga nisbatan %da	100	116,8	122,1	117,0	-
Amalda budjetga o‘tkazilgan to‘lovlar	63,3	63,9	89,8	89,9	142,0
O‘tgan yilga nisbatan %da	100	101,0	140,5	100,1	-
Shu jumladan QQS	12,6	12,7	14,6	14,9	118,4
O‘tgan yilga nisbatan %da	100	100,5	115,3	102,3	-
Aksizlar	43,0	43,0	68,9	65,4	152,0
O‘tgan yilga nisbatan %da	100	100	160,1	94,9	-
Qisqa muddatli moliyaviy qo‘yilmalar	5,7	6,5	7,8	9,1	159,6
Pullik mablag‘lar	6,8	7,7	8,7	9,9	145,6

II. TALABALAR UCHUN USLUBIY QO'LLANMALAR

Muammo:

Kompaniyada strategik qarorlarni qabul qilishda korporativ boshqaruvning ichki tashkiliy mexanizmlarini takomillashtirish va moliyaviy rejalashtirish tizimini shakllantirish.

Vazifalar:

- «O'zvinosanoat-xolding» kompaniyasining aksiyadorlik va ijroiya organi tuzilmasi faoliyatiga baho berish;

- kompaniyaning moliyaviy holatini baholash (6-jadval) va shu orqali moliviy rejalashtirishning samarali tizimini shakllantirish.

Yechish algoritmi:

- komaniyaning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishida kuzatuv kengashining samarali ishlashi talab etiladi. Quyida berilgan o'quv uslubiy materiallardan foydalangan holda kompaniyada korporativ boshqaruvning ichki tashkiliy mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqiladi;

- kompaniyada moliyaviy rejalashtirish tizimini shakllantirishning asosiy bosqichlarini ketma-ketlik asosida ifoda etish uchun o'quv uslubi materiallardan foydalaniladi;

- kompaniyaning moliyaviy holatini tahlil qilish jihatlariga e'tibor berish uchun tavsiya qilingan jadvallar ma'lumot manbalaridan foydalaniladi;

- moliyaviy natijalarni ifodalovchi ko'rsatkichlarni aniqlash va uni tahlil qilish uchun tavsiya qilingan jadvallar ma'lumot manbalari yordamida to'ldiriladi.

Vaziyatni bajarish uchun yo'riqnoma va yozma ishni baholash mezonlari

Tahlil bosqichi nomi	**Tahlil bosqichi mazmuni**	**Tahlil natijasi**	**Baholash ko'rsatkichlari va mezoni (Jami 20 ball)**	
1.Vaziyatning tashxisi va tahlili	1. Vaziyatning asosiy jihati xolding kompaniyasida ichki tashkiliy mexanizm-		Muammo mazmuni maksimal	1 ball

	larni takomillashtirish yo'llari 2. Vaziyatni o'rganish va muammoni yechish uchun o'quv uslubiy materiallardan foydalanish	6-jadval	darajada qisqa ifodalash	
2.Moliyaviy rejalashtirishni shakllantirishning asosiy bosqichlarini ifodalash	Moliyaviy rejalashtirishni shakllantirish bosqichlarini o'quv uslubiy materiallardan foydalangan holda ifodalash		Maksimal darajada qisqalik	4 ball
3. Kompaniyaning moliyaviy holatini tahlil qilish ko'rsatkichlarini aniqlash	Moliyaviy natijalarni ifodalovchi ko'rsatkichlarni yuqorida berilgan jadvalar asosida ifodalash. 1,2,3,4,5-jadvallar asosida berilgan jadvalni to'ldirish va tahlil qilish		Aniqlik, xulosalarning asoslanganligi	8 ball
4. Kompaniyaning moliyaviy holatini tahlil qilish	Omilli tahlil natijalari asosida kompaniyaning moliyaviy-xo'jalik faoliyatiga baho berish.		Aniqlik, berilgan tavsiyalarning ahamiyati	4 ball
5. Tahlil natijalari			Aniqlik	3 ball

«O'zvinosanoat-xolding» kompaniyasi faoliyatining asosiy tahliliy ko'rsatkichlari

	2003-yil	2004-yil	2005-yil	2006-yil
Sotuvlar rentabelligi (yalpi foydaning mahsulot va xizmatlar realizatsiyasidan tushgan sof tushumga nisbati, %da)				
Balans foydasi bo'yicha rentabellik (balans foydasining mahsulot ishlab chiqarish tannarxiga nisbati, %da)				
Xolding bo'yicha debitorlik qarzining kreditorlik qarziga nisbati				
Absolyut likvidlik koeffitsienti (qisqa muddatli moliyaviy qo'yilmalar va pullik mablag'larning kreditorlik qarziga nisbati)				
Oraliq likvidlik koeffitsienti (qisqa muddatli moliyaviy qo'yilmalar va pullik mablag'lar va debitorlik qarzlarining kreditorlik qarzlariga nisbati)				
Umumiy likvidlik koeffitsienti (aylanma aktivlarning kreditorlik qarzlariga nisbati)				

Guruhlarning ishlashini baholash jadvali

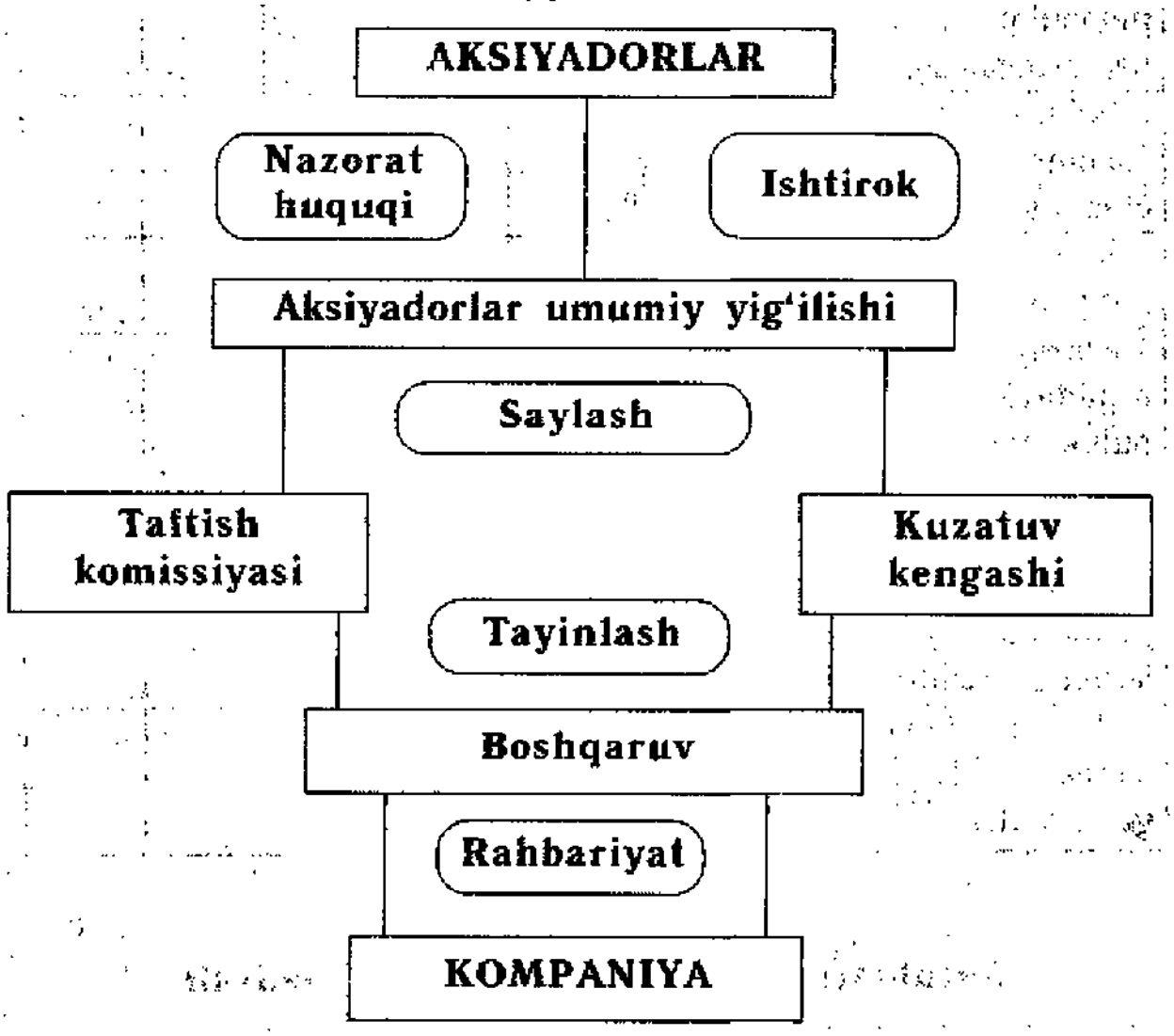
Guruh	**Baholash mezonlari**	
	Taqdimot (mazmuni, ma'nosi va xulosalarning isboti uchun) a'lo – 2 ball yaxshi – 1,5 ball qoniqarli – 1 ball qoniqarsiz – 0,5 ball	Muammoli masalaning yechimi uchun (to'g'riligi va yechimning ketma-ketligi uchun) a'lo – 2 ball yaxshi – 1,5 ball qoniqarli – 1 ball qoniqarsiz – 0,5 ball

4. O'QUV-USLUBIY MATERIALLAR

«O'zvinosanoat-xolding» kompaniyasida korporativ tuzilmaning faoliyati

3-chizma

Kompaniyani boshqarishning tashkiliy-huquqiy chizmasi



O'zbekistonda hozirgi vaqtda korporativ boshqaruvning huquqiy asoslari yaratilgan va u xalqaro andozalarga muvofiq takomillashtirilmoqda. Biroq, bizning sharoitda kompaniyalarda samarali korporativ boshqaruvni rag'batlantirish hamda tovar va fond bozorlari kabi mexanizmlar yetarli darajada ishlay boshlashi uchun birmuncha vaqt o'tishi kerak. Shuning uchun hozirgi paytda korporatsiya faoliyatini boshqarish va nazorat qilishning ikkita mexanizmi

olg'a suriladi – kuzatuv kengashining samarali ishlashi hamda aksiyadorlarning kompaniyani boshqarishda ongli ravishda ishtirok etishi.

Hozirgi sharoitda kuzatuv kengashi qonun bilan belgilangan funksiyalar va majburiyatlarning aniq bajarilishini ta'minlashi rivojlanishning omili ekanligini unutmaslik kerak. Ushbu vazifaning hal etilishi kuzatuv kengashining ishlashi amaliyotini takomillashtirishni – kengashni qabul qilinadigan qarorlar uchun javob berishga, manfaatlar kelishmovchiligi sharoitida samarali qarorlar qabul qilishga qodir bo'lgan korporativ boshqaruvning amaliy oraganiga aylantirishni nazarda tutadi.

O'zbekistonning hozirgi qonun hujjatlari, asosan, korporativ boshqaruvning umumiy qabul qilingan jahon normalariga mos keladi, biroq korporativ xulq-atvor an'analari bizda endigina shakllanmoqda. Qonun hujjatlari bilan bir qatorda, axloqiy me'yorlar kompaniyaning korporativ xulq-atvor siyosatini shakllantiradi va bu kompaniya mavqei hamda obro'si mustahkamalanishiga xizmat qiladi. Bir qator davlatlar tomonidan korporativ boshqaruvning modelli kodekslari ishlab chiqilgan hamda xalqaro amaliyotda tan olingan korporativ boshqaruv tamoyillariga boshqa hujjatlar qabul qilingan. Chet el korporatsiyalari odatda modelli Kodeks qoidalarini ham, shuningdek, muayyan kompaniya faoliyatining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga oluvchi qoidalarni ham qamrab oluvchi korporativ boshqaruv (xulq-atvor) kodekslarini qabul qiladi. Korporativ kodeks kompaniyada qabul qilingan xulq-atvor va boshqarish qoidalarini shakllantiruvchi hujjat bo'lib, u istalgan korporativ madaniyatni qurish uchun asos hisoblanadi.

Xolding kompaniyalarida ichki korporativ moliyaviy rejalashtirish tizimini shakllantirish

Shuni ta'kidlash lozimki, mamlakatimiz korporatsiyalarida moliyaviy boshqaruv texnologiyasi endigina shakllana boshladi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida boshqaruvchilarga moliyaviy faoliyatni boshqarish tajribasi va ilmiy asoslangan usullari yetishmaydi, bu mablag'larning nomutanosib taqsimlanishiga va moddiy

hamda moliyaviy resurslardan foydalanish samaradorligining pasayishiga olib keladi.

Bozor sharoitida korporatsiyalar moliyani boshqarishning zamonaviy usullaridan foydalanmasdan turib barqaror ishlay olmaydi. Kompaniyaning moliyaviy faoliyatni boshqarish funksiyasi umumiy ko'rinishda 4-chizmada keltirilgan.

Hozirgi sharoitda deyarli har bir korxonada ma'lum bir moliyaviy koeffitsientlarni hisoblab chiqish va ularni tahlil qilish texnikasini yaxshi egallagan mutaxassislar mavjud. Biroq hozircha moliyaviy rejalashtirishni yaxshilash muammosi dolzarbligicha qolmoqda.

