

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

**TOSHKENT DAVLAT IQTISODIYOT  
UNIVERSITETI**

**SH.N.Zaynutdinov, T.S.Ismailova**

## **ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTI**

**O`zbekiston Respublikasi Oliy va o`rta maxsus, kasb-hunar ta`limi o`quv-  
metodik birlashmalar faoliyatini Muvofiqlashtiruvchi Kengash tomonidan  
“Menejment (tarmoqlar bo`yicha” ta`lim yo`nalishi talabalari uchun darslik  
sifatida tavsiya etilgan**

**TOHKEHT – 2007**

**Zaynutdinov SH.N., Ismailova T.S.** «Ishlab chiqarish menejmenti». Darslik, Toshkent, TDIU, 2007. 485 bet.

### **Taqrizchilar:**

iqtisod fanlari doktori, professor Xo'jaev N.X. (TDIU)

iqtisod fanlari doktori, professor Tursunxodjaev M.L. (TDTU).

Darslikda ishlab chiqarish menejmentining nazariy-metodologik va amaliy muammolari hamda bosqichlari, ishlab chiqarishni loyihalash va tashkil qilish masalalari, O'zbekiston Respublikasida bozor munosabatlarining shakllanish sharoitlariga tatbiqan tadrijiy asosda, mantiqan izchil bayon etiladi.

Darslik oliy o'quv yurtlarining iqtisodiy mutaxassisliklarni egallayotgan talabalariga mo'ljallangan.

Proof-readers: Professor, doctor of economical sciences Khujaev(TSUE), Professor, doctor of economical sciences Tursunkhodjaev M.L. (TSUE)

Zaynutdinov Sh.N, Ismailova T.S. "The management of production".- Textbook – Tashkent, TSUE., 2006.

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

## MUNDARIJA

<b>KIRISH</b> .....	20
<b>I BO'LIM. BOZOR IQTISODIYOTI SHAROITLARIDA ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTINING USULOLOGIK ASOSLARI</b>	
<b>1-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI FANINING MOHIYATI VA MAZMUNI</b>	
1.1. Ishlab chiqarish menejmentining mohiyati.....	24
1.2. Bozor munosabatlariga o'tish sharoitlarida "Ishlab chiqarish menejmenti" fanining predmeti va vazifalari.....	27
1.3. "Ishlab chiqarish menejmenti" fanining mazmuni.....	30
1.4. Asosiy o'rganish ob'ektlari.....	34
<b>2-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTINING PAYDO BO'LISHI VA RIVOJLANISHI</b>	
2.1. Ishlab chiqarish menejmentini o'rganishga tarixiy yondashuv.....	38
2.2. Boshqaruv tafakkurining kapitalizm davrigacha va o'sha davrdagi rivojlanishi.....	39
2.3. Ishlab chiqarish menejmentini paydo bo'lishi va evalyutsiyasi.....	42
2.4. Boshqaruvning zamonaviy muammolari.....	48
<b>3-bob. BOZOR IQTISODIYOTI SHAROITLARIDA TOVAR ISHLAB CHIQRISH BOSHQARUV OB'EKTI SIFATIDA</b>	
3.1. Sanoat ishlab chiqarishining asosiy elementlari.....	54
3.2. Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida marketing ishlab chiqarishning asosiy elementi sifatida.....	56
3.3. Bozor iqtisodiyoti va tovar ishlab chiqarish.....	57
3.4. Bozor iqtisodiyoti kontseptsiyasi.....	65
3.5. Bozor munosabatlariga o'tish strategiyasi.....	68
3.6. Raqobat turlari va raqobat vositalari.....	70
<b>4-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTINI TAKOMILLASHTIRISH USULLARI</b>	
4.1. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishga tizimli-vaziyatli yondashuv.....	76
4.2. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirish usullari.....	79
4.3. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirish jarayoni.....	82
<b>5-bob. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTINING SAMARADORLIGINI BAHOLASH</b>	
5.1. Boshqaruv tizimining iqtisodiy samaradorligini baholash.....	86
5.2. Boshqaruvning alohida tashkiliy tadbirlari va texnik vositalarini joriy qilishning samaradorligi.....	87
5.3. Menejment tashkilotini ijtimoiy samaradorligi.....	89

5.4.Samarali ishlab chikarishning asosiy parametrlari va shakli.....91

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

6.1. Moliyaviy - sanoat guruhi faoliyati (MSG).....96  
6.2. Korporatsiya faoliyati.....104  
6.3.Xolding kompaniyalarining asosiy xususiyatlari va boshkalar.....116

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

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

1.1. Ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilishning asosiy usullari.....138  
1.2. Ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilishning mazmuni va maqsadlari.....190  
1.3. Bozor imkoniyatlari tahlili.....143

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

2.1. Marketingning vazifalari va tamoyillari.....149  
2.2. Marketingni boshqarish masalalari.....155  
2.3. Marketing strategiyasi.....158  
2.4. Tovarning sotilishi va tovar harakati tahlili.....159  
2.5. Bozorni rag'batlantirish tahlili.....161  
2.6. Xalqaro marketing va uni bozor iqtisodiyotidagi o'rni.....163

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

3.1. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini tadqiq qilish usullari.....171  
3.2. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini tadqiq qilishga maqsadli yondashuv.....173  
3.3. Boshqaruvning mavjud tashkiliy tuzilmasi tahlili.....175

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

4.1. Respublika iqtisodiyotini bozor munosabatlariga o'tkazish strategiyasi.....181  
4.2. Ishlab chiqarish menejmentining asosiy vazifalari.....183  
4.3. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish yo'nalishlari.....186

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

5.1. Ishlab chiqarish menejmentida kadrlar ta'minotining mazmuni va vazifalari.....	191
5.2. Ish vaqtidan foydalanilishining tahlili.....	192
5.3. Boshqaruv tizimi kadrlari ta'minotining tahlili.....	193
5.4. Boshqaruv apparati xodimlari mehnat sharoitlarining tahlili.....	195

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

6.1. Reklama. Reklama ta'minoti tahlili.....	199
6.2. Boshqaruv tizimi axborot ta'minotining tahlili.....	201
6.3. Axborot massivlari va oqimlarining tahlili.....	205

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

7.1. Samarali kommunikatsiyaning tamoyillari.....	210
7.2. Ichki axborot bozori.....	213
7.3. Samarali axborot zaxiralari.....	213

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

8.1. Hujjatlarni o'rganish usullari, maqsadlari va tarkibi.....	219
8.2. Hujjatlar shakli va mazmuni tahlili.....	220
8.3. Hujjat aylanishi tahlili.....	221
8.4. Ish yurituvning tashkilotini o'rganish.....	222

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

9.1. Boshqaruv qarorlari tarkibi, mohiyati va turlarining tahlili.....	228
9.2. Boshqaruv qarorlarini asoslash va qabul qilish usullari tahlili.....	230
9.3. Qarorlar qabul qilish, asoslash va ularni bajarish jarayonlari tahlili...	232

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

10.1. Ilmiy-texnik boshqaruv bo'limlari vazifalarining tahlili.....	236
10.2. Boshqaruv tizimini texnik ta'minlash tahlili.....	238
10.3. Mahsulot sifatini boshqarish tahlili.....	241

## **11-bob. ISHLAB CHIQARISH MENEJMENTINING IJTIMOY MASALALARI TAHLILI**

11.1. Ijtimoiy yo'nalish moxiyati.....	246
11.2. Ishsizlik muammolarini xal qilib borish.....	255
11.3. Ijtimoiy boshqaruv vazifalari bajarilish tahlili.....	262

11.4. Boshqaruvning qo'llanilayotgan ijtimoiy-ruhiy usullari tahlili.....	263
11.5. Mehnat jamoalarida ishning yaxshi borishi, bahs va nizolar chiqishi sabablari tahlili.....	264

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

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

1.1. Ishlab chiqarish menejmentining tashkiliy-iqtisodiy modelini ishlab chiqish.....	269
1.2. Ishlab chiqarish menejmenti loyihasining mazmuni.....	272
1.3. Loyihalashning asosiy bosqichlari.....	274

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

2.1. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashning ahamiyati va vazifalari.....	279
2.2. Ishlab chiqarish menejmentini loyixalash tamoyillari.....	284
2.3. Ishlab chiqarish menejmenti tuzilishini shakllantirish jarayonlari.....	286

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

3.1. Tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirishning asosiy tamoyillari va usullari.....	304
3.2. Boshqaruvning tarkibiy bo'limlarini shakllantirish.....	306
3.3. Tarkibiy bo'limlar haqidagi nizomlar va lavozim yo'riqnomalarini ishlab chiqish.....	309

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

4.1. Boshqaruv apparatini kadrlar bilan ta'minlash tizimi.....	314
4.2. Mutaxassislariga bo'lgan talabni aniqlash usullari.....	316
4.3. Rahbar xodimlar va mutaxassislar faoliyatini baholash va ularni attestatsiyadan o'tkazishni tashkil qilish.....	320

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

5.1. Reklama agentligi ishini tashkil qilish.....	325
5.2. Axborot fondi va ma'lumotlar bankini tashkil qilish.....	327

5.3. Axborotni qayta ishlash jarayonini loyihalashtirish.....	329
---	-----

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

6.1. Boshqaruv qarorlarining tarkibini loyihalashtirish.....	334
6.2. Boshqaruv qarorlarini asoslash va qabul qilish jarayonlarini loyihalashtirish.....	335
6.3. Qabul qilingan boshqaruv qarorlarining bajarilishini loyihalashtirish.....	337

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

7.1. Boshqaruv tizimining samaradorligini belgilovchi mezonlar.....	344
7.2. Ishlab chiqarish menejmenti qarorlarini samaradorligini baxolash.....	346
7.3. Boshqaruv apparati va uning tashkiliy tuzilishi samaradorligini baxolashda foydalanuvchi kursatkichlar.....	347

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

8.1. Savdo apparatining tashkiliy tuzilmalarini tanlash.....	352
8.2. Savdo agentlarini jalb qilish, tanlab olish va o'qitib o'rgatish.....	354
8.3. Savdo agentlari ishining samaradorligini baholash.....	356

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

9.1. Korxonada ilmiy-texnik boshqaruvning maqsad va vazifalari.....	359
9.2. Ilmiy-texnik boshqaruvni loyihalashtirishning asosiy yo'nalishlari.....	361
9.3. Boshqaruvning texnik vositalariga bo'lgan ehtiyojni aniqlash.....	364

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

10.1. Ijtimoiy boshqaruv.....	368
10.2. Huquqiy boshqaruv.....	369
10.3. Nizo va stresslarni boshqarish.....	371

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

11.1. Loyihani joriy qilishning asosiy bosqichlari.....	376
11.2. Loyihani joriy qilish tashkiloti.....	378
11.3. Loyihaning joriy qilinishini nazorat qilish.....	380

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

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

1.1. Innovatsion menejment ob'ekti.....	385
1.2. Innovatsion menejment tushunchasi, maqsadi va vazifalar tizimi.....	389
1.3. Milliy tizim, innovatsion faoliyatni xalqaro boshqarilishi.....	394
1.4. Innovatsion faoliyatda davlat mehanizmini boshqarish.....	400
1.5. Innovatsion menejmentning asosiy funktsiyalari.....	402
1.6. Innovatsion faoliyatni ichki rejalashtirishning mundarijasi va vazifalari.....	411

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

2.1. Amerika davlatlarining bozor iqtisodiyotiga o'tish modellari.....	418
2.2. Evropa mamlakatlarining bozor iqtisodiyotiga o'tish modellari.....	422
2.3. Osiyo mamlakatlarining bozor iqtisodiyotiga o'tish modellari.....	426

## **IV. TESTLAR.....437**

## **V. MASALALAR TO'PLAMI.....474**

## **VI. ISHLAB CHIQRISH MENEJMENTI FANIDAN NAZORAT SAVOLLAR.....486**

## **VII. GLOSSARIY.....494**

## **IX. ADABIYOTLAR RUYXATI.....503**

## **X. NAMUNVAYI DASTUR.....510**



## Content:

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

1-chapter. The concept and meaning of the subject of “the management of production”.	
1.1. The concept of management of production.....	24
1.2. The subject and tasks of the “management of production” in the period of transition to relations.....	27
1.3. The meaning of the subject: “The management of production”.	30
1.4. Main educational objects.....	34

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

2.1. The main elements of industrial production.....	38
2.2. Marketing as the main element of production in the conditions of market economy.....	39
2.3. the issues of the strategy to transfer to market relations.....	42

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

3.1. systematical-situational approach to the development of management of production.....	54
3.2. The methods of projection of managing the production.....	56
3.3. The process of projecting the management of production.....	57

4-Chapter. Evaluating the efficiency of managing the production

4.1. Evaluating the economical efficiency of managing system.....	76
4.2. The efficiency of providing the separate organizational events and technical devices of management.....	79
4.3. The social efficiency of Management.....	82

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

5.1. The function of financial and industrial group.....	86
5.2. The function of corporation.....	87
5.3. The main features of holding companies and others.....	91

II Part. The exploration of the management of production.

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

1.1. The main methods of exploration of the management of production.....	138
1.2. The meaning and tasks of exploration of the management of production.....	140
1.3. The analysis of the opportunities of the market.....	143

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

2.1. The marketing strategy.....	149
----------------------------------	-----

2.2. The analysis of sale and the circulation of goods.....	155
2.3. Learning the retailing and whole-selling.....	158
2.4. The analysis of stimulating the market.....	161
3-chapter. The exploration of the organizational structure of management	
3.1. The methods of exploration of organizational structure of management.....	171
3.2. The purposive approach to the exploration of organizational structure of management.....	173
3.3. The ways of developing the management of production.....	175
4-chapter. The main ways of developing the management of production	
4.1. The strategy of transferring the economy of the Republic to the market relations.....	181
4.2. The main tasks of the management of production.....	183
4.3. The directions of developing the management of production...	186
5-chapter. The management of production, the analysis of supply of specialists	
5.1. The management of production, the concept and tasks of supply of specialists.....	191
5.2. The analysis of usage of working hours.....	192
5.3. The management system, the analysis of the supply of specialists.....	193
5.4. The analysis of the labour conditions of the staff of the managerial body.....	195
6-chapter. The analysis of the advertising and informative supply of the management of production.	
6.1. Advertising. The analysis of advertising supply.....	199
6.2. The analysis of informative supply of the managerial system.....	201
6.3. The analysis of the currents and massifs of the information.....	205
7-chapter. Searching the efficient structure of the information system.	
7.1. The principles of efficient communication.....	210
7.2. Internal market of information.....	213
7.3. Efficient reserves of the information.....	213
8-chapter. Documents and the analysis of the circulation of documents	
8.1. The methods, purposes and contents of the learning the documents.....	219
8.2. The analysis of style and meaning of documents.....	220
8.3. The analysis of the circulation of documents.....	221
8.4. Learning the organization of the manager-in-chief.....	222
9-chapter. The analysis of the processes of proving, adopting and providing the application of the decisions of the management.	