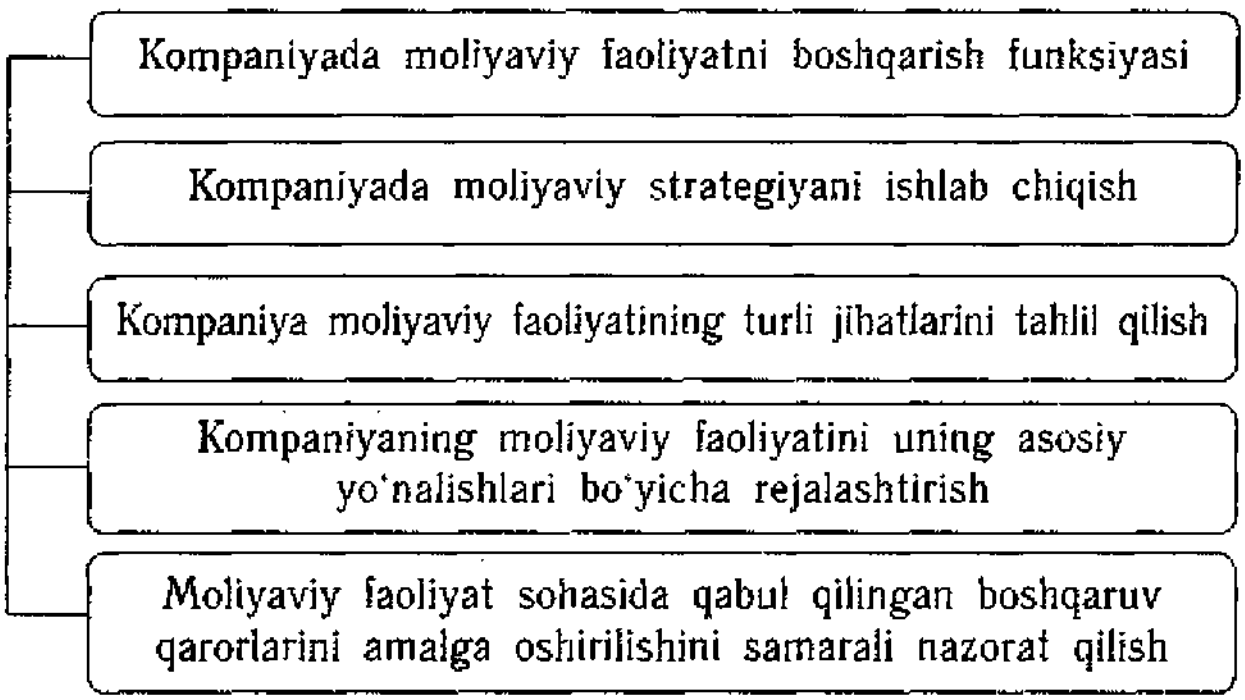
Moliyaviy rejalashtirish korporativ biznesni boshqarishning amaliy mexanizmi hisoblanadi. Moliyaviy rejalashtirish boshqaruv xodimlariga quyidagi savollarga javob topishga ko'maklashadi:

Kompaniya rivojlanishning qaysi darajasida turibdi va uning moliya-xo'jalik faoliyati natijalari qanday?

Qaysi moliyaviy resurslar yordamida kompaniya o'z maqsadlariga erishishi mumkin?

4-chizma

Kompaniya moliyaviy faoliyatini boshqarishning asosiy funksiyalari tavsifi



Mamlakat bozor iqtisodiyotiga o'tishning hozirgi sharoitida moliyaviy rejalashtirishning roli o'zgardi. Endilikda har bir korxona va kompaniya o'zining joriy holatini bilish va yaqin kelajakda moliyaviy ahvolini aniq tasavvur qilishdan manfaatdor. Bu, birinchidan, xo'jalik faoliyatini yaxshilash uchun, ikkinchidan, budjet, budjetdan tashqari fondlar, banklar va boshqa kreditorlar oldidagi majburiyatlarni o'z vaqtida bajarish hamda shu orqali o'zini jarima sanksiyalaridan himoyalash uchun va nihoyat, uchinchidan, butun kompaniya doirasida tarkibiy bo'linmalar, sho'ba va tobe jamiyatlar faoliyatini muvofiqlashtirish, nazorat qilish uchun zarur.

III. KEYSOLOGNING JAVOB VARIANTI

Iqtisodiy hamkorlik va rivojlanish tashkilotining korporativ boshqaruv tamoyillari shuni belgilab beradiki, kompaniyalar direktorlar kengashi (kuzatuv kengashi) bir qator asosiy funksiyalarni bajarishi, shu jumladan, korporativ strategiyani, harakatlarning asosiy rejalarini, xatarlarni boshqarish siyosatini, yillik budjetlarni va biznes rejalarni qayta ko'rib chiqishi hamda yo'naltirishi, faoliyat maqsadini rejalashtirishi, rejalarning bajarilishi va kompaniya faoliyatini nazorat qilishi lozim.

Bizningcha, mamlakatimizning ko'plab korporatsiyalari va xoldinglari uchun maqbul keladigan strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirishning quyidagi tartibini tavsiya etish mumkin: Kuzatuv Kengashi kompaniyaning biznes maqsadlarini muhokama etishi va ma'qullashi, strategiyani ishlab chiqish jarayoniga obyektiv baho berilishini ta'minlashi, yakuniy strategik rejani tasdiqlashi zarur. Tasdiqlangan strategiyadan kelib chiqqan holda Kuzatuv Kengashi kompaniya ishining yillik biznes rejasini ko'rib chiqishi va ma'qullashi lozim.

Strategiyani ishlab chiqishning dastlabki bosqichida, shuningdek, strategiya yoki biznes-rejalarning ilgari tasdiqlangan maqsadlari o'zgargan hollarda, bizningcha, kuzatuv kengashi ishining yirik aksiyadorlar, ekspertlar va boshqa manfaatdor shaxslarni taklif etgan holda strategik masalalar bo'yicha uzoq muhokamalar ko'rinishidagi tashkiliy shaklni taklif etish mumkin.

Ma'lumki, har qanday aksiyadorlik kompaniyasi domiy ravishda xatarlar qurshovida faoliyat ko'rsatishi asosiy muammolardan biri hisoblanadi. Pirovardida, kuzatuv kengashining xatarlarni boshqarish funktsiyalari quyidagilardan iborat bo'lishi lozim:

- xatarlarni boshqarish tizimining barpo etilishini nazorat qilish hamda uning omillarini belgilash;
- Kuzatuv Kengashining xatarlarni boshqarishda bevosita ishtiroki tadbirlarini belgilash;
- Kuzatuv Kengashi va menejmentning muhim voqealar haqidagi axborotni oshkor etish uchun javobgarligini belgilash;
- Kuzatuv Kengashini axborot bilar ta'minlash tadbirini belgilash.
- har qanday vaziyatda Kuzatuv Kengashi ishlarning haqiqiy ahvoli to'g'risida obyektiv ahborot olish imkoniyatini o'zi uchun ta'minlashi juda muhim.

Xolding kompaniyasida xolding tarkibiga kiruvchi korxonalar faoliyatini optimal nazorat qilish darajasini qanday qilib aniqlash, korporativ boshqaruvning samarali tizimini qanday qilib qurish bilan bog'liq ko'plab masaslalar yuzaga keladi.

Xolding kompaniyasida sho'ba va tobe aksiyadorlik jamiyatlarini korporativ boshqarish mexanizmlari xolding bosh kompaniyasining boshqaruv nazorat organlari vakillari orqali o'zining sho'ba va tobe korxonalarni boshqarishdagi ishtiroki bilan chegaralanishi lozim.

Xoldingni boshqarish organlarining ishi qulay bo'lishi, shuningdek, boshqaruvning umumiy xarajatlarini pasaytirish uchun korporativ boshqaruvning quyidagidan iborat yagona andozalarini qabul qilish talab etiladi:

- sho'ba va tobe korxonalarni korporativ boshqarishning yagona axborot-uslubiy bazasini shakllantirish;
- xoldingning barcha korxonalarida biznes-rejalashtirish va budjet jarayonini tashkil etishning yagona andozalarini joriy etish;
- sho'ba va tobe korxonalar kuzatuv kengashlari hamda taftish komissiyalari a'zolari kasb faoliyatining yagona andozalarini joriy etish;
- butun xolding uchun yagona bo'lgan hisobot va nazorat tizimini joriy etish.

Xolding kompaniyasi iqtisodiy rivojlanishining hozirgi sharoitlari hamda mamlakatdagi iqtisodiy holatni hisobga olgan holda korporativ boshqaruv tamoyillari haqidagi Kodekslarni ishlab chiqishi maqsadga muvofiq bo'ladi. Shuningdek, ushbu kodeksda quyidagilar belgilab olinishi kerak:

- mulkdorlar (aksiyadorlar), kuzatuv kengashi va boshqaruvchilar (ijroiya organi)ning funksiyalari, vakolatlari va javobgarligi;
- ma'lum qarorlarni qabul qilish oldidan muhokama etilishi shart bo'lgan masalalar ro'yxati;
- kuzatuv kengashi va boshqaruvchilar majlislarining davriyligi hamda ularda muhokama etiladigan masalalar;
- boshqaruvchilar tomonidan aksiyadorlar, kuzatuv kengashi oldida hisobot beriladigan nazorat ko'rsatkichlarining ro'yxati va bunday hisobotlarning davriyligi;
- boshqaruvchilarni mukofotlashning umumiy tartibi.

Kodeksni tuzishda aksiyadorlarning umumiy yig'ilishi, kuzatuv kengashi va ijroiya organi o'rtasidagi funksiyalarning taqsimlanishiga e'tibor qaratish zarur.

Kodeksda taftish komissiyasi tomonidan tekshiruv o'tkazilishi tartibi ham belgilanishi, u kompaniya moliya-xo'jalik faoliyati ustidan nazorat qilishning samaradorligini ta'minlashi lozim.

Korporativ moliyaviy rejalashtirishning ahamiyati quyidagilardan iborat:

- korporatsiya ko'zlagan strategik maqsadlar moliviy-iqtisodiy ko'rsatkichlar: sotuvlar hajmi, sotilgan tovarlarning tannarxi, foyda, investitsiyalar, pud oqimlari va shu kabi shakllarda namoyon bo'ladi;
- moliyaviy rejalar va ularning bajarilishi haqidagi hisobotlar shaklida moliyaviy axborotning kelib tushishi uchun andozalar belgilanadi;
- korporatsiyaning istiqbolli va joriy rejalarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan moliviy resurslarning maqbul chegaralari aniqlanadi;
- joriy va tezkor moliyaviy rejalar tovarlar, pul va sarmoya bozorida korporativ moliyaviy strategiyani ishlab chiqish uchun foydali axborotni beradi.

Metodologik nuqtai nazardan moliyaviy rejalashtirish uchta asosiy tarkibni o'z ichiga oladi:

- moliyaviy faoliyatni bashorat qilish;
- moliyaviy faoliyatni joriy rejalashtirish;
- moliyaviy faoliyatni tezkor rejalashtirish.

Moliyaviy strategiya kompaniyani iqtisodiy rivojlantirish umumiy strategiyasining bir qismi hisoblanadi va unga bo'ysunadi, shuning uchun kompaniyaning maqsadlari va yo'nalishlari bilan uyg'unlashishi lozim. Kompaniyaning moliyaviy strategiyasini ishlab chiqish jarayonining asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat:

- moliyaviy strategini shakllantirishning umumiy davrini aniqlash;
- tashqi moliyaviy muhit va moliyaviy bozor konyukturasi omillarini tahlil qilish;
- moliyaviy faoliyatning strategik maqsadlarini shakllantirish;
- moliyaviy faoliyatning alohida jihatlari bo'yicha moliyaviy siyosatni ishlab chiqish;
- moliyaviy faoliyat sohasida qabul qilingan boshqaruv qarorlarining amalga oshirilishini samarali nazorat qilish;
- ishlab chiqilgan moliyaviy strategiyani baholash.

Moliyaviy faoliyatning alohida jihatlari bo'yicha strategik me'yorlar sifatida quyidagilarni taklif qilish mumkin:

- ichki manbalardan shakllanadigan moliyaviy resurslarning o'rtacha yillik o'sish sur'atlari;
- foydalaniladigan sarmoyaning umumiy hajmida o'z sarmoyasining eng kam ulushi;
- o'z sarmoyasining rentabellik koeffitsienti;
- kompaniyaning aylanma va aylanmadan tashqari aktivlarining o'zaro nisbati;
- korxonaning joriy to'lov qobiliyatini ta'minlovchi pul aktivlarining eng past darajasi;
- investitsiyalar, o'zini-o'zi moliyalashning eng past darajasi;
- xo'jalik faoliyatining asosiy yo'nalishlari doirasida moliyaviy xatarlarning chegara darajasi.

Shuni alohida ta'kidlash joizki, moliyaviy faoliyatning eng muhim jihatlari bo'yicha moliyaviy strategiya va moliyaviy siyo-

satni ishlab chiqish kompaniyani moliyaviy rivojlantirish bilan bog'liq qabul qilinadigan boshqaruv qarorlari samaradorligini oshirish imkonini beradi.