9.1. The analysis of the composition, concept and types of the decisions of the management.....	228
9.2. The analysis of proving and adopting the decisions of the management.....	230
9.3. Proving the decision making, analyzing the adopting and applying processes.....	232
10-chapter. The Production, the analysis of scientific and technical management	
10.1 the analysis of tasks of the chapters of scientific and technical management.....	236
10.2. the analysis of technical supply of the managerial system.....	238
10.3. the analysis of the management of the quality of product.....	241
11-chapter. The analysis of the social issues of the management of production	
11.1. the analysis of performance of the tasks of social management.....	246
11.2. the analysis of socio-psychological methods applied in management.....	255
11.3. The excellent performance in labour unions, the analysis of the reasons for debates and conflicts.....	263
III Part. Projecting the management of production.	
1-chapter. The concept of the project of management of production and the its procedure of production	
1.1. Producing the organizational and economical model of the management of production.....	269
1.2. the meaning of the project of the management of production.....	272
1.3. the basic phases of projecting.....	274
2-chapter. The principles of the projects of management of production	
2.1. The importance and tasks of projecting the management of production.....	279
2.2. The principles of projecting the management of production.....	284
2.3. The processes of developing the structures of the management of production.....	286
3-chapter. Projecting the organizational structure of management	
3.1. The main principles and methods of projecting organizational structures.....	304
3.2. Developing the internal divisions of management.....	306
3.3. charters on internal divisions and creating the registering the positions.....	309
4-chapter. The management of production, projecting the supply of specialists	
4.1. The system of supplying the managerial body with staff.....	314

4.2. The methods of defining the demands on specialists.....	316
4.3. Assessing the performance of managing staff and specialists and organizing the certification.....	320
5-chapter. The management of production, advertising and projecting the supply of information	
5.1. Establishing the job of advertising agency.....	325
5.2. Establishing the fund of information and data.....	327
5.3. The projection of process of recycling the data.....	329
6-chapter. Approval and adoption of the decision of management body, and projecting the process of its application	
6.1. Projecting the composition of the decisions of management.....	334
6.2. Projecting the processes of approving and adopting the decisions of management.....	335
6.3. projecting the application of adopted decisions of management.....	337
7-chapter.the efficiency of the decisions of the management of production	
7.1. The categories that defines the efficiency of managerial system.....	344
7.2. Assessing the efficiency of the decisions of the management of production.....	346
7.3. managerial body and the points used to define the efficiency of its organizational structure.....	347
8-chapter. Projecting the process of directing the goods to the market	
8.1. Choosing the organizational structure of market division.....	352
8.2. involving trade agents.....	354
8.3. Assessing the efficiency of the work of trade agents.....	356
9-chapter. Projecting scientific and technical management	
9.1. The purpose and tasks of scientific and technical management in the company.....	359
9.2. Main divisions of projecting the scientific and technical management.....	361
9.3. Defining the needs of management to the technical devices.....	364
10-chapter. Projecting the social management	
10.1. Social management.....	368
10.2. Legal management.....	369
10.3. Managing conflict and stresses.....	371
11-chapter. Applying the creation of the project of developing the organization of management.	
11.1. Main phases of applying the project.....	376

11.2. Organization of applying the project.....	378
11.3. Controlling the application of project.....	380
IV. Tests.....	437
V. The set of problems.....	474
VII. Checking questions on the subject of the management of production.....	486
IX. Glossary.....	494
X. Bibliography.....	510

## KIRISH

Har bir ishlab chiqarish korxonasi Respublikamiz xalq xo'jaligining bir bo'g'ini bo'lib, ular faoliyatining natijalari esa mamlakat iqtisodiyotiga, xalqimizning faravon turmush kechirishiga ijobiy ta'sir ko'rsatib kelmoqda.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida yangi iqtisodiy mexanizmlar ishga tushishi munosabati bilan, ko'p tashkilotlarda bir qancha muammolar yuzaga keldi. Bu mexanizmlarning maqsadi faqatgina reja bajarilishiga qaratilgan bo'libgina qolmay, balki bozor ehtiyojini qondiradigan eng samarali yo'llarini izlab topish va boshqa tashkilotlar bilan raqobatchilikda bo'lishdir.

Hozirgi sharoit ishlab chiqarishdan shuni talab qiladi-ki, ular o'z oldiga qo'ygan maqsadga erishish uchun, o'z strategiya yo'llarini o'zi tanlab va ishlab chiqishi lozim. Bu esa o'z navbatida ishlab chiqarish korxonalaridan bozor ehtiyojlarini o'rganishni, o'z imkoniyatlariga tayangan holda, zamonaviy ish uslublarini qo'llab ish yuritishni talab qiladi. Shu sababdan, yillar davomida o'z tarkibi va mavqeiga ega bo'lgan korxonalarga hozirgi sharoitda o'z imkoniyat darajasini qaytadan ko'rib chiqish masalasi qo'yilgan.

Ishlab chiqarish va boshqaruv shunday tashkil qilinishi kerakki, kishi mehnat mahsuldorligi, maksimal foyda (daromad) olish, bozorda raqobatlashishga qodir bo'lgan yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarishdan manfaatdor bo'lishlari lozim.

Bunga faqat ishlab chiqarish va boshqaruvni muntazam takomillashtirib borish yo'li bilan erishish mumkin. Bundan tashqari yangi bilimlarni egallash, ulardan amalda foydalanishni o'rganish talab etiladi.

Ularning eng muhim qismi, jahon tajribasining ko'rsatishicha, menejment fani va uni tashkil qilish san'atini o'qib o'rganish hisoblanadi. Sodda qilib aytganda, menejment - bu boshqa kishilarning mehnati, aqliy salohiyati va xulq-atvor motivlaridan foydalangan holda qo'yilgan maqsadlarga erisha bilish demak.

Bozor iqtisodiyotida katta va kichik biznesni to'g'ri boshqara bilish ichki va tashqi bozorda raqobatbardosh bo'lish, demak, yashab qolishni anglatadi. Bunga qanday erishish esa, bu boshqaruv tashkiloti san'ati, ya'ni samarali menejment masalasidir.

Korxonalarining xo'jalik yuritish erkinligi doirasining kengayishi, ularga boshqaruvning tashkiliy shakl va tuzilmalarini erkin tanlash huquqining berilishi rahbarlarga boshqaruvning nisbatan tejamkor va mahsuldor tuzilmalari, moslashuvchan jarayon va usullarini izlash imkoniyatini beradi. Bu izlanishlarda ularga "Ishlab chiqarish menejmenti" (tashkiliy loyihalashtirish) fani yordam ko'rsatadi.

"Ishlab chiqarish menejmenti" fani bu ishlab chiqarish boshqaruvini takomillashtirish sohasidagi ilmiy tadqiqotlar va ishlovlar demakdir. U menejment asoslarini bilishga asoslanadi va bozor iqtisodiyoti sharoitlarida menejment tashkilotining usulologik asoslarini o'rganadi.

Bu sohadagi tadqiqot va ishlovlar boshqaruv tizimlari nazariyasi, boshqaruv informatikasi, sotsiologiyasi va psixologiyasi, boshqaruv ishining tashkiloti, iqtisodiy-matematik usullar va hozirgi zamon hisoblash texnikasidan foydalanishga tayanadi.

Ishlab chiqarish menejmenti sohasida tadqiqot va ishlovlarni o'tkazish - bu ijodiy yondashuvni talab qiluvchi ilmiy faoliyat bo'lib, u ishlab chiqarish menejmentiga doir yangi bilimlarni olish, o'zlashtirish, qayta ishlash va tartiblashni nazarda tutadi.

Barcha yo'nalishdagi boshqaruv faoliyati, shu jumladan boshqaruvning vazifalari va tuzilmalari, boshqaruv jarayonlari, boshqaruv tizimi asosiy elementlarining tahlili tadqiqotning mustaqil ob'ektiga aylanadi. Boshqaruvni takomillashtirish bo'yicha takliflar va boshqariluvchi ob'ektga boshqaruvning amaliy ta'sirini oshirish bo'yicha tavsiyalar esa boshqaruv tizimini tadqiq qilishning natijalari bo'lib hisoblanadi.

Menejment faoliyatining o'ziga xos jihati shundaki, u qo'l ostidagilar haqida ko'proq bilishi lozim. Shuningdek, bu bilim puxta bo'lishi va eng avvalo zamon talablariga javob berishi zarur.

Rahbardan birinchi galda odamlarga samarali ta'sir ko'rsata olish, ishlab chiqarish, boshqaruv va odamlarni bilish talab etiladi.

Ob'ektiv jixatdan qaraganda, ishlab chiqarish menejmentiga doir zamonaviy ilmiy bilimlar samarali boshqaruvga olib kelish bilan birga, salbiy natijalar berishi ham mumkin.

Menejmentda o'zining shaxsiy xislatlari, qobiliyati va tajribasiga ko'ra boshqaruv san'atini yaxshi egallagan rahbar juda muhim o'rin tutadi. Real iqtisodiy hayot yuzasiga biznes, menejment va tadbirkorlik sohasidagi chinakam iste'dodlar chiqishiga erishish menejment fanining asosiy vazifasi hisoblanadi. Busiz bizning xo'jaligimizda samarali bozor iqtisodiyotini yaratib bo'lmaydi.

Ushbu darslik TDIU ilmiy kengashi tasdiqlagan "Ishlab chiqarish menejmenti" fanining o'quv dasturiga muvofiq tuzilgan. Undan talabalar, shuningdek korxonalarining menejerlari o'z amaliy faoliyatida foydalanishlari mumkin.

Darslik yuzasidan taklif va mulohazalarni Toshkent davlat iqtisodiyot universitetining "Menejment" kafedrasiga yuborishingizni so'raymiz.

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

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

- 1.1. Ishlab chiqarish menejmentining mohiyati.
- 1.2. Bozor munosabatlariga o'tish sharoitlarida "Ishlab chiqarish menejmenti" fanining predmeti va vazifalari.
- 1.3. "Ishlab chiqarish menejmenti" fanining mazmuni.
- 1.4. Asosiy o'rganish ob'ektlari.

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

### 1.1. Ishlab chiqarish menejmentining mohiyati

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

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

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

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

Ishlab chiqarish menejmenti-murakkab ko'p bo'g'inli tizim xisoblanadi. Menejmentning tizimliliigi kadrlar, boshqaruv organlari tuzilmasi, boshqaruv usullari va jarayonlarining uyg'un birligida, marketingda, turli boshqaruv bo'g'inlari faoliyatining o'zaro bog'liqligida, boshqaruv funktsiyalarining uyg'un birligi va qabul qilinadigan qarorlarning xususiyatida, ishlab chiqarish menejmenti texnik-ishlab chiqarish, iqtisodiy, ijtimoiy, huquqiy ta'minotining o'zaro bog'liqligida namoyon bo'ladi.

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

a) boshqaruv jarayonlarini tashkil qilish, ya'ni boshqaruv funktsiyalari, tuzilmasi, usullari va jarayonlari, axborot oqimlari: ma'lumotlarni qayta ishlash va



uzatish, boshqaruv qarorlarini asoslash tamoyillari va ularni bajarishni tashkil qilish jarayonlarini tartibga solish; tashkiliy va hisoblash texnikasi tarkibini tanlash va h.k.;

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

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

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

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

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

## **1.2. Bozor munosabatlariga o'tish sharoitlarida "Ishlab chiqarish menejmenti" fanining predmeti va vazifalari**

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

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

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

Boshqaruv nazariyasi (menejment asoslari)dan ma'lumki, ishlab chiqarish boshqaruvi fanining predmeti, ishlab chiqarish jarayonida kishilar o'rtasida vujudga keluvchi boshqaruv munosabatlari hisoblanadi. Boshqaruv munosabatlari boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasida, ya'ni boshqaruv apparati xodimlari va ishlab chiqarish jamoasi o'rtasida o'zaro hamkorlik va aloqalarning murakkab majmuini tashkil qiladi.

Binobarin, ishlab chiqarish menejmenti tashkiloti boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar, boshliq va uning qo'l ostidagilar o'rtasida ishlab chiqarish

mahsuldorligining muntazam oshib borishiga imkoniyat yaratadigan munosabatlar, o'zaro hamkorlik va aloqalar, boshqaruv texnikasi va texnologiyasi, mehnatni tashkil qilishning tuzilma va shakllarini ishlab chiqishi lozim.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Shu bilan bir vaqtda jamiyatda, bizning iqtisodiy, boshqaruvga oid tafakkurimizda, psixologiyada ulkan madaniy o'zgarishlar ro'y berishi lozim.

Rahbarlar va mehnatkashlarning ongini boshliqqa emas, iste'molchiga, isrofgarchilikka emas, foyda olishga, byurokratga emas, tadbirkorga, mulohazasiz ijrochiga emas, novatorga qaratish zarur.

Bu sohada jiddiy olg'a tashlash talab etiladi, chunki xalqaro biznes ko'pchilik uchun yangi ish hisoblanadi. Tashqi iqtisodiy faoliyatda ishtirok etayotgan qo'shma korxonalar soni yildan yilga ortib bormoqda va ularning barcha xodimlarini qisqa vaqt ichida o'qitib o'rgatishning iloji yo'q. SHunga qaramay, bu muammoni hal qilishning qisqa yo'llarini qidirish ijodiy fikrlovchi kishilarning vazifasi hisoblanadi. Dunyo jadal sur'atlarda o'zgarib borayotganiga shubha yo'q. Yashab qolish uchun biz ham o'zgarishimiz lozim.

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

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

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

2. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni tadqiq qilish.

3. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni loyihalashtirish.