Joriy moliyaviy rejalashtirishning obyektlari quyidagilardan iborat bo'lishi mumkin:

- tovarlar (mahsulot, ishlar va xizmatlar)ni sotishdan tushgan tushum;
- foyda va uni taqsimlash;
- maxsus yo'nalishdagi fondlar va ulardan foydalanish;
- soliqlar va yig'imlar shaklida budjet tizimiga to'lovlar hajmi;
- yagona ijtimoiy soliq shaklida budjetdan tashqari fondlarga badallar;
- kredit bozoridan jalb etiladigan mablag'lar hajmi;
- aylanma mablag'larga rejali ehtiyoj;
- kapital quyilmalar hajmi hamda ularni moliyalashtirish manbalari.

Bizningcha moliyaviy tahlilni o'tkazish uchun quyidagi uslublardan foydalanish lozim:

- moliyaviy holat tahlili:
- korxona mulkining tarkibi va dinamikasi hamda uni shakllantirish manbalarining tahlili;
- aylanma mablag'lardan foydalanish samaradorligi tahlili;
- foyda va rentabellikni tahlil qilish;
- zararsizlik tahlili:
- sotishdan tushgan tushum hajmini tahlil qilish;
- tannarxni tahlil qilish;
- zararsizlik bo'yicha tavsiyalarni ishlab chiqish;
- moliyaviy rejani ishlab chiqish;
- moliyaviy barqarorlik prognoz balansini va reja koeffitsientlarini ishlab chiqish.

Kompaniyaning moliyaviy ahvolini ta'riflab, shuni ta'kidlash mumkin-ki, 2003–2006-yillarda asosiy vositalarning umummiy hajmi 2,3 marta oshgan. Aylanma aktivlar esa shu davrda 1,9 marta ko'paygan.

6-jadva

«O'zvinosanoat-xolding» kompaniyasi faoliyatining asosiy tahliliy ko'rsatkichlari

	2003-yil	2004-yil	2005-yil	2006-yil
Sotuvlar rentabelligi (yalpi foydaning mahsulot va xizmatlar realizatsiyasidan tushgan sof tushumga nisbati, %da)	41,1	37,8	37	36,8
Balans foydasi bo'yicha rentabellik (balans foydasining mahsulot ishlab chiqarish tannarxiga nisbati, %da)	4,0	3,7	3,0	3,2
Xolding bo'yicha debitorlik qarzining kreditorlik qarziga nisbati	0,54	0,59	0,62	0,63
Absolyut likvidlik koeffitsienti (qisqa muddatli moliyaviy quyilmalar va pullik mablag'larning kreditorlik qarziga nisbati)	0,51	0,49	0,47	0,46
Oraliq likvidlik koeffitsienti (qisqa muddatli moliyaviy qo'yilmalar va pullik mablag'lar hamda debitorlik qarzlarining kreditorlik qarzlariga nisbati)	1,04	1,08	1,09	1,09
Umumiy likvidlik koeffitsienti (aylanma aktivlarning kreditorlik qarzlariga nisbati)	3,4	4,0	3,9	3,8

2005–2006-yillarda kompaniya Davlat budjetiga qariyb 90 mlrd.so'm o'tkazdi. Debitorlik qarzlarining tahlili shuni ko'rsatmoqdaki, u yildan-yilga oshib bormoqda. Biroq 2006-yilda o'sish sur'atlari birmuncha susaydi. Past sur'atlarda bo'lsa-da, kreditorlik qarzlari ham oshib bormoqda. Shuning uchun debitorlik va

kreditorlik qarzlarining o'zaro nisbati oshib borayapti va bu raqam 2006-yilda xolding bo'yicha 0,63 ni tashkil qildi.

Sotuvlar rentabelligi pasaymoqda. U 2003-yilda 41,1% bo'lgan bo'lsa, 2006-yilda 36,8%ni tashkil etdi. Shu bilan birga, g'arb moliyachilari ushbu ko'rsatkich 33%dan kam bo'lmasligi kerak deb hisoblashsa, rossiyalik ayrim mutaxassislar hozirgi sharoitda «mustahkamlik» zaxirasi 40-45 foizdan yuqori bo'lmasligi kerak deb hisoblashadi.

Balans foydasi bo'yicha rentabellik ham so'nggi 3 yil mobaynida xolding bo'yicha pasaygan. Asosiy fondlarning yuqori sur'atlar bilan yangilanishi va yangi quvvatlar ishga tushirilishi munosabati bilan fond qaytimi pasaymoqda.

Joriy aktivlarning likvidlik koeffitsientlaridan shu narsa ma'lum bo'ladi-ki, qisqa va o'rta muddatda kompaniya o'z qarzlarini to'lashga qodir bu esa uning to'lov qobiliyati yuqori darajada ekanligi bilan izohlanadi.

IV. «KORPORATIV BOSHQARUV TIZIMINI SHAKLLANTIRISH» MAVZUSI BO'YICHA VAZIYATLI HOLAT YECHIMINI ANIQLASH BO'YICHA O'QITISH TEXNOLOGIYASI

4.1. O'qitish texnologiyasi modeli

Vaqt: 2 soat.	Talabalar soni: 20–25 ta.
Mashg'ulot shakli	Vaziyatli holatning yechimini aniqlash bo'yicha amaliy mashg'ulot (keys usuli).
Mashg'ulot rejasi	1. Mavzu mazmuniga kirish. 2. Mavzu bo'yicha bilimlarni jonlantirish. 3. Keys bilan individual tanishish. 4. Keysni kichik guruhlarda yechish va taqdim qilish. 5. Natijalarni tahlil qilish va baholash. 6. Mashg'ulotni yakunlash. Guruh va talabalar faoliyatini hamda o'quv mashg'ulotida erishilgan natijalarni baholash.

O‘quv mashg‘ulotining maqsadi: moliyaviy natijalarni ifodalovchi ko‘rsatkichlarni o‘zgarishiga ta’sir qiluvchi omillarni tahlil qilish va sof foyda hajmini oshirish bo‘yicha ichki xo‘jalik imkoniyatlarini aniqlash, muammoli amaliy vaziyatlarni tahlil qilish va baholash ko‘nikmalarini shakllantirishni o‘rgatish.	
Pedagogik vazifalar:	O‘quv faoliyati natijalari:
- kompaniyada strategik qarorlar qabul qilishda korporativ boshqaruvning ichki tashkiliy-huquqiy mexanizmlarini takomillashtirish yo‘llari, maqsadi va axborot manbalari bilan tanishtiradi; - moliyaviy rejalashtirishni shakllantirishning asosiy bosqichlarini aniqlashni o‘rgatadi; - komaniyaning moliyaviy holatini tahlil qilish ko‘rsatkichlarini aniqlashni o‘rgatadi; - kompaniyaning moliyaviy holatini tahlil qilishni o‘rgatadi; - tahlil natijalari umumlashtirilib, xulosa va baho berilishini aytadi; - keysda berilgan muammoli vaziyat va uning vazifalari hamda muammoni yechish ketma-ketligi bilan tanishtiradi	- kompaniyada strategik qarorlar qabul qilishda korporativ boshqaruvning ichki tashkiliy-huquqiy mexanizmlarini takomillashtirish yo‘llari, maqsadi va axborot manbalarini aytadilar; - moliyaviy rejalashtirishni shakllantirishning asosiy bosqichlarini aniqlaydilar va tahlil qiladilar; - kompaniyaning moliyaviy holatini tahlil qilish ko‘rsatkichlarini aniqlaydilar; - kompaniyaning moliyaviy holatini tahlil qiladilar; - tahlil natijalarini umumlashtiradilar, xulosalar asosida korxonaning moliyaviy-xo‘jalik faoliyatiga baho beradilar; - vaziyatdan kelib chiqqan holda muammoni aniqlash, ifodalay olish va uni yechish vazifalarini, muammoning yechimi bo‘yicha aniq harakatlar ketmaketligini aniqlaydilar
O‘qitish usullari	Keys usuli, amaliy mashg‘ulot, muammolarni yechish, taqdimot

O'qitish vositalari	Keys materiallari, flipchart, markerlar, skotch, A32 qog'oz varaqlari
O'qitish shakllari	Frontal, individual va guruhlarda ishlash
O'qitish sharoiti	Guruhlarda ishlashga mo'ljallangan auditoriya
Monitoring va baholash	Mustaqil o'rganish uchun savollar beriladi, uy vazifasi uchun slaydlar tayyorlaydi, kuzatiladi, baholanadi

O'quv mashg'ulotining texnologik kartasi

Ish bosqichlari	O'qituvchi faoliyatining mazmuni	Talaba faoliyatining mazmuni
	O'qituvchining	**Talabalarning**
Tayyorlov bosqichi	Mavzuni aniqlaydi, keysni ishlab chiqadi. Keys-stadining maqsadi va uning kasbiy bilimlarni oshirishga ta'sirini aniqlaydi. Keys materiallari bilan tanishish va yechish uchun talabalarga tarqatadi. Mustaqil tahlil qilish va natijalarni vaziyatni tahlil qilish varag'iga kiritishni topshiradi.	Keys mazmuni bilan tanishadilar. Mustaqil tayyorgarlikni boshlaydilar. Vaziyatni tahlil qilish varag'ini individual ravishda to'ldiradilar
1-bosqich Mavzuga kirish. (10 daq)	1.1. O'quv mashg'uloti mavzusi, maqsadi va o'quv faoliyati natijalarini hamda olib borilish rejasini ma'lum qiladi 1.2. Talabalarning mashg'ulotdagi faoliyatini baholash ko'rsatkichlari va me'zonlari bilan tanishtiradi.	Tinglaydilar, savollar beradilar, tanishadilar
2-bosqich Asosiy qism. (60 daq)	2.1.Talabalarni guruhlarga bo'ladi. Keys bilan mustaqil ishlash natijalarini kichik guruhlarda muhokamasini tashkil qiladi. Vaziyatni tahlil qilish ketma-ketligi bilan tanishti-	Savollarga javob beradilar, muhokama qiladilar, aniqlashtiruvchi savollar beradilar

	radi. Kollektiv ravishda vaziyatning tahlil varag'ini to'ldirishni, individual holda yechilgan muammoli vaziyat yechimi bo'yicha muhim natijalarni baholash va tanlash, taqdimotga tayyorlashni topshiradi. 2.2. O'quv faoliyatini boshqaradi, maslahat beradi. Individual ish natijalarini tekshiradi va baholaydi. 2.3. Taqdimot boshlanishini e'lon qiladi. Keysni hal qilish ishlari natijalari bo'yicha guruhlardan vakillarni taqdimotga chaqiradi. Taqdimot davomida guruh vakillariga aniqlashtiruvchi savollar berib boradi. 2.4. Topshiriqlar yechimini guruhlararo baholanishini tashkil qiladi. Har bir gurhning ish natijalari umumlashtiriladi va xulosalar beriladi, o'zaro baholanadi.	Topshiriqlarni muhokama qiladilar, vaziyatli holatni mustaqil tahlil qiladilar Guruhlarda birgalikdagi topshiriqlarni bajaradilar Guruhlar ish natijalarining taqdimotini o'tkazadilar. Bahsda ishtirok etadilar, savollar beradilar, baholaydilar
3-bosqich Yakunlovchi. (10 daq)	3.1. Mashg'ulotga yakunlovchi xulosalar qiladi. Natijalarni izohlaydi. 3.2. Har bir ishtirokchining hisob-kitob ishlarini to'g'ri va aniq bajargani, ma'ruzaning mazmuni, berilgan javoblar hisobga olinadi. 3.3. Yana bir bor keysning maqsadi va uning kasbiy bilimlarni oshirishga ta'sirini aytib o'tadi.	Tinglaydilar, aniqlashtiruvchi savollar beradilar.

KEYS

«O'ZQISHLOQXO'JALIKMASH» XOLDING KOMPANIYASIGA SAMARALI MARKETING DASTURI KERAKMI?

Keysning maqsadi: talabalarda marketing dasturini ishlab chiqish bo'yicha bilimlarini chuqurlashtirish. Vaziyatdan kelib chiqqan holda muammoni aniqlash, hal etish, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va marketing dasturini ishlab chiqish ko'nikmasini shakllantirishdan iboratdir.

Kutilayotgan natijalar: talabni tahlil qilish va baholash, mahsulotlar bahosini o'rganish va marketing dasturini ishlab chiqish.

Keysni muvaffaqiyatli yechish uchun talabalar quyidagi ko'nikmalarga ega bo'lishi zarur:

- marketing maqsadlarini aniqlash;
- SWOT-tahlil o'tkazish;
- baho siyosati, tovar siyosati, sotish siyosati, tovarni siljitish bo'yicha marketing chora-tadbirlarini ishlab chiqish;
- iqtisodiy vaziyatni to'g'ri baholay olish;
- marketing faoliyatini tahlil etish va rejalashtirish.

Mazkur keys «O'zqishloqxo'jalikmash» xolding kompaniyasi faoliyati asosida ishlab chiqilgan.

Keysda ishlatilgan ma'lumotlar manbai quyidagilardan iborat: «O'zqishloqxo'jalikmash» xolding kompaniyasining marketing tadqiqotlari natijalari va marketing faoliyati bo'yicha hisobotlari.

Keys tavsifi: mazkur keys «dala tadqiqotlari» toifasiga kiradi va syujetsiz hisoblanadi. Ushbu keysdagi vaziyat xolding kompaniyaning tahliliy ko'rsatkichlari asosida tuzilgan. **Keysning obyekti:** «O'zqishloqxo'jalikmash» xolding kompaniyasi hisoblanadi. Keys ma'lumotlar va dalillar asosida ishlab chiqilgan bo'lib, tuzilmaviy va o'rta hajmdagi keys-stadi hisoblanadi. O'quv vazifasi topshiriqlar sifatida berilgan.

Didaktik maqsadlarga ko'ra, keys tahlil qilish, baholash va rejalashtirishni o'rgatishdan iborat. Keys muammosining shakllanishi va tuzilishi davriy ketma-ketlikda berilgan.

Keysning afzalliklariga quyidagilar kiradi: o‘quv mashg‘uloti keys-texnologiya bo‘yicha o‘qitish talabalarning mustaqil ishlashini ta’minlaydi. Keysda natijaviy bahoni belgilovchi «Vaziyatli tahlil varaqasi» mavjud.

Ushbu keysdan «Marketing», «Marketing tadqiqotlari», «Marketingni boshqarish» va «Biznes marketingi» fanlarining mashg‘ulotlarida foydalanish mumkin.

O’zbekiston Respublikasida qishloq xo‘jaligi ishlab chiqarishini texnika vositalari bilan ta’minlanish holati.

Hozirgi davrda respublika qishloq xo‘jaligi ishlab chiqarishini texnika vositalari bilan ta’minlashning quyidagi shakllari mavjud:

- mamlakatimiz mashinasozlik korxonalarida yangi texnika vositalarini ishlab chiqarish va mijozlarga yetkazib berish;
- yangi murakkab texnika vositalarini respublikamizga import qilish;
- ishga yaroqsiz va nosoz texnika vositalarini ixtisoslashtirilgan korxonalarda ta’mirdan chiqarish.

Mamlakatimiz mashinasozlik korxonalarida yangi texnika vositalarini ishlab chiqarish va mijozlarga yetkazib berish mamlakatimiz qishloq xo‘jaligi korxonalarini yangi texnika vositalari bilan ta’minlashning asosiy shakli hisoblanadi.

Qishloq xo‘jaligi mahsulotlarini yetishtiruvchilar (shirkat, fermer va dehqon xo‘jaliklari) uchun zarur bo‘lgan yangi texnika vositalarini ishlab chiqarish «O’zqishloqxo‘jalikmash» xolding kompaniyasining 16 ta mashinasozlik zavodi, 9 ta korxonasi zimmasida.

Qishloq xo‘jaligi mashinalari parkini import orqali yangi texnika vositalari bilan to‘ldirishda respublikamiz hukumati o‘ziga xos strategiyani belgilab bergan. Bu kuchli haydov traktorlari va g‘alla kombaynlari kabi murakkab texnikalarni vaqtincha chetdan keltirishdan iborat. Strategiyaning mazkur tarzda belgilanishi bejiz emas, albatta. Zero bunday murakkab mashinalarni respublika korxonalarida ishlab chiqarishni tashkil etish uchun nisbatan uzoq vaqt talab etiladi. Korxonalarni qayta jihozlash, yangi texnologiyalarni joriy etish, turli yangi kasblardagi malakali mutaxassis va ishchilarni tayyorlash zarur bo‘ladi.

Ishga yaroqsiz bo‘lib qolgan va nosoz texnika vositalarini ta’mirlash qishloq xo‘jaligi mahsulotlarini yetishtiruvchilarni texnika

vositalari bilan ta'minlashning ajralmas bir qismidir. Har qanday traktor yoki qishloq xo'jaligi mashinasi o'z funksiyasini agrotexnika talablari darajasida bajarish uchun ish qobiliyatini saqlab turishi kerak. Buning uchun esa mashinaning nosoz detal va uzellarini vaqtida sozlari bilan almashtirish, ya'ni ta'mirlash talab etiladi. Nosoz texnika vositalarini ta'mirlash ishlari asosan «O'zagromashservis» uyushmasi tizimidagi ixtisoslashtirilgan korxonalar va sexlarda hamda mashina-traktor parki ustaxonalarida bajariladi.

Hozirda yangi texnika vositalarini mijozlarga yetkazib berishda bevosita, dilerlik va lizing usullaridan foydalanilmoqda. Zarur texnikani mashinasozlik korxonasining o'zidan to'g'ridan-to'g'ri sotib olishga qurbi yetadigan, iqtisodi yaxshi qishloq xo'jaligi subyektlarining boshqa agrotexnika tadbirlari uchun qiladigan xarajatlari ham katta. Bularni to'g'ri qis qilgan kompaniya rahbarlari respublikamizning barcha viloyatlarida texnik markazlar, tumanlarda esa ularning 72 ta shoxobchalarini tashkil etdi. Texnika vositalarini lizingga olishda bu vosita qiymatining 15 foizini avans sifatida to'lash, qolgan qismini esa 7 yil davomida bo'laklab qoplash imtiyozlari berilgan. Bu esa lizing oluvchi uchun birdaniga katta mablag' sarflamasdan yangi zamonaviy mashinalarga ega bo'lish imkoniyatlarini yaratdi.

2. Qishloq xo'jaligi mashinasozligi sohasidagi muammolar

Mashinasozlik sohasining ahamiyati va o'rni salmoqli ekanligini yana bir bor ta'kidlagan holda ularning aksariyati qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi uchun texnika va texnologik jihozlar yetkazib berish bilan muhim ijtimoiy masalalarni ham hal etishini e'tirof etish lozim. Islohotlar jarayonida bu soha korxonalarida mulk shakli va boshqarish tizimlari tubdan o'zgartirildi. Korxonalarni texnik jihatdan qayta jihozlash va ularni raqobatbardosh zamonaviy mahsulotlar ishlab chiqarishga qaratilgan chora-tadbirlar amalga oshirilmoqda. Ammo bu yo'nalishda qo'lga kiritilgan yutuqlar bilan bir qator muammolar ham mavjud. Ana shunday qishloq xo'jaligi mashinasozligi tarmog'idagi muammolardan biri bu – traktorlar va qishloq xo'jaligi mashinalarini sotishdir. Bu holat, o'z navbatida, qishloq

xo'jaligi mashinalari bahosi va iste'molchi to'o'lov qobiliyatini o'zaro nomuvofiqligidan hamda ishlab chiqaruvchi maqsadi va iste'molchi talablarini o'zaro mos kelmasligidan kelib chiqmoqda. Shuningdek, hozirda qishloq xo'jaligi mahsulotlari yetkazib beruvchilarning shirkat xo'jaliklaridan dehqon-fermer xo'jaliklariga aylantirilishining tezlashuvi, ularning soni ko'payishiga va moliyaviy ahvoli kuchsizlanishiga olib kelmoqda. Oqibatda bunday xo'jaliklarni zamonaviy, yangi texnika vositalarini sotib olish qobiliyati umuman pasayib ketmoqda. Qishloq xo'jaligi texnika vositalarini hozirda lizingga olish mumkin-ku, degan tabiiy bir savol tug'iladi. Bu mumkin, lekin har bir dehqon-fermer xo'jaliklariga bir necha dona va turdagi texnika vositalari kerak bo'ladi. O'z navbatida, lizingga bir qancha qimmatbaho texnika vositalari olinishi mayda dehqon-fermer xo'jaliklari rivojlanishida jiddiy to'siqqa aylanishi mumkin. Chunki yillik lizing to'lovlari bu xo'jaliklarni anchagina qiyin ahvolga solib qo'yadi.

Har bir xo'jalik o'zini ishlab chiqarish quvvatlari imkoniyatlariga mos kelishini ta'minlay bilishi kerak. Masalan, paxta terish va yer haydash mashinalarining quvvati, ish unumdorligi yuqori bo'lishi kerak. Chunki mavsumda o'ta mustahkam, zamonaviy ana shunday texnika vositalaridan foydalanish qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi samaradorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Bunday mashinalarni ishlab chiqarish esa anchagina qimmatga tushadi. Dehqon-fermer xo'jaliklari esa endigina tiklanayotgan paytda bu vositalarni sotib olish imkoniyatiga ega emasligi, shuningdek, ishlov beriladigan o'z yer maydonlari bilan texnika vositalirining ish unumdorligi nomuvofiqligi ham ishlab chiqarish samaradorligiga hamda mahsulot sifatiga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Mashinasozlik korxonalari oldida turgan sotish muammosiga chuqurroq nazar tashlaydigan bo'lsak, bu masalaga umuman boshqacha yondashishga to'g'ri keladi. Ayni davrda ishlab chiqarishni tashkil etishda qishloq xo'jaligi texnika vositalaridan amaliyotda foydalanishdan kelib chiqqan holda haqiqiy ehtiyojlarga tayanish maqsadga mavofiqdir. Qishloq xo'jaligi texnikalari va traktorlarining sifat ko'rsatkichlarini oshirish, shuningdek, tashqi va ichki bozorlarda marketing tadqiqodlarini olib borish zarur. Aks holda

vatanimiz mashinasozlari ulkan bozor ulushlarini yo'qotoshlari mumkin. Bunday muammo rivojlanayotgan mamlakatlarda ham mavjud, biroq ular bu muammolarni bozor iqtisodiyotini boshqarishning progressiv usullari asosida hal qiladi.

Bozor iqtisodiyotining rivojlanishi muammolarini yechish yangidan-yangi yondashuvlarni talab etdi. Tarmoqda ishlab chiqarishni texnik moslashuvchanligi, mahsulot sifat darajasi va uning jahon bozoridagi raqobatbardoshligini oshirishni tubdan qayta ko'rib chiqilishi va o'zgartirilishi kerak bo'lgan masalaga aylanib bormoqda. Qishloq xo'jaligi mashinasozligi korxonalarida ishlab chiqarilayotgan mahsulot zamonaviy texnik talab darajasiga javob berishi kerak. Ularning foydali ish koeffitsienti aniqligi va umumdorligi, uzoq davr ishonchli ishlash qobiliyati yuqori bo'lmog'i, ishlab chiqarishda ekspluatatsiya davrida yuqori tejamkorlikka ega bo'lishi lozim.

Yuqoridagi keltirilgan muammolarni hal etish uchun esa korxonalar marketing faoliyatini marketing rejasi asosida va to'g'ri tashkil etishi kerak. Marketing rejasining muvaffaqiyatli bajarilishi esa aniq dastur asosida amalga oshirilishi bilan bevosita bog'liqdir. Shuning uchun, «O'zqishloqxo'jalikmash» xolding kompaniyasining marketing faoliyatini marketing dasturi asosida amalga oshirish zarur. Shundan kelib chiqqan holda aniq va samarali marketing dasturini ishlab chiqish o'ta muhim va hal etilishi zarur bo'lgan muammo hisoblanadi.

3. «O'zqishloqxo'jalikmash» xolding kompaniyasi tomonidan o'tkazilgan marketing tadqiqotlari natijalari

Quyida «O'zqishloqxo'jalikmash» xolding kompaniyasi tomonidan o'tkazilgan marketing tadqiqotlari natijalari keltirilgan. Ushbu jadvalda ishlov beriladigan maydon hajmi, talab etiladigan, mavjud va yaroqli texnika turlari va soni keltirilgan.

1-jadval

O'zbekiston Respublikasida qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishini texnikalar bilan ta'minlanganlik holati (2008-yil 1-yanvar holatiga)

№	Texnika turi	Ishlov beriladigan maydon, ga.	Talab etiladigan texnika soni, dona	Mavjud texnika soni, dona	Shundan yaroqli texnika soni, dona
1	2	3	4	5	6
1	Xaydov traktorlari T-4A va VT-150	637762,4	9593	8977	7291
2	Chopiq traktorlari TTZ-80.11, MTZ-80X	476250,9	27332	27247	26156
3	Transport traktorlari TTZ-80.10.	845074,4	23485	23528	21826
4	Traktorlar MXM-140	111306,7	972	774	742
5	Kultivatorlar KXU-4B	481953,2	25266	23709	21387
6	Chigit ekish seyalkasi SChX-4B	371022,8	10451	10378	9196
7	Chigit ekish seyalkasi Keys-1200	38458,8	642	283	261
8	Don ekish seyalkasi	115933,0	2231	1926	1516
9	Tishli borona BZTX-000	724300,8	112625	99671	96689
10	Chuqur yumshatgichlar	42357,0	1168	250	232
11	Uzun bazali yer tekislagichlar	327513,6	3419	2176	2015
12	Omochlar	526450,7	7632	7670	7096
13	Purkagichlar OVX-600	646537,2	3961	3089	2767
14	Purkagichlar ORPD-12M	19471,2	1204	972	889
15	Purkagichlar VP-1	23,0	81	66	66
16	Changlatgichlar OShU	24200,0	32	146	140

17	Chizel-kultivatorlar ChKU-4	285018,9	4281	4166	3241
18	G'o'zapoya yulgichlar KV-4	219505,9	3756	3065	2853
19	Mineral o'g'it sepgich-lar RMU	663230,7	4338	2164	2025
20	Traktor tirkamalari 2PTS-4-793	687836,1	41185	40437	33886
21	O't o'rgichlar KIR-1,5	36900,4	1296	1010	881
22	G'alla kombaynlari Klaas	423240,8	2086	1872	1795
23	Ariq qazigich-tekisla-gichlar	453153,0	2812	2144	2117
24	Pushta olgichlar	154677,3	2816	2369	1508
25	Maxalliy o'g'it sepgich-lar	156631,3	1678	237	187
26	Gerbitsid sepish mosla-masi	115595,2	2509	2	1
27	G'o'za chilpish mosla-masi	115613,8	751	172	172