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

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

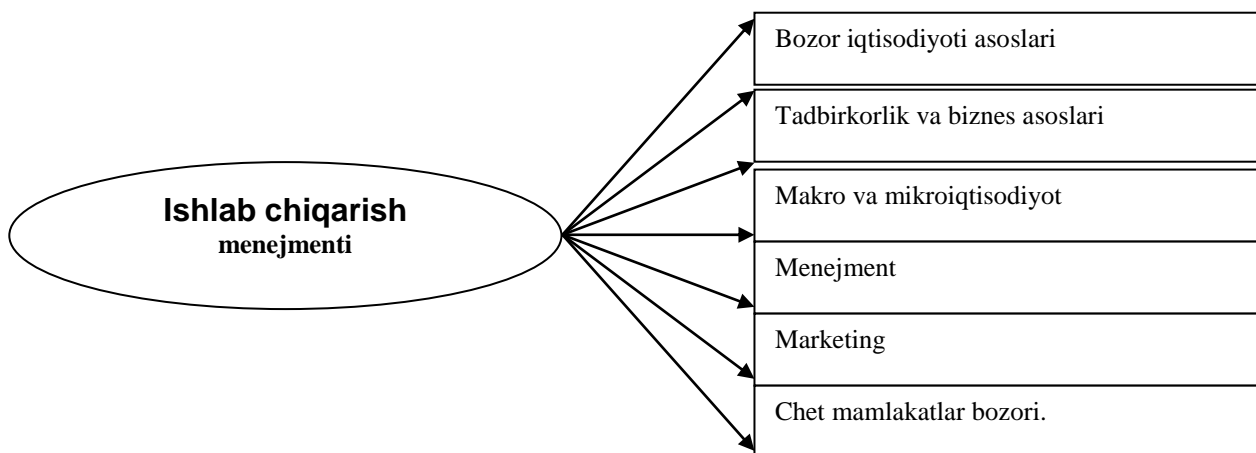
Iqtisodiy tadqiqotlarning nazariy qoidalari yoritiladi va boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini tahlil qilish bo'yicha amaliy tavsiyalar beriladi, boshqaruv apparati xodimlarining ishini tashkil qilish, boshqaruv jarayonlarini reklama va axborot bilan ta'minlash masalalari ko'rib chiqiladi, tovarlarning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

Uchinchi bo'lim ishlab chiqarish menejmentini tashkil etishni loyihalashtirishga bag'ishlanadi. Bu bo'limda bozor iqtisodiyoti sharoitlarida ishlab chiqarish menejmentini tashkil etish loyihasini ishlab chiqish tartibi va uning mazmuni, boshqaruvni axborot, reklama va kadrlar bilan ta'minlashni loyihalashtirish masalalari o'rganiladi.

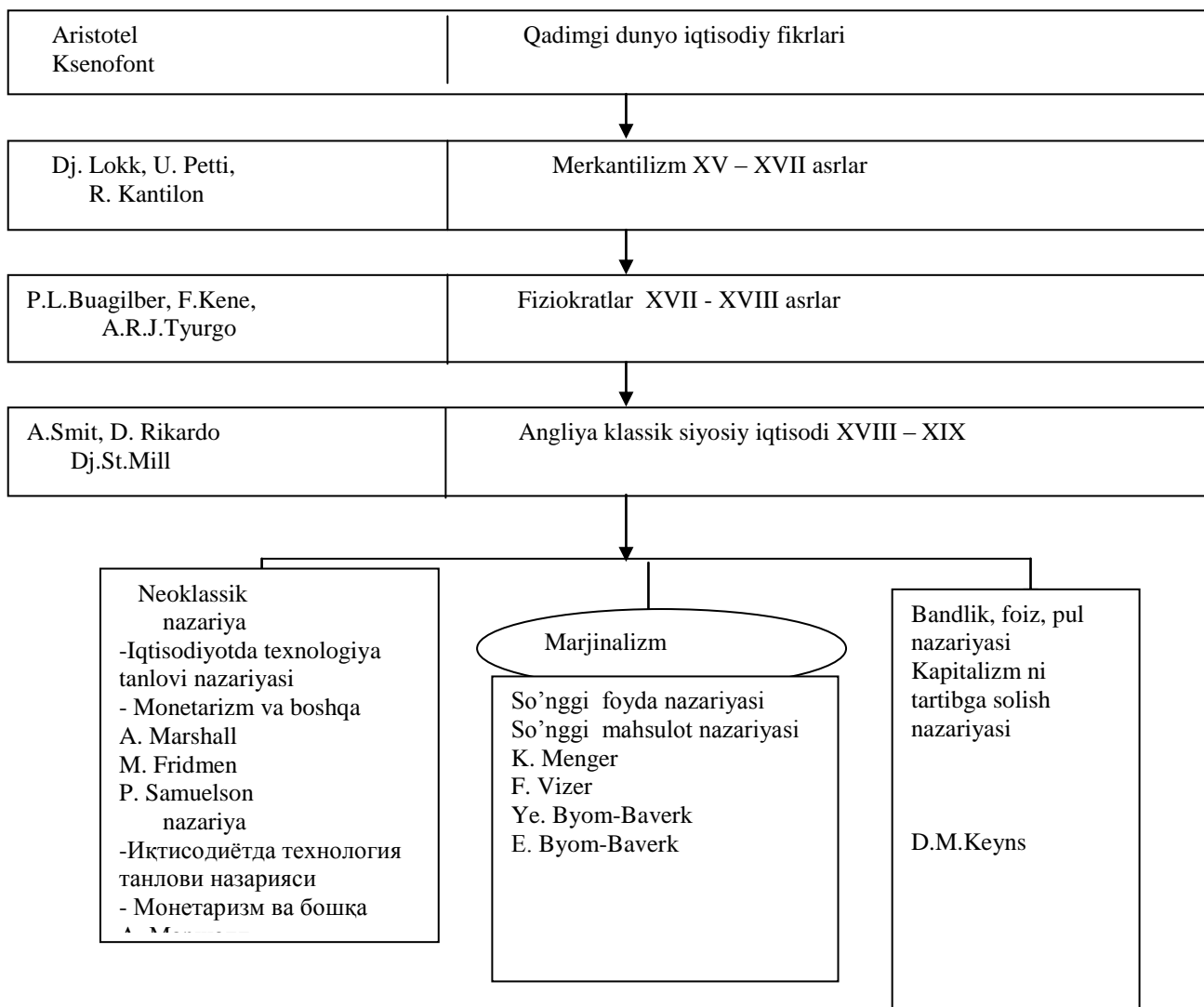
Bu erda shuningdek, boshqaruv qarorlarini asoslash, qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etish, tovarni bozorga yo'naltirish masalalari ko'rib chiqiladi. Bo'lim oxirida ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish loyihalarini ishlab chiqarishga joriy qilish masalalari ko'rib chiqiladi.

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

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



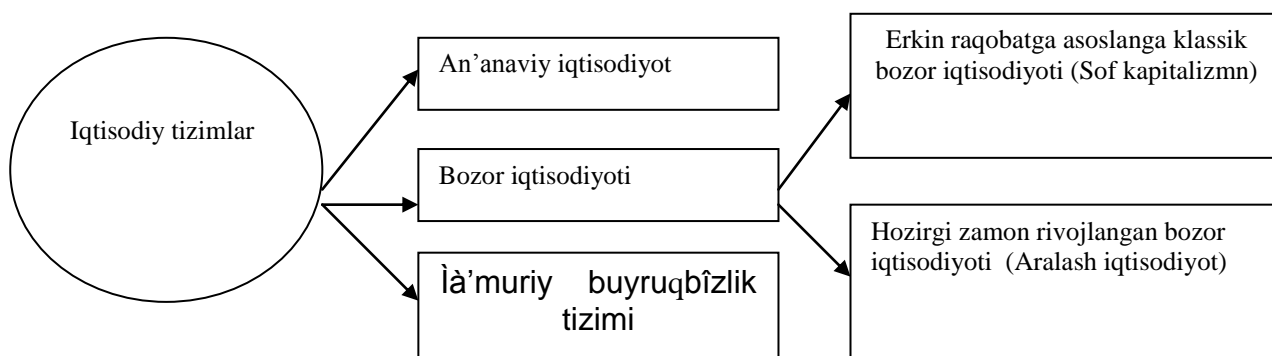
## Iqtisodiyot nazariyasining rivojlanish bosqichlarida ishlab chiqarish menejmentining shakllanish



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

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

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



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

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

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

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

Birinchiidan, korxonani rivojlantirish istiqboli, uning ichki aloqalari tadqiqot va tahlil ob'ektiga aylanadi.

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

Ishlab chiqarish menejmentini tashkil kilish fan sifatida “Korxonaning muvaffaqiyati va boshqa korxonalarining yomon ahvolda ekanligi, past rentabelligi nima bilan belgilanadi?” yoki “Korxonaning muvaffaqiyatini ta'minlash uchun rahbar

nima qilishi mumkin?”, degan savollarga javob berishi lozim. Bu savollarga oson javoblar mavjud emas, ammo bu muvaffaqiyatni umuman tushuntirib bo'lmaydi, unga erishishning ishonchli usul va yo'llari yo'q degan ma'noni anglatmaydi. Buning o'z samaradorligini isbotlagan juda ko'p usullari va yo'llari mavjud. Oddiy javoblar yo'qligi esa barcha zamonlarda, barcha odamlar va vaziyatlar uchun bir xilda yaroqli usul va yo'llar mavjud emasligidan dalolat beradi. Bu, shuningdek, o'tmishda muvaffaqiyatli bo'lgan usul kelajakda mutlaqo samarasiz bo'lib chiqishi mumkinligini ham anglatadi.

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

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

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

### **Xulosalar**

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

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

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

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

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

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

1. Menejer qanday bilimlarga ega bo'lishi zarur?
2. Ishlab chiqarish menejmenti nimani o'rganadi?
3. Ishlab chiqarish menejmentining maqsadi va asosiy vazifalari?
4. Boshqaruv munosabatlarini siz qanday tushunasiz?
5. “Ishlab chiqarish menejmenti” fanining mazmunini gapirib bering.
6. Menejment tamoyillari nimalardan iborat.
7. Ishlab chiqarish menejmenti fanining mazmuni.
8. Marketing tizimini tadqiq qilish yo'llari.

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Institutiyasi. – T.: O'zbekiston, 2001.
2. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekiston 2001
3. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab islohotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
4. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
5. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
6. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2006.
7. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2006.
8. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyah: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2006.
9. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2006.
10. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2006.
11. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2006.
12. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2006.
13. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2006.
14. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2004.
15. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

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

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

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

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

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

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

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

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

O'tmishdagi boshqaruvning samaradorliligi va boshqaruv g'oyalari to'g'risida shunday ajoyib inshootni (Misr piramidalar davri va boshqalar) qurishganligini tasavvur qilgan xosil va qadimgi yozma xujjatlarni analiz qilgan xolda fikr yuritish mumkin. Shumertda paydo bo'lgan yozma manbalada (e.av. 3000 y.) soliqlarni



yig'ish va katta miqdorda mulk jamg'arish uchun xisob va nazorat olib borish jretslarda boshqaruv zarurati birinchi o'rinda ekanligi tushuntiriladi. Inventarizatsiya va nazorat xisob-kitoblar va xujjatlarni hisobotlar yordamida olib borilgan.

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

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

Qadimgi yaxudiyalar tarixi odamlar va jarayonlar boshqarishdagi kamyob donishmandlikka guvohlik beradi. Vetxiy Zavet qullikdan xokimiyat va nufuzlilik sari o'sgan Yusuf xayoti xaqida xikoya qiladi. Uning donni saqlashdagi boshqauruvi qo'shni xalqlarni yo'q qilib tashlagan 7 yil mobaynidagi ochlik davrida Misrga katta yordam beradi. Isroil qabilasining sardori, yaxudiy liderlarning eng mashxuri Moisey Misrda taxsil olgan. U Misrdagi deyarli yarim mln isroilliklarning qullikdan olib chiqqa oldi. O'tish davri birdaniga etarli uzoq muddatli bo'lmadi (40 yil): manashu vaqtda qullik bilmaydigan avlod ulg'aydi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Umuman aytganda utmishdan kapitalizmgacha boshkaruv tafakkuri aynan ishlab chikarishni boshkarishga yunalman. Bu bilan ishlab chikaruvchilar krest'yanlar va xunarmandlar shugullanishgan. Ularning mexnati, zamonaviy til bilan ifodalanganda, sistemali edi. Zavod, fabrikadagi ishchilar mehnati bunday

yuqori ma'noga ega emas, ishchi o'z mehnatining natijasini kamda-kam ko'radi. Shuning uchun samarali mehnatda uni faollashtirish zarur.

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

"Teylorizm" nomli milliy boshqaruvga asos solgan amerikalik mashxur injener F.U. Teylor umrining ko'p yillarini ishchilar mehnatining ishlab chiqaruvchanlik jixatlarining oshirishga bog'ishladi. Uning usulini xususiyati mehnat jarayonining analizi, uning aloxida operatsiyada eng yaxshisini tanlash, xamda operatsiyalar va barcha mehnat jarayonining qabul qilishni bajarish yo'llari bilan bog'liq. Masalan, F. Teylorning belkuraklarning o'lchamlarini 21 funtdan 30 funtgacha almashtirish bilan belkurakda ishlashning optimal echimini topishini namuna sifatida keltirish mumkin. Buning natijasida bitta ishchining kunlik ishi 16 tonnadan 59 tonnaga ortadi.

F. Teylor usullari mehnatni texnik me'yorlashtirish asoslariga xizmat qiladi, keyinchalik esa u mehnatni ilmiy tashkil etish deb nomlanadi.

Bizning yurtimizda boshqaruv ilmi g'oyalari 1917 yil rivalyutsiyasigacha va undan so'ng rivojlandi. A.A. Bagdanovning tashkiliy strukturalari va ularning yuqori shartlar o'zgrishi bilan aloqada rivojlanishi bo'yicha ancha mashxur ishlari; A.T. Gasteva va boshqa ko'pgina olimlar va mutaxassilarning mehnat va boshqaruvni ilmiy tashkil etish bo'yicha ishlari.

F.Teylorning izdoshi Genri Grant odamni usishi, tirilib ishlashi uchun ragbatlantiruvchi mukofot tizimini kiritdi. Bunday usishni karta- grafika shaklida anik vazifalar asosida amalga oshirish taklif etildi. Boshkaruvni insoniy tomonlariga bunday urgu berish keyinchalik insoniy munosabatlarga e'tibor berishga aylanib ketdi.

Boshkaruvgainsoniy munosabatlar nuktai nazaridan yondashish kuprok amerikalik sotsiolog Enton Meyo nazariyasi bilan boglanadi. U ishchilar kizikishlari bilan jiddiy xisoblashishni ilgari surdi va oxir okibat ishchilar bilan ijtimoiy va uzurli munosabatda bulishga utilishini isbotladi.