Manba: «O'zqishloqxo'jalikmash» xolding kompaniyasi tomonidan o'tkazilgan marketing tadqiqotlari natijalari

2-jadval

2008-yilda qishloq xo'jaligi texnikalariga qo'yilayotgan talab va ularning moliyaviy manbalari

№	Texnika turi	Shu jumladan					
		o'z mablag'iga		lizing asosida		bank kreditiga	
		soni, dona	summasi, mln.so'm.	soni, dona	summasi, mln.so'm.	soni, dona	summasi, mln.so'm.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Xaydov traktorlari T-4A va VT-150	74	27,86	102	40,80	421	47,0
2	Chopik traktorlari TTZ-80.11, MTZ-80X	8	22,8	1279	27,5	157	34,6

3	Transport traktorlari TTZ-80.10.	9	18,6	255	40,9	76	31,8
4	Traktorlar MXM-140	2	17,0	102	25,9	28	27,0
5	Kultivatorlar KXU-4B	110	4,2	579	5,1	429	5,8
6	Chigit ekish seyalkasi SChX-4B	132	3,12	217	4,2	97	5,8
7	Chigit ekish seyalkasi Keys-1200	33	7,30	76	8,3	16	8,9
8	Don ekish seyalkasi	36	1,8	71	1,5	53	1,8
9	Tishli borona BZTX-000	4892	4,2	1188	4,8	3971	5,9
10	Chuqur yumshat-gichlar	68	0,41	62	0,45	46	0,51
11	Uzun bazali yer tekislagichlar	83	5,4	32	5,9	155	6,8
12	Omochlar	108	5,4	45	6,5	271	7,8
13	Purkagichlar OVX-600	6	0,4	203	0,43	80	0,51
14	Purkagichlar ORPD-12M	14	0,12	195	0,142	71	0,168
15	Purkagichlar VP-1			15	0,264		
16	Changlatgichlar OShU			2	7,0		
17	Chizel-kultivatorlar ChKU-4	7	0,342	7	0,42	40	0,48
18	G'o'zapoya yulgichlar KV-4	108	0,035	91	0,045	31	0,056
19	Mineral o'g'it sepgichlar RMU	35	0,044	102	0,048	126	0,052
20	Traktor tirkamalari 2PTS-4-793	177	0,814	669	0,88	465	0,925
21	O't o'rgichlar KIR-1,5	23	0,07	183	0,082	14	0,088
22	G'alla kombaynlari Klaas					341	457,0
23	Ariq qazgich-tekislagichlar	20	0,225	5	0,33	2	0,41

24	Pushta olgichlar	12	0,023			30	0,087
25	Mahalliy o'g'it sepgichlar	11	0,0238	11	0,032	70	0,0392
26	Gerbitsid sepish moslamasi	2	0,152			166	0,156
27	G'o'za chilpish moslamasi	7	0,105			78	0,125
28	Traktorlar MTZ-80			10	24,0	13	31,0
29	Ehtiyot qismlar		5973,0		6170,0		7093,0
	Jami		**6250,1**		**6432,2**		**7499,3**

Manba: «O'zqishloqxo'jalikmash» xolding kompaniyasi tomonidan o'tkazilgan marketing tadqiqotlari natijalari

3-jadval

«O'zqishloqxo'jalikmash» xolding kompaniyasi tomonidan qishloq xo'jaligi texnikalarining 2008-yil 1-yanvar holatiga belgilangan narxlari

№	Mahsulotning nomlanishi	Markasi	Narxi QQS bilan (so'm)
	«TTZ» OAJK		
1	4 g'ildirakli traktor	TTZ-100K.10	23 250 000,00
2	3 g'ildirakli traktor	TTZ-100K.11	23 580 000,00
3	4 g'ildirakli traktor	TTZ-80.10	20 400 000,00
4	3 g'ildirakli traktor	TTZ-80.11	21 600 000,00
5	4 g'ildirakli traktor	TTZ-60.10	18 900 000,00
6	3 g'ildirakli traktor	TTZ-60.11	20 310 000,00
7	4 g'ildirakli traktor	TTZ-82 R	27 600 000,00

8	Traktor (gusnitsali)	T-4A.01	40 792 800,00
9	Ekskavator TTZ-80.10	EO 2621	39 293 640,00
10	Traktor tirkamasi	2 ITTC-4-793A-03A	4 578 000,00
11	Tirkama	Kichkintoy	1 216 800,00
12	Minitraktor	VU-300	8 038 440,00
13	Minitraktor	VU-304-2	9 098 040,00
«UzKeysTraktor» QK			
14	Traktor	MXM-140	56 200 Evro
15	Traktor	TL-100	35 600 Evro
16	Traktor	«Kverneland»	16 800 Evro
«Chirchiqqishloqmash» QAJ			
17	Kultivator	KXU-4B	4 340 640,00
18	Kurak terish mashinasi	SKO-3,6	6 122 610,00
19	Ariq qazgich	KZU-0,3D (1v)	3 256 176,00
20	Ariq qazgich	KZU-0,3D (2v)	3 082 428,00
21	Chiqir yumshatgichlar	PRX-4	422 000,00
22	Chizel-kultivator	CHKU-4A (1v)	5 769 600,00
23	Chizel-kultivator	CHKU-4A (2v)	5 438 220,00
24	Osma omoch	PN-2-30	429 840,00

25	Osma omoch	PN-3-30	679 920,00
26	Ocma omoch	PDN-3-30	371 693,00
27	Ocma omoch	PD-4-45	3 615 828,00
29	Tirkamali omoch		3 599 400,00
29	Tirkamali omoch	PYA-3-35-2	404 648,00
30	Tirkamali omoch	PON-3-45	3 902 628,00
31	Tirkamali omoch	MP-4-2	71 744,00
32	Ariq qazgich	OPM-0,3-0,5	500 000,00
33	Chuqur yumshatgichlar	OPU-2,2	103 920,00
34	Borona	B-000	3 078 948,00
35	Chuqur qazgich	GRP -3/5	3 258 582,00
36	Tekislagich	GX-4	6 874 920,00
37	Planirovhik	P-2,8	1 500 000,00
38	Elektrodlar	1 tonna	
«Agregat zavodi» OAJ			
39	Orqa most	100KP-2400020/01 DKP	1 918 800,00
40	Multi-Master omochi	MM-150-4T	15 000 000,00
41	Mexanik paxta seyalkasi	PPAES 4-04	6 360 000,00

42	Ventilyatorli purkagich	OVX-600	4 297 410,00
43	Ventilyatorli purkagich	OVM-300	2 106 000,00
44	Ventilyatorli purkagich	OVM-600	2 922 000,00
45	Gerbitsid sepish moslamasi	OSHX-12-1	1 905 600,00
46	Kartoshka ekish moslamasi	KS-2	2 364 100,00

Manba: «O'zqishloqxo'jalikmash» xolding kompaniyasining hisobot ma'lumotlari.

TALABALAR UCHUN TOPSHIRIQ:

Marketing dasturini ishlab chiqing. Yetishmaydigan texnika sonini aniqlang.

II. TALABALAR UCHUN USLUBIY KO'RSATMALAR

Muammo:

Marketing dasturini ishlab chiqish.

Vazifalar:

- kompaniya maqsadlarini aniqlash;
- SWOT-tahlil o'tkazish;
- marketing maqsadlarini aniqlash;
- iste'molchilar guruhlarini aniqlash;
- talab holati va miqdorini aniqlash (2-jadvalga qarang);
- baholarni o'rnatish tartibini o'rganish va tahlil qilish;
- marketing siyosatini ishlab chiqish (baho siyosati, tovar siyosati, sotuv siyosati, tovarni siljitish siyosati);
- ishchi grafikni tuzish;
- budjetni ishlab chiqish;
- nazorat vositalarini tashkil etish;

Yechish algoritmi:

1. Qishloq xo'jaligi texnikalarini ishlab chiqaruvchi korxonalar mahsulotlari qanday ehtiyojlarni qondirishi anqlanadi.

2. Rahbarlar uchun rezyume:

- marketing dasturining ushbu qismida dasturning qisqacha tavfsiloti beriladi;
- marketing dasturining asosiy jihatlari keltiriladi.

3. Kirish:

- kompaniyaning maqsad va vazifalari yoritiladi;
- marketing dasturini tuzish uchun asos keltiriladi (masalan, kompaniya mahsulotlarining sotuv hajmini 10% ga oshirish).

4 SWOT-tahlil:

- kompaniyaning kuchli va kuchsiz tomonlari aniqlanadi;
- kompaniyaning asosiy imkoniyatlari va tashqi xavf-xatar aniqlanadi;
- SWOT-tahlil asosida xulosalar chiqariladi.

5. Marketing maqsadlari:

- kompaniya va uning mahsulotlarining o'ziga xos xususiyatlari aniqlanadi;
- kompaniya uchun foydali bo'lgan bozor segmenti tanlanadi va asoslab beriladi;
- rejalashtirilayotgan davr uchun erishiladigan maqsadlar qo'yiladi. (Eslatma: maqsadlar aniq va natija olishga yo'naltirilgan bo'lishi kerak, shuningdek, ularga erishish va ularni o'lchash mumkin bo'lsin. Maqsadlar ma'lum vaqt orlig'ida ifodalanishi maqsadga muvofiq.)

6. Marketing siyosati:

- tovar siyosati ishlab chiqiladi (tovar assortimenti, tovar turi, tovarlarning hayotiylik davri, tovar sifatini aniqlash kerak, 1,2-jadvalga qarang);
- narx siyosati ishlab chiqiladi (tanlangan narx strategiyasi asoslab beriladi, narxni shakllantirish uslubiyoti keltiriladi, narxni moslashtirish usullari ishlab chiqiladi, jumladan chegirmalar va h.k. 3-jadvalga qarang).

7. Sotuv siyosati:

- mavjud taqsimot kanallari baholanadi;

- tovarni sotish maqsadlari aniqlanadi;

- rejalashtirilayotgan taqsimot kanalining intensivligi va uzunligi ko'rsatib beriladi.

8. Siljitish siyosati:

- siljitishning maqsad va vazifalari aniqlab olinadi;

- murojaat qilinishi mumkin bo'lgan maqsadli auditoriyaning asosiy tavsifi keltiriladi;

- siljitish budjeti ishlab chiqiladi va asoslab beriladi;

- siljitishning asosiy usullari va yo'llari aniq ko'rsatiladi.

9. Ishchi grafik:

- ishchi grafik tuziladi (5-jadvalga qarang);

- ishchi grafikda tadbir nomi, bajarish muddati, javobgar shaxs ko'rsatiladi.

10. Budjet:

- marketing chora-tadbirlari uchun rejalashtirilgan xarajatlarning umumiy va tarkibiy tuzilishi keltiriladi.

11. Nazorat vositalari va dasturga tuzatish kiritish holatlari:

- marketing dasturining bajarilishini nazorat qilishda ishchi grafikning bajarilish holati qanday usulda nazorat qilinishi keltiriladi (masalan, ishchi grafikni bajarilish holati bo'yicha haftalik hisobot taqdim etish);

- marketing dasturiga qanday vaziyatlarda va qanday shaklda tuzatish kiritish mumkinligi ko'rsatiladi.

12. Ilova:

- marketing dasturining asosiy qismi uchun yordamchi bo'lgan axborotlar, xulosa va takliflar kiritiladi;

- raqobatchilar, iste'molchilar, marketing tadqiqotlari va SWOT-tahlil natijalari to'g'risidagi batafsil ma'lumotlar keltiriladi.