Bir tukimachilik fabrikasida Meyo va uch yordamchilari ishlab chikarishga moyil ragbatlarning kupgina turlarini sinab kurdilar. Ishchilar karor kabul kilishga jalb etilmaguncha xamma narsa, xatto pul xam kul kelmadi. Ularning uz ishlaridagi muvaffaqiyatga kizikuvchanligi ishlab chikarishning usishiga olib keldi, mashinalar kandaydir tezlikda ishlay olishiga karamasdan. Bizning xozirgi kunlarda xodimlar bilan oddiy munosabat shunday kabul kilinganki, xattoki 1900 yilgacha bulgan davrdagi ishchilar xayvon xisoblangan, keyinchalik mashina darajasiga ko'tarilgan beparvo qarashlarni tasavvur qilish qiyin. Xo'jayinlar qo'zg'alon ko'targuncha qadar nima xoxlasalar, faqat shuni qilganlar. Odamlar bo'lishganda, sanoatchilik insoning shaxsiy qadr-qimmatini avval xech qachon tan olmagan ishlab chiqarish quollariga qo'shimcha qo'shadi. Tadqiqot shuni ko'rsatadiki:

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

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

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

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

AQSHda F.Teylor bilan bir katorida ishchilarni boshkarishda takomillashtirish bilan shugullanuvchi frantsuz tog injeneri Enri Fayol Evropa boshkaruv ishiga katta xissa kushdi.

Ilmiy boshkaruv tarafdorlari sanoatning ishlab chikarish muammolariga tayangan xolda A. Fayol boshkaruvchi boshkaruvchanlik rolining muximligini kursatib berdi. U aytiki, boshkaruv ma'muriy faoliyatda, katta va kichik sanoat, tijorat, siyosat, din va boshkalar ishini boshkarishda muxim rol uynaydi.

A. Fayol ukuvli boshkaruv boshkaruvchining yaxshi tayyorgarligiga boglik deb xisoblaydi. U boshkaruvchilarning ma'muriy muammolarini urganish uchun bir xaftada bir marta yigiladigan maktab yaratadi. U 1925 yil 84 yoshdagi vafotiga kadar uz ish tajribasining davlat va xususiy tadbirkorlik joriy kilingan xolda xarakat kilishni davom etdi.

Fayolning asosiy boshkaruv printsiplari 1916 yilda chop etilgan "Umumiy sanoat boshkaruvi" kitobida tushuntirilgan. Unda boshkaruvning 14 ta printsiipi keltirilgan:

- 1.Mexnatning taksimlanishi
- 2.Xokimiyat
- 3.Tartib-intizom
- 4.Buyruk berishning yagonaligi
- 5.Boshkaruvning yagonaligi(yakka xokimlik)
- 6.SHaxsiy manfaatlarning umumiy manfaatlarga buysunishi
- 7.Ragbatlantirish
- 8.Markazlashtirish
- 9.Boshkaruv xokimiyat chizigi
- 10.Tartib
- 11.Teng xukuklik
- 12.SHaxsiy tarkib lavozimining turgunligi
- 13.Tashabbuskorlik
- 14.Mundir sharafi

Boshkaruvga 3 ta kurib chikilgan yondashuv turli xil boshkaruv nazariyalarni ajratishga asos bulib xizmat kildi. Ularni ifodalab beruvchilar biznes xar xil soxa vakillari edi.

Iktisodiyotning boshkaruvga bulgan e'tibori boshkaruv bilan shugullanuvchi insonlar faoliyatining yunalishi buyicha 4 ta davrga ajraladi.

1.Sanoat kapitalizmi (1776-1890) ishlab chikarishning samaradorligi buyicha mutaxassislar va boshkaruvchilar davri edi. Biznesmenlarning kupchiligi Adam Smitning fakat soglom rakobatgina xamma uchun tovarlar mulligi va xayotning farovonligini ta'minlaydi degan "Xalklar boyligi" falsafasiga ishondilar. Sanoat kapitalistlarining e'tiborining yo'qligi bilan bog'liq edi.

2.Moliyaviy kapitalizm (1890-1993) da moliyachi domenlashadi. Tovar ishlab chikarishda qatnashmay turib, u eng ko'p foyda olish uchun moliyaviy resurslar manipulyatsiyaga yig'ilgan edi. Gerbert Spenserning ijtimoiy Darvinizm printsiipi

xukumronlik qildi, u ijtimoiy solxadagi “eng muvoffaqilashgan vo’jivanie” ga nafaqat ijozatga erishishning eng qulay yo’li xisoblanishini o’rgatadi.

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

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

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

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

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

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

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

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

Makro darajada boshqaruv paradigmalarining almashnishi korxonalar darajasidagi maqsadni qo’yish va maqsadning a/o printsiplari bilan almashmoqda.

Ijtimoiy-ahloqiy marketing kantseptsiyasi allaqachon jamiyatning innovatsiya qiziqishlar priaritetini extiyojini atrofdagilarga zararsiz xolda qondirish deb e’lon qiladi. Menejment va biznesning jamiyat va tashkilotda ishlovchi aloxida odamlar oldidagi ijtimoiy javobgarligini tan olish lozim. Shuning uchun korxonalar boshqaruvida birinchi o’rinda strategiya turadi, u nafaqat asoslash quroli, balki ishlab chiqarish, ilmiy-texnika, iqtisodiy, tashkiliy va ijtimoiy xarakterdagi uzoq muddatli maqsad va vazifalarni ishlab chiqish va amalga oshirish, nafaqat qo’yilgan maqsadlarga erishish bo’yicha tashkilot faoliyatini boshqarish omili, balki bir

vaqtning o'zida korxonaning tashqi bozor muxiti bilan aloqa qilish vositasi xisoblanadi.

Zamonaviy menejment quyidagi xolatlar bilan tavsiflanadi:

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

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

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

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

Rivojlanishining yangi shartlari va omillariga ko'payish menejment printsiplari va ta'rifida o'z aksini topadi, ta'rif insonning yuksak roli, uning professionalligi, sifat xususiyatlari, shuningdek, tashkilot xodimlari o'zaro tushuntirishlarning barcha tizimlarini ifodalaydi. Masalan, menejerlar uchun mazkur asrning so'nggi 10 yilligida foydalanish tavsiya etiladigan muhim printsiplarning tashkilotdagi barcha ishlovchilarga ko'p uchraydi: menejerlarning tashkilotdagi barcha ishlovchilarga samimiy munosabati; menejerlarning tashkilotning muvoffaqiyatli faoliyati uchun barcha darajadagi javobgarligi; tashkilot tashqarisidagi va ichkarisidagi aloqa (gorizontal va vertikal); insonlarning ochiqlik, xaqqoniylik va ishonchlilik muxitini yuritish; ularning xam shaxsiy, xam tashkilot ishining rivojlantirishga bo'lgan talant va intilishlarni amalga oshirishga yordam berish.

Boshqaruvning yangi printsiplarini amaliy ifodalash ancha qiyin va u biznes falsafasini radikal ko'rib chiqish, ishchilar (shu jumladan menejerlar) psixologiyasining o'zgarishi, ularning malakasini oshirishni va shaxsiy potentsiallarning yuksalishini talab etadi. Ko'p kompaniyalar (shu jumladan yiriklari) o'z tashkilotlaridagi buyruqli-ierarxik munosabatlardan chekinishga xamda peryunalning kuchli jixatlardan foydalanish va uni rivojlantirish uchun sharoit yaratishga urinmoqdalar. Bir vaqtning o'zida rivojlanish strategiyasini va uning

maqsadlarini shakillantirish, tashkilot va menejmentning strukturasi yaratish, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqarish va qabul qilish, personal bilan ishlash xamda tashkilot va undagi ishchilar ishining samaradorligini baxolashga yondashuv o'zgarimoqda.