5-jadval

Ishchi grafik

№	Tadbir nomi	Bajarish muddati	Mas'ul shaxs	Xarajatlar summasi
1				
2				
3				

Keysni mustaqil yechish uchun ko'rsatmalar

Bajariladigan vazifalar	Tavsiya va maslahatlar
1. Keys bilan tanishish	Avvaliga keys bilan tanishish kerak. O'qib chiqish paytida keysni tahlil qilishga urinmang
2. Berilgan vaziyat bilan tanishish	Berilgan axborotni yana bir bor o'qib chiqing. Siz uchun muhim ko'ringan bo'limlarni ajrating. Vaziyatda tasvirlangan dalillarni sanab bering
3. Muammoni aniqlash va asoslab berish.	Asosiy muammo nimadan iborat?
4. Vaziyatni tahlil qilish va tashxis qo'yish	Muammoni qanday darajada yechilishini aniqlang. Quyidagi savolga javob bering: berilgan sharoitda ushbu muammoni yechish mumkinmi?
5. Muammoni yechish usul va vositalarini tanlash	Muammoni yechish yo'llarini ko'rsatib va asoslab bering

Vaziyatli tahlil varaqasi. Baholash mezonlari

Tahlil bosqichining nomi	Tahlil bosqichining mazmuni	Baholash mezonlari
1. Vaziyatni tahlil etish	1. Vaziyatni tushunish va asosiy jihatlarini aniqlash. 2. Vaziyatni oydinlashtirish: a) Nima yuz bermoqda? b) Voqealarning natijasi qanday?	1-0.5 ball 2-0.5 ball
2. Vaziyatdagi muammoning shakllanishini baholash	Muammoni aks ettiruvchi asosiy xususiyatlar: 1. Kompaniyada yuzaga kelgan muammoni aniqlash.	1-0.5 ball 2-0.5 ball 3-0.5 ball

	2. Kompaniyaning lokalizatsiya maqsadlarini aniqlash va baholash. 3. Narxlarni o'rnatish tartibini o'rganish va tahlil qilish. 4. Ishlab chiqarishda lokalizatsiya dasturi uchun marketing siyosatini (narx siyosati, tovar сиёсати, sotuv siyosati, tovarni siljitish siyosati) ishlab chiqish holatini baholash. (1,2,3-jadval) 5. "Foton" OAJ korxonasining lokalizatsiya dasturi uchun talab etilayotgan texnika miqdorini va mahsulot qismlarini mahalliy-lashtirish samarasini baholash. (2-jadval)	4-0.5 ball 5-0.5 ball 6-0.5 ball
3. Vaziyatni nazariy yo'nalishlarini aniqlash	O'rganilayotgan mavzu nuqtai nazaridan vaziyatni nazariy yo'nalishlarini aniqlash	1 ball
4. Vaziyatning obyekti va ishtirokchilarini aniqlash	Kompaniyaning iqtisodiy tavsifi, o'ziga xos xususiyatlari, shuningdek uning tasarrufidagi korxonalar va ular ishlab chiqarayotgan mahsulotlarni o'rganish. Korxonalar mahsulotlarining iste'molchilarini o'rganish va tahlil qilish	1 ball
5. Vaziyatdagi muammoni hal etish variantlarini taklif etish va eng yaxshisini tanlash	Muammoni hal etish variantlarini aniqlash. xar bir variantni baholash va asoslab berish. Muammoni hal etishga muvofiq keladigan variantni tanlash	1 ball
6. Echimni ishlab chiqish va asoslab berish	Berilgan topshiriqlarni bajarish va marketing dasturini ishlab chiqish	3 ball

Keys bilan ishlashni baholash mezonlari
86-100% – 8,6 – 10 ballgacha – «a'lo»
71-85% – 7,1 – 8,5 ballgacha – «yaxshi»
55-70% – 5,6 – 7 ballgacha – «qoniqarli»

Guruhlarning ishlashini baholash jadvali

Guruh	Baholash mezonlari	
	Taqdimot (mazmuni, ma'nosi va xulosalarning isboti uchun) a'lo – 2 ball yaxshi – 1,5 ball qoniqarli – 1 ball qoniqarsiz – 0,5 ball	Muammoli masalaning yechimi uchun (to'g'riligi va yechimning ketma-ketligi uchun) a'lo – 2 ball yaxshi – 1,5 ball qoniqarli – 1 ball qoniqarsiz – 0,5 ball

O'QUV-USLUBIY MATERIALLAR

1. Quyida keltirilgan marketing dasturining namunaviy tarkibiy tuzilishidan foydalanish maqsadga muvofiqdir (6-jadvalga qarang).

6-jadval

Marketing dasturining tarkibiy tuzilishi

I. Rahbarlar uchun rezyume
II. Kirish
III. Asosiy qism
- SWOT-tahlil
- Marketing maqsadlari
- Marketing siyosati
- Ishchi grafik
- Budjet
- Nazorat vositalari va dasturiga tuzatish kiritish
IV. Ilova

2. Yetishmaydigan texnika soni (ehtiyojni aniqlash) 1-jadvalda keltirilgan ma'lumotlar asosida quyidagicha aniqlanadi:

$$Et = Tt - Yat$$

Bunda,

Et – yetishmaydigan texnika soni (ehtiyoj),

Tt – talab etiladigan texnika soni (ishlov beriladigan maydonga nisbatan),

Yat – yaroqli texnika soni.

3. Qishloq xo'jaligi texnikalariga bo'lgan ehtiyoj miqdori 3-jadvalda keltirilgan ma'lumotlardan foydalanib aniqlanadi. Ya'ni, har bir mahsulot turi bo'yicha necha dona va necha so'mlik mahsulot xarid qilinishi aniqlanishi kerak. Buning uchun esa har bir mahsulotni o'z mablag'i, lizing va bank krediti hisobiga xarid qilinish mumkin bo'lgan soni va pul ko'rinishidagi ifodalarining umumiy yig'indisi hisoblab chiqiladi.

III. KEYSOLOGNING JAVOB VARIANTI

Marketing dasturi

I. Rahbarlar uchun rezyume.

«O'zqishloqxo'jalikmash» xolding kompaniyasining marketing dasturi o'z ichiga quyidagilarni oladi:

- kompaniya maqsadlari;
- SWOT-tahlil natijalari;
- kompaniyaning marketing maqsadlari;
- kompaniya tasarrufidagi korxonalar iste'molchi guruhlarining tarkibi;
- aniqlangan talab holati va miqdori;
- mahsulot narxlarining tahlili va strtegiyalari;
- taklif etilayotgan marketing siyosati (baho siyosati, tovar siyosati, sotuv siyosati, tovarni siljitish siyosati);
- 2008-yil uchun ishchi grafik.

II. Kirish

«O'zqishloqxo'jalikmash» kompaniyasining asosiy maqsadi O'zbekiston Respublikasining qishloq xo'jaligi texnika va texnologiyalariga bo'lgan ehtiyojini qondirish. Ana shu maqsaddan kelib chiqib bir qator vazifalar hal qilinishi zarur:

- zamonaviy, ilg'or va raqobatbardosh mahsulotlar ishlab chiqarishni o'zlashtirish;
- kompaniya mahsulotlari sotuv hajmini 20 % ga oshirish;
- haqiqiy ehtiyojlarga asoslangan holda mahsulotlar ishlab chiqarish;
- kompaniyaning rivojlanish strategiyasini aniqlash;
- jahon bozoridagi qishloq xo'jalik texnikalarining bahosi, ushbu bozordagi talab va taklif hajmlari, ularga ta'sir etuvchi omillarni doimiy ravishda o'rganib borish.

III. Asosiy qism

1. SWOT-tahlil

Kompaniyaning kuchli tomonlari	Kompaniyaning kuchsiz tomonlari	Tashqi xavf-xatar	Kompaniyaning asosiy imkoniyatlari
Moliyaviy faoliyatining barqarorligi	Korxonalar ishlab chiqarish vositalarining eskirib qolganligi	Jahon bozoridagi o'zgarishlarning ta'siri	Import qilinayotgan texnikalarni ishlab chiqarishni korxonalar tomonidan o'zlashtirish
Mahsulot yetkazib berish kanallarining ishonchli va aniq ishlashi	Malakali kadrlarning kamayib borayotganligi	Raqobatchilar	Xorijga (Qozog'iston, Qirg'iziston, Tojikiston, Turkmaniston va boshqa mamlakatlarga) mahsulotlarni eksport qilish

2. Marketing maqsadlari

«O'zqishloqxo'jalikmash» kompaniyasi Markaziy Osiyoda yagona qishloq xo'jaligi texnikalari ishlab chiqaruvchi kompaniya hisoblanadi. Ishlab chiqaryotgan mahsulotlarning narxi xorijiy ishlab chiqaruvchilarga nisbatan arzon. Ichki bozorda mahsulotlar assortimentining kengligi talab etilayotgan texnika turlariga mos keladi. Mahsulotlar tez va ist'emolchi uchun qulay to'lov shartlari asosida yetkazib beriladi.

Kompaniya uchun foydali bo'lgan bozor segmenti sifatida paxta va don yetishtiruvchilar segmentini, jumladan, tashqi bozorlarda ham xuddi shunday segmentlarni (Qozog'iston, Qirg'iziston, Tojikiston, Turkmaniston va boshqa mamlakatlar) tanlash maqsadga muvofiqdir. Chunki ushbu mamlakatlarda don va paxta yetishtiriladi. Asosiysi bu mamlakatlarda qishloq xo'jaligi texnikalarini ishlab chiqaruvchi korxonalar mavjud emas. Tashqi bozorlarni xorijiy raqobatchilarning to'la egallab olish xavfi bor. Kompaniya tasarrufidagi korxonalar ishlab chiqarayotgan mahsulotlarga ushbu mamlakatlarda talab mavjud. Shuningdek, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning bir qismini xorijga eksport qilish barqaror valyuta tushumini mamlakatga olib kirish imkonini beradi.

Kompaniya o'z oldiga mamlakatimizdagi qishloq xo'jaligini traktor va qishloq xo'jaligi texnikalariga sezilayotgan ehtiyojlarni o'rgangan holda ushbu ehtiyojlarni to'laroq qondirish va foyda olishni maqsad qilib qo'yadi. 2008-yilda kompaniya tashqi bozorlarga kirib borish strategiyasi asosida mahsulotlar eksportini 10 %ga oshiradi. Qozog'iston, Qirg'iziston, Tojikiston, Turkmaniston qishloq xo'jaligi texnikalari bozorlari o'rganiladi. Marketing tadqiqotlari natijalariga tayangan holda traktor va qishloq xo'jaligi texnikalarini, ehtiyot qismlarini yetkazib berish va xizmat ko'rsatish markazlari tashkil etiladi.

3. Marketing siyosati

3.1. Tovar siyosati

Tovar assortimenti tashqi bozorlarga olib borilishi nazarda tutilgan marketing tadqiqotlari natijalari asosida kengaytiriladi.

Mavjud tovar turlarining sifat ko'rsatkichlarini yaxshilash bo'yicha «Sifat tizimi» ishlab chiqiladi.

Marketing tadqiqotlari natijalariga ko'ra, 29 turdagi mahsulotga talab mavjud. Ushbu mahsulotlarning umumiy qiymati 20181,6 mln. so'mni tashkil etadi.

3.2. Narx siyosati

Kompaniya narx siyosatiga o'zgartirish kiritishi kerak va an'anaviy «qat'iy» belgilangan narx o'rniga, «moslashuvchan» narx strategiyasidan foydalanishi kerak. Chunki mahsulot narxi iste'molchi manfaatlariga va to'lov qobiliyatiga mos kelishi kerak. Nafaqat tashqi bozorlarda, balki mamlakat ichida ham narx ehtiyoj va talabdan kelib chiqqan holda belgilanishi kerak. Tashqi bozorlar uchun «bozorga kirib olish» strategiyasidan foydalangan ma'qul. Chunki tashqi bozorlarda kompaniya keskin raqobat sharoitiga moslashishi shart.

Mahsulotlarning doimiy iste'molchilariga chegirmlar belgilanadi (10% miqdorida).

3.3. Sotuv siyosati

Kompaniyaning mavjud taqsimot kanallari:

- texnikalar mashinasozlik korxonasining o'zidan to'g'ridan-to'g'ri sotib olinadi;
- respublikamizning barcha viloyatlarida kompaniyaning texnik markazlar, tumanlarda esa ularning 72 ta shoxobchalari orqali sotiladi, lizingga yoki bank krediti hisobiga beriladi.
- mashinasozlik korxonalarining mahsulotlarini sotishdan maqsad qishloq xo'jaligi texnikalari va traktorlarga bo'lgan ehtiyojlarni to'laroq qondirish orqali foyda ko'rish;
- intensiv taqsimot kanali joriy qilinadi (internet do'konlar orqali mahsulot taklif etiladi);
- yangi taklif qilinayotgan taqsimot kanali mavsumiy tayyorgarlikni hisobga oladi va iste'molchining talabini o'z vaqtida (tez) qondirilishini ta'minlaydi.

3.4. Siljitish siyosati

Korxona mahsulotlarini siljitishning maqsad va vazifalari:

- mahsulot ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga yo'naltiriladi;
- korxona mahsulotlari haqidagi turli axborot va ma'lumotlar doimiy ravishda ist'molchiga yetkazib beriladi;
- kompaniyaning o'z mahsulotlari bilan qishloq xo'jaligi texnikalari bo'yicha o'tkazilishi mumkin bo'lgan har bir xalqaro va milliy ko'rgazmalarda ishtirok etishi ta'minlanadi.

Murojaat qilinishi mumkin bo'lgan maqsadli auditoriyaning asosiy tavsifi quyidagicha: shirkatlar, fermer xo'jaliklari, «O'zagromashservis» MTPlari, muqobil MTPlar murojaat qilishi mumkin bo'lgan maqsadli auditoriya hisoblanadi. Bundan tashqari tashqi bozorlardagi xususiy yer egalari ham ana shular toifasiga kiradi.

Kompaniya mahsulotlarini siljitish budjeti korxona tovar aylanmasining 2 % miqdorida belgilanadi. Chunki mahsulotni siljitish siyosatiga sarflangan xarajat bir necha o'n barobar ko'proq daromad keltirishi xorijiy ishlab chiqaruvchilar tajribasidan ma'lum.

Siljitishning asosiy usullari va yo'llari:

- reklama kampaniyasi tashkil etiladi;
- kompaniya va uning mahsulotlari haqidagi buklet hamda risolalar chop etiladi;
- internet tarmog'ida kompaniyaning sayti ochiladi.

3.5. Ishchi grafik:

Ishchi grafik

№	Tadbir nomi	Bajarish muddati	Mas'ul shaxs	Xarajatlar summasi (ming so'm)
1	«Sifat tizimi» ishlab chiqiladi	11.04.08-12.08.08	Tojiyev T.	2000
2	«Moslashuvchan» narx strategiyasi joriy qilinadi	13.08.08-05.09.08	Samiyev A.	1200

3	Intensiv taqsimot kanali joriy qilinadi (internet do'konlar orqali mahsulot taklif etiladi	15.09.08-10.10.08	Asomov B.	2100
4	Reklama kampaniyasi tashkil etiladi	11.10.08-11.11.08	Ro'ziyev S.	7500
5	Kompaniya va uning mahsulotlari haqidagi buklet hamda risolalar chop etiladi	11.11.08-28.11.08	Soipov G.	3740
6	Internet tarmog'ida sayt ochiladi	12.12.08-19.12.08	Valiyev D.	3200
	JAMI			**19740**

3.6. Budjet (19 740 000 so'm)

Korxona marketing chora-tadbirlari uchun rejalashtirilgan xarajatlarning umumiy va tarkibiy tuzilishi «Ishchi grafik»da keltirilgan.

3.7. Nazorat vositalari va dasturga tuzatish kiritish

Kompaniyaning marketing dasturi bajarilishini nazorat qilishda ishchi grafikning bajarilish holati oylik hisobot taqdim etish va monitoring olib borish orqali amalga oshiriladi.

Kompaniyaning marketing dasturiga korxona manfaatlariga mos keluvchi taklif va tavsiyalar asoslangan holda kiritilishi mumkin. Marketing dasturiga qo'shimchalar shaklida tuzatish kiritish mumkin.

Ilova

O'zbekiston Respublikasida qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi uchun yetishmaydigan (sezilayotgan ehtiyoj) texnikalar miqdori

№	Texnika turi	Yetishmaydigan texnika soni, dona (Et)
1.	Haydov traktorlari T-4A va VT-150	2302
2.	Chopiq traktorlari TTZ-80.11, MTZ-80X	1176

3.	Transport traktorlari TTZ-80.10.	1659
4.	Traktorlar MXM-140	230
5.	Kultivatorlar KXU-4B	3879
6.	Chigit ekish seyalkasi SChX-4B	1255
7.	Chigit ekish seyalkasi Keys-1200	281
8.	Don ekish seyalkasi	715
9.	Tishli borona BZTX-000	15936
10.	Chukur yumshatgichlar	936
11.	Uzun bazali er tekislagichlar	1404
12.	Omochlar	536
13.	Purkagichlar OVX-600	1194
14.	Purkagichlar ORPD-12M	315
15.	Purkagichlar VP-1	15
16.	Changlatgichlar OShU	12
17.	Chizel-kultivatorlar ChKU-4	1040
18.	G'o'zapoya yulgichlar KV-4	903
19.	Mineral o'g'it sepgichlar RMU	2313
20.	Traktor tirkamalari 2PTS-4-793	7299
21.	O't o'rgichlar KIR-1,5	585
22.	G'alla kombaynlari Klaas	291
23.	Ariq qazgich-tekislagichlar	695
24.	Pushta olgichlar	1308
25.	Mahalliy o'g'it sepgichlar	1491
26.	Gerbitsid sepish moslamasi	1486
27.	G'o'za chilpish moslamasi	579

IV. AMALIY MASHG'ULOTLARDA MUAMMOLI HOLATLARNI YECHISH BO'YICHA O'QITISH TEXNOLOGIYASI

4.1. O'qitish texnologiyasi modeli

Mavzu	Qo'shma korxonalar faoliyatini tashkil etish va uning samaradorligi
Talabalar soni: 25–30	Vaqti 4 soat
O'qitish shakli	Amaliy mashg'ulotda muammoli holatni yechish orqali bilimni chuqurlashtirish

Amaliy mashg'ulot rejasi	1. Keysga kirish va nazariy jihatdan yoritib berish. 2. Bilimni chuqurlashtirishning va muammoning dolzarbligi. 3. Korxonaning marketing strategiyasini o'rganish. 4. Korxonaning boshqarish samaradorligini o'rganish. 5. Muammoning shakllanishi va uni yechish yo'llari. 6. Keys-stadini guruhlarda yechish. 7. Interaktiv orqali muammoli holatni yechish g'oyalarini ko'rib chiqish. 8. Eng muqobil variantini tanlash va natijalarni prezentatsiya qilish. 9. Guruhlarning ishlash faoliyatini va maqsadga erishilganlik natijalarini baholash va xulosa chiqarish
O'quv mashg'ulotining maqsadi:	Xolding faoliyatini tashkil etish va uning samaradorligi, tovarlar assortimenti va marketing strategiyasini ishlab chiqish va uning samaradorligini yoritib berish
Pedagogik vazifalar: - muammoli holatning xususiyatlarini tavsiflab va tasniflab beradi: - keysda korxonaning faoliyati va marketing holati bilan tanishtiradi va tahlil qiladi; - muammoni ajratish va uni aniqlab, yechish ketma-	O'quv faoliyatning natijalari: - korxonaning faoliyati va holatini o'rgangan holda muammoni aniqlaydi va korxonaga taalluqli muammolarni tavsiflab berish; - muammoli holatning ko'nikmalari va uning shaklidagi kichik muammolarning iqtisodiy asoslangan yechimlarini ishlab topish; - korxonaning faoliyatini hisobga olgan holda muammoni yechish ketma-ketligini aniqlaydi; - iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan ishlash yo'llarini, bashorat qilish, statistik ma'lumotlar tahlili bilan ishlab chiqarish yo'llarini optimal varianti-

ketligini ishlab chiqishni o'rgatadi; - keysda muammoning ma'lumotlarini boshqaruv va ishlab chiqarish tizimini yaxshilash uchun hisob-kitoblar o'tkazadi, hamda yakuniy xulosalar chiqaradi;	ni tanlaydi va mazkur korxonaning mahsulotlariga bo'lgan munosabatlarini aniqlaydi
O'qitish uslubi	Keys-stadi uslubi savol-javob, muammolarni yechish
O'qitish shakli	Amaliy mashg'ulotda individual ishlash, guruhlarda ishlash
O'qitish vositalari	Ma'ruzalar matni, keys, namoyon materiallar (ma'ruzachi tomonidan prezentatsiyaslayd), lazer proektori, (sxemalar, rasmlar, jadvallar)
O'itish shartlari	Texnik vositalar bilan ta'minlangan guruhlar bilan ishlash uchun mo'ljallangan auditoriya
Monitoring va baholash	Mustaqil o'rganish uchun savollar beriladi, uy vazifasi uchun slaydlar tayyorlaydi.

4.2.Amaliy mashg'ulotning texnologik kartasi. Ishning bosqichlari.

Ishning bosqichlari va vaqti	FAOLIYAT MAZMUNI	
	O'qituvchi	Talaba
1-bosqich Tayyorlov qismi (10 min)	1.1. Mazkur keysning mutaxassislik yo'nalishiga ta'sirini tushuntiradi va tanishtiradi; 1.2. Mashg'ulotning nomini, o'tkazish	Tinglaydilar va yozib oladilar

	jarayonini, rejalashtirayotgan maqsad va natijalarni e'lon qiladi. 1.3. O'rganib chiqish uchun keysga taalluqli qo'llanmalar va tarqatma materiallar tarqatadi. 1.4. Taklif etilgan «O'zqishloqmash» xolding kompaniyasi faoliyati bilan tanishtiradi. 1.5. Mustaqil ishlash uchun, vaziyatli tahlil varaqasini tarqatadi. 1.6. Guruhlarda ishlash bo'yicha ko'rsatmalar beradi.	
2-bosqich Asosiy qism (50 min)	2.1. Nazariy va amaliy tomondan taqqoslangan yangi materialni o'rganishni tashkil qiladi. Buning uchun qisqa tarzda korxonalarda marketing dasturini ishlab chiqish, uning tarkibiy tuzilishi, marketing tadqiqotlarini o'tkazish haqida nazariy jihatdan gapirib beradi. Bu esa amaliy mashg'ulotning rejasiga asoslanib, ekranda jadvallar, chizmalar, rasmlar tariqasida ko'rsatiladi va sharhlanadi. 2.2. Korxonaning holati bilan muzokarani tashkillashtiradi va quyidagi mashg'ulotning asosiy savollariga amaliyot bilan bog'lagan holda javob beradi: 1. Kompaniya marketing faoliyatidagi asosiy mummolar nimalardan iborat? 2. Kompaniyaning marketing tadqiqotlari natijalarini sharhlab bering. 3. Xolding kompaniyada yuzaga kelgan muammolarni hal etishning qan-	Eshitadilar, konspektlarda qisqa tarzda yozib boradilar. Savollarga javob beradilar va yozib boradilar. Savollarni aniqlaydilar, muhokama qiladilar va

	day yo'llarini taklif etasiz? 4. Qishloq xo'jaligi texnika vositalarini ishlab chiqaruvchi korxonalarning marketing dasturini ishlab chiqishning o'ziga xos xususiyatlarini ko'rsatib bering. 2.3. Talabalarni guruhlarga bo'ladi va guruhlarda ishlash jarayonini eslatadi (3-ilova). Keys bilan ishlash uchun individual yoki guruhlarda ishlash jarayoni uchun topshiriqlar beradi. Jamoa ishlab chiqqan holatiy tahlil varaqasini to'ldiradilar, muqobil g'oyalarni tanlab oladilar va baholaydilar	tushunmagan joylarini so'raydilar O'quv topshiriqlarni bajaradilar
3-yakuniy bosqich (20 min)	3.1. Talabalarning marketing dasturini ishlab chiqish holatiga baho beriladi 3.2. Marketing dasturinining amaliy ahamiyati misollar bilan tushuntiriladi 3.3. Mustaqil ta'lim uchun vazifa beradi: keys topshirig'iga binoan yetishmaydigan texnikalar sonini aniqlaydi.	

4.3. Amaliy mashg'ulotning texnologik kartasi (2-amaliy mashg'ulot, 2 soat)

Ishning bosqichlari va vaqti	FAOLIYAT MAZMUNI	
	O'qituvchi	Talaba
1-bosqich Tayyorlov qismi (10 min)	1.2. Mavzuning tayanch iboralari asosida blits-so'rov o'tkazadi. Mavzuning tayanch iboralari bo'yicha so'rov o'tkazadi.	Tinglaydilar va yozib oladilar

	Marketing dasturini tuzish tamoyillarini tavsiflab bering 1-2 ta talabadan javobni eshitadi va mavzu muhokamasi guruhlarda ishlar yakunlanib, taqdimotlar o'tkazilganidan so'ng davom ettirilishini e'lon qiladi. 1.2. Har bir talaba guruh bahosiga mos ravishda baho olishini tushuntiradi, guruhlarda ishlash qoidalari bilan tanishtiradi. 1.3. Guruhlarda ishlash natijasi plakat qog'ozlarda ko'rsatilishi kerakligini e'lon qiladi.	
2-bosqich Asosiy qism (50 min)	2.1. Individual va jamoa ish faoliyatini «vaziyatli tahlil varaqasini» tekshiradi va baholaydi. 2.2. Taqdimotni tashkillashtiradi, muhokama qiladi va o'zaro baholaydi. 2.3. Korxonaning faoliyati to'g'risida savollar berishni tavsiya etadi. 2.4. Javoblarni tekshirib, baho beradi va muhokama qiladi. Muammoning tahlili va xolatning yechimiga alohida e'tibor beradi. 2.5. Keysning o'z yechim variantini e'lon qiladi va namoyish etadi.	Eshitadilar, konspektlarda qisqa tarzda yozib boradilar. O'quv topshiriqlarni bajaradilar. Natijalarni muhokama qiladilar va tushunmagan joylarini so'raydilar. Guruhlar natijalari bo'yicha taqdimot qiladilar. Munozarada qatnashadilar, savollar beradilar va o'zaro baholaydilar
3-yakuniy bosqich (20 min)	3.1. Natijalarga yakuniy xulosalar qiladi, talabalarning e'tibori asosiy	

	nuqtalarga qaratadi, xulosalar qiladi-va baholaydi. 3.2. Qishloq xo'jaligi texnikalarini ishlab chiqaruvchi korxonalar faoliyatini tahlil qilish talabalarning yo'nalishlariga va bo'lajak kasblariga ta'sirini tushuntiradi	

Ilovalar

1-ilova

Muammolarni xal qilish variantlarini baholash jadvali (ballarda)

Ishtirokchilar	Muammoni hal qilishning alternativ variantlari				
	1	2	3	4	N
A					
B					
N					
Jami:					

2-ilova

Baholash ko'rsatkichlari va mezonlari

Guruh	Savol mohiyatini yoritilishi	Xulosa	Guruhning faolligi	Jami	Baho 2-3-«a'lo» 1-2-«yaxshi» 0,5-1-«qon-li»
	(1,2)	(1,2)	(0,6)	(3,0)	
1					
2					
3					
4					

FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

I. O'zbekiston Respublikasi Qonunlari va me'yoriy xujjatlar:

1. Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir // Prezident Islom Karimovning 2009-yilning asosiy yakunlari va 2010-yilda O'zbekistonni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasi // Xalq so'zi, 2010-yil 30-yanvar.

2. Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va kuchli fuqarolik jamiyati barpo etish – ustuvor maqsadimizdir // Prezident Islom Karimovning O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisidagi ma'ruzasi // Xalq so'zi, 2010-yil 28-yanvar.

3. O'zbekiston Konstitutsiyasi – biz uchun demokratik taraqqiyot yo'lida va fuqarolik jamiyatini barpo etishda mustahkam poydevordir // Prezident Islom Karimovning O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganining 17 yilligiga bag'ishlangan tantanali marosimdagi ma'ruzasi // Xalq so'zi, 2009-yil 6-dekabr.