### **Xulosa.**

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

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

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

Sanoatlashgan davr kapitalizmga turtki bo'ldi, bu kapitalizm fabrika va zavodlardagi ishga o'rinlardagi mehnat jamoasini boshqarishni ratsionallashtirishdan boshlandi, yonlanma mehnat va kapital o'rtasidagi keskin qarama-qarshiliklarni engish orqali iqtisodiy samaradorlikni oshirish maqsalariga xususiylilik va boshqaruv faoliyatlariga bo'lindi.

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

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

1. Menejment qachon paydo bo'ldi va uning dastlabki iqtisodiy shart-sharoitlari qanday bo'lgan?
2. Menejment evolyutsiyasining qanday omillari mavjud?
3. Nima uchun boshqaruvga dastlab ilmiy (ratsional) yondashuv bo'lgan (F. Teylor), keyinchalik esa boshqaruv munosabatlariga insoniy yondashuv zarurati yuzaga kelgan?
3. Fayolning "Mundir xurmati" deb nomalangan printsiipi biznes va boshqaruvga qanday ta'sir etgan?
4. Zamonaviy menejmentning qanday xususiyatlar bilan tavsiflanadi?

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Institutiyasi. – T.: O'zbekiston, 2001.
2. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekiston 2001
3. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
4. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
5. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
6. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2006.

7. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2006.
8. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2006.
9. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2006.
10. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2006.
11. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2006.
12. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2006.
13. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2006.
14. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2004.
15. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.



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

3.1. Sanoat ishlab chiqarishining asosiy elementlari.

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

3.3. Bozor iqtisodiyoti va tovar ishlab chiqarish.

3.4. Bozor iqtisodiyoti kontseptsiyasi.

3.5. Bozor munosabatlariga o'tish strategiyasi.

3.6. Raqobat turlari va raqobat voitalari.

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

#### **3.1. Sanoat ishlab chiqarishining asosiy elementlari**

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

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

Sanoat ishlab chiqarishining maqsadi jamiyat va uning a'zolarining ehtiyojlarini qondira oladigan moddiy mahsulotlarni yaratish, xalq xo'jaligini texnik jihatdan qayta jihozlash, xalq xo'jaligini va respublikaning mudofaa qudratini mustahkamlash hisoblanadi. Har qanday vazifa, shu jamladan bozor munosabatlariga o'tish vazifasining hal qilinishi sanoat bilan bog'liq bo'ladi.

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

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

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

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

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

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

Ishlab chiqarish texnologiyasi va tashkiloti ishlab chiqarishning mustaqil elementlari hisoblanadi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tilishi bilan butun ishlab chiqarish munosabatlari tizimi, shu jumladan boshqaruv munosabatlarini ham chuqur va jiddiy qayta qurish talab etiladi. Ishlab chiqarishning barcha asosiy elementlari ham o'zgartiriladi.

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

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

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

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

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

### **3.3. Bozor iqtisodiyoti va tovar ishlab chikarish.**

Bizir munisabatlarning rivjlanà birishi bilan iqtisodiyotning mutanisibligi darajasi o'sib, iqtisodiy tushunliè, undagi inqirizlièning ildini ilish imèniyatlarì irtib birimiqdà. SHuning uchun ham XIX va XX àsr bishlaridagi èapitalizmga nisbatàn hìzirgi èapitalizm tubdàn fàro' o'ilib, u bir o'ànchà ziddiyatlàrgà bårhàm bårishgà muyassar bo'là ildi. U ànchà tàrtibli, dáyarli stiðiyasiz iqtisodiyotni tàràqiy ettirmiqdà. Judà èattà hàjmli tìvarlår và tìvarli ðizmatlår dàvlàtlår tímìnidàn ðàrid qilinishi bilan birgà, èo'pchilè màmleèàtlår iqtisodiyotini bålgiivchi yiriè èimpàniyalår o'z

bizirlarini aniq biladilar va ahsariy tivarlarni ildindan aniqlangan shartnimalar bo'yicha sitadilar. Shu bilan birga davlatlar ham iqtisodiyotni tartibga silish shahsida eatta tajribalarga ega bo'lmiqdalar.

## 2.1. jadval

### XIX asr va XX asrning ikkinchi yarmidagi kapitalizmga xos ba'zi xususiyatlar

XIX asr kapitalizmi	XX asrning ikkinchi yarmi kapitalizmi
Ishlab chiqarishni fabrika asosida umumlashtirish	Xo'jaliklarning milliy va internatsional miqyosda umumlashuvi
Yakka tadbirkorlar — kapitalistlarning iqtisodiy faoliyati	"Aralash iqtisodiyot", yagni xususiy, davlat, kooperativ, hissadorlik korxonalari
Katga bo'lmagan korxonalar o'rtasidagi chegaralanmagan raqobat	Monopoliyalar hukmronligvdagi chegaralanmagan va tartibga solinuvchi raqobat
Erkin bozor va davlat aralashuvisiz individual kapitalistning o'zini-o'zi boshqaruvi	Iste'mol talabi va taklifini ragbatlantrish uchun milliy ikshsodietni davlat tomonidan tartibga solinishi va inkiroz, ishsizlikning oldini olish
Ishsizlik, kasallik, keksalik holatlarvd mehnatkashlarni ijtimoiy himoyalashning yo'qligi	Davlat va boshka xil ijtimoiy fondlar, ta'minotlarning tashkil etilishi

Jadvaldagi taqo'islash shuni eorsatadi, bizir taraqqiyoti eapitalizm dab ataluvchi tuzumning barcha timinlariga ta'sir etib, ijibiy o'ulisalarga ilib ealmiqda. Eayingi vaqtlard iqtisodiyotni larzaga ealtirayotgan inqirizlarning dayarli ildi ilinib, iqtisodiy stidiyali eornini tashhiliyli eallab, umuman samaradirlie ustunlie qilmiqda. Bizir tufayli euchi iqtisodiyotni yaratish, uning rivijiga erishuv natijasida ijtimoiy muammilarni hal qilish shahsida eatta o'zgarishlar pz barmiqda. Ayniqsa yiri e tadbireir-eapitalistlar yollanuvchi mahnatashlarga yon bisish, sinfiy hamerliiea intilish va faqat imtiyozli tabaqalarning farivnligi bilan chagaralanmay, ahilining turmush darajasini eotarish haيدا g'amdo'rlie eorsatmoqdalar.

Ish sharoitlarini yaxshilash, ijtimoiy himoyalash, sogliqni saqlash, bilim olish kabi muhim sohalardan aholining ommaviy foydalanishi darajasi o'smoqda.

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

Demak, bozor munosabatlariga o'tish, bozor iqtisodiyotini shakllantirish, tadbirkorlar tizimini yaratish ishlab chiqarishning rivojlanishidan boshlanmogi zarur.

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

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

Xar bir mamlakatda yuqori darajali ishlab chiqarishni yaratish jarayoni har xil kechadi. Tarixda "sanoat revolyutsiyasi" va industrilashtirish davrlari bo'lib