4. Karimov I.A. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari. – T.: O'zbekiston, 2009. – 56 b.

5. Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va yangilashni izchil davom ettirish – davr talabi. Prezident Islom Karimovning 2008-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2009-yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasi majlisidagi ma'ruzasi // Xalq so'zi, 2009-yil 14-fevral.

II. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qaror va farmoyishlari:

6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. Iqtisodiyot real sektori korxonalarining moliyaviy barqarorligini yanada oshirish chora-tadbirlari to'g'risida. 2008-yil 18-noyabr, PF–4053-son.

7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. Fuqarolarning O'zbekiston Respublikasi tijorat banklaridagi omonatlarini himoyalash kafolatlarini ta'minlashga oid qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida. 2008-yil 28-noyabr, PF–4057-son.

8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. Iqtisodiyotning real sektori korxonalarini qo'llab-quvvatlash, ularni barqaror ishlashini ta'minlash va eksport salohiyatini oshirish chora-tadbirlari dasturi to'g'risida. 2008-yil 28-noyabr, PF–4058-son.

9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori. Ishlab chiqarish va ijtimoiy infratuzilmani yanada rivojlantirish yuzasidan qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida. 2009-yil 20-yanvar, PQ–1041-son.

10. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori. «Qishloq taraqqiyoti va farovonligi yili» Davlat dasturini kuchga kiritish to'g'risida. 2009-yil 26-yanvar, PQ–1046-son.

11. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori. Oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarishni kengaytirish va ichki bozorni to'ldirish yuzasidan qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida. 2009-yil 26-yanvar, PQ–1047-son.

12. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori. Uy-joy fondini foydalanishga tayyor holda topshirish shartlarida rekonstruktsiya qilish va ta'mirlash bo'yicha pudrat ishlarini kengaytirishni rag'batlantirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida. 2009-yil 29-yanvar, PQ–1051-son.

13. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori. «Barkamol avlod yili» Davlat dasturi to'g'risida. 2010-yil 27-yanvar, PQ–1271-son.

14. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoyishi. Iqtisodiy nochor korxonalarni tijorat banklariga sotish tartibini tasdiqlash to'g'risida. 2008-yil 19-noyabr, F–4010-son.

15. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi majlisining qarori. 2008-yilda Respublikani ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2009-yilda iqtisodiyotni barqaror rivojlantirishning eng muhim ustuvor vazifalari to'g'risida. 2009-yil 13-fevral.

16. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. To'g'ridan-to'g'ri xususiy chet el investitsiyalarni jalb etishni rag'batlantirish borasidagi qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida. 2005-yil 11-aprel, PF–3594-son. O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2005-yil, 15–16-son (151–152).

17. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining qarori. O'zbekiston Respublikasining 2006-yilgi investitsiya Dasturi to'g'risida. 2007-yil 30-noyabr, 560-son.

III. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari:

18. Karimov I.A. Eng asosiy mezon – hayot haqiqatini aks ettirish. – T.: O'zbekiston, 2009. – 24 b.

19. 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.

20. Karimov I.A. O'zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo'lida. -T.: O'zbekiston, 1995.

21. Karimov I.A. O'zbekiston: milliy istiqlol, iqtisod, siyosat, mafkura. T.1, – T.: O'zbekiston, 1996.

22. Karimov I.A. O'z kelajagimizni o'z qo'limiz bilan qurmoqdamiz. T.7., – T.: O'zbekiston, 1999.

IV. Monografiya, darslik, o'quv qo'llanmalar:

23. A.Sh. Bekmurodov, U.V. G'afurov, B.K.Tuxliyev. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida O'zbekistonning samarali iqtisodiy siyosati. O'quv qo'llanma. – T.: TDIU. – 124 b.

24. Avdeyev V.V. Upravlenie personalom: texnologiya formirovaniya komando. – M.: Finans i statistika, 2010. – 544 s.

25. Druker P. F. Zadachi menedjmenta v XXI veka Per. s. Angl. Ucheb.posob. – M.: Vilyams, 2009. – 157 s.

26. Gerchikova I.N. Menedjment: Uchebnik. 4-e izd., pererab. i dop. – M.: Yuniti-Danya, 2004. – 511 s.

27. Dyatov A.N. Obshiy menedjment: kontsepsii i kommentarii: Uchebnik, – M.: Alpina Biznes Buks, 2009. – 400 s.

28. B. Yu. Xodiyev va boshqalar. Kichik tadbirkorlik faoliyati asoslari (o'quv amaliy qo'llanma). – T.: E TEMPUS dasturi «Matodor-2000» loyihasi, 2004. – 20 b.

29. Jumayev N.X. Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi: mohiyati, sabab-oqibatlari va O'zbekistonga ta'siri. Risola. – T.: JIDU, 2009. – 56 b.

30. Vixanskiy O.S., Naumov A.I. Menedjment: Uchebnik. – M.: Ekonomist, 2005. – 288 s.

31. Juravlev P.V. i dr. Texnologiya upravleniya personalom: Uchebnik. – M.: 2008. – 576 s.

32. Zaynutdinov Sh. N. va boshqalar. Menejment asoslari. – T.: TDIU, 2006.

33. Kane M. M., Ivanov B. V., Koreshkov V. N., Sxirtladze kachestva. Uchebnoe pasobie. 2010. – 452 s.

34. Meskon M.X., Albert M., Xedouri F. Osnovi menedjmenta: Per. s angl. – M.: Delo, 2005. – 702 s.

35. Mirsaidov M. S. Tadbirkorlik asoslari. Darslik. – T.: O'zbekiston, 2005. – 180 b.

36. Polukorov V. L. Osnovi menedjmenta: ucheb.pos.ch-e izd., perir. – M.: KNORUS, 2009. –240 b.

37. Razvitie organizatsii i NR-menedjment. – M.: Nezavisimaya firma «Klass», 2008.

38. Suetenkov E.N., Pasko N.I. Osnovi menedjmenta: Uchebnoe posobie. – M.: FORUM: INFRA-M, 2005. – 240 s.

39. Tulyaganova D.S. i dr. Otsenka effektivnosti upravleniya v ekonomike. Monografiya. – T.: Fan, 2003. – s. 68–79.

40. Tulyaganova D.S. Menejment fanidan praktikum. O'quv qo'llanma. – T.: Fan, 2002. – 135 b.

41. Tulyaganova D.S., Akaitdinova M.A. Menejment sotsiologiyasi va psixologiyasi. O'quv qo'llanma. – T.: TDIU, 2004. – 90 b.

42. Tulyaganova D.S. Praktikum po menedjmentu. Uchebnoe posobie. – T.: TGEU, 2004. – 155 s.

43. Qosimova D.S . Menejment nazariyasi. O'quv qo'llanma. – T.: Fan va texnologiyalar, 2009. – 212 b.

44. Qosimova D.S. Neft-gaz kompaniyalarini samarali boshqarish asoslari. Monografiya. – T.: «Fan», 2006. – 146 b.

45. Utkin E. A. Kurs menedjmenta. Uchebnik. – M.: Zertsalo, 2002. – 565 s.

46. Qosimova D.S. «O'zbekneftegaz» MXK – strategik yangilanish ehtiyoji. O'zbekistondagi biznes ta'lim tizimiga «Keys Stadi» uslubini tatbiq etish. Keyslar to'plami. – T.: Akademia, 2006. – 561–584-b.

47. Qosimova D.S. Tezroofing. Marketing strategiyasini qo'llash. O'zbekistondagi biznes ta'lim tizimiga «Keys Stadi» uslubini tadbiq etish. Keyslar to'plami. – T.: Akademia, 2006. – 517–532-b.

MUNDARIJA

Kirish 3
1-bob. Fanning mazmuni, predmeti va vazifalari 5
1.1. Menejmentning mohiyati, maqsad va vazifalari 5
1.2. Menejment predmeti va izlanish uslublari 7
1.3. Menejment ilmining kelib chiqishi 10
1.4. Menejment ilmining o'ziga xos xususiyatlari 11
1.5. Menejmentning kelajakka yo'naltirilganligi 15
1.6. Kursning mazmuni va vazifalari 16
Xulosa 18
Tayanch iboralar 18
Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari 19
Nazorat savollari 20
2-bob. Menejment nazariyasining rivojlanishi. Menejmentga asosiy munosabatlar 21
2.1. Qadimgi amaliyot – yangi fan 21
2.2. Menejmentning fan sohasi sifatidagi evolyutsiyasi 26
2.3. Turli maktablarni ajratish asosidagi yondashuvlar 27
2.4. Axloq fanlarining rivojlanish maktabi 34
2.5. Operatsiyalar tadqiqoti va modellar 36
2.6. Menejment nazariyasi asoschilari 37
Xulosa 44
Tayanch iboralar 44
Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari 44
Nazorat savollari 46
3-bob. Menejmentga sistemali-vaziyatli yondashuv 48
3.1. Tizimlar to'g'risida tushuncha va ularning tasnifi 48
3.2. O'zbekiston iqtisodiyoti yaxlit ijtimoiy iqtisodiy tizim sifatida 51
3.3. Menejmentda tizimli yondashuv 52
3.4. Menejmentda vaziyat yondashuvi 55
Xulosa 57
Tayanch iboralar 57
Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari 57
Nazorat savollari 59
4-bob. Menejment qonunlari va tamoyillari 60
4.1. Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati 60
4.2. Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlar 61
4.3. Menejmentning asosiy tamoyillari 64
Xulosa 66
Tayanch iboralar 67
Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari 67
Nazorat savollari 69

5-bob. Menejment funksiyalari 70
5.1. Menejment jarayonining mazmuni 70
5.2. Menejmentning funksiyalari va ularning tasnifi 72
Xulosa 74
Tayanch iboralar 75
Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari 75
Nazorat savollari 77
6-bob. Menejmentning tashkiliy tuzilishi 78
6.1. Menejmentning tashkiliy tuzilishi haqida tushuncha 78
6.2. Tashkiliy tuzilmalar turlari 81
Xulosa 83
Tayanch iboralar 83
Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari 83
Nazorat savollari 86
7-bob. Menejment usullari 87
7.1. Menejmentning iqtisodiy usullari 88
7.2. Menejmentning tashkiliy farmoyish usuli 89
7.3. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari 91
Xulosa 95
Tayanch iboralar 95
Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari 95
Nazorat savollari 98
8-bob. Menejment tizimida menejerlar faoliyatini tashkil etish 99
8.1. Menejer mehnatini tashkil etish mexanizmi 99
8.2. Boshqaruv apparati mehnatini maqbullashtirish 99
8.3. Mehnat unumdorligi 101
Xulosa 103
Tayanch iboralar 104
Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari 104
Nazorat savollari 106
9-bob. Menejmentning axborot bilan ta'minlanishi 107
9.1. Menejment jarayonini axborot bilan ta'minlash 107
9.2. Menejment texnikasi tushunchasi va tasnifi 111
Xulosa 112
Tayanch iboralar 112
Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari 113
Nazorat savollari 115
10-bob. Menejment madaniyati vs uslubi 116
10.1. Madaniyat va menejment 116
10.2. Menejment madaniyatining asosiy elementlari 118
10.3. Rahbarning boshqaruv uslubi tushunchasi 120
Xulosa 123
Tayanch iboralar 123

Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari 124
Nazorat savollari 126
11-bob. Nizo va stresslarni boshqarish 127
11.1. Nizolar tabiati, turi va sabablari 127
11.2. Nizoli vaziyatni boshqarish 130
11.3. Stress xolatini (ruhiy zarbani) boshqarish 132
Xulosa 134
Tayanch iboralar 135
Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari 135
Nazorat savollari 137
12-bob. Marketingni boshqarish 138
12.1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi 138
12.2. Bozor imkoniyatlarini o'rganish 142
12.3. Korxona bozori 145
Xulosa 148
Tayanch iboralar 148
Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari 148
Nazorat savollari 151
13-bob. Ijtimoiy menejment 152
13.1. Ijtimoiy menejment obyekti 152
13.2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi 153
13.3. Inson xulqi omillari tizimi 154
13.4. Guruhlar va ularning ahamiyatlari 156
13.5 Xotorn tajribalari 160
13.6. Menejment nazariyasiga Xotorn tajribasining ta'siri 164
Xulosa 164
Tayanch iboralar 165
Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari 165
Nazorat savollari 167
14-bob. Menejment samaradorligi 168
14.1. Unumdorlikka majmuiy yondashuv 168
14.2. Biznes-reja va unumdorlik 169
14.3. Menejmentni tashkil etish unumdorligi 170
14.4. Inson omili va unumdorlik 172
Xulosa 173
Tayanch iboralar 173
Nazorat savollari 173
Xulosa 174
Atamalar lug'ati 175
Keyslar 185
Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati 329

DILOROM QOSIMOVA

MENEJMENT NAZARIYASI

Bosh muharrir: M. Sarapov

Muharrir: A. Omonov

Musahhih: G. Ortiqxo'jayeva

Rassom: D. O'rinova

«TAFAKKUR-BO'STONI» nashriyoti
Toshkent sh. Yunusobod 9-13

Bosishga ruxsat etildi: 19.08.2011 y. Bichimi 60 x 84 $^{1}/_{16}$
«AntiquaUz» garniturasi. Ofset usulida bosildi.
Shartli bosma tabog'i 21,0.
Adadi 500 dona. Buyurtma № 17/05

«Tafakkur» nashriyoti bosmaxonasida chop etildi.
Toshkent shahri, Chilonzor ko'chasi, 1-uy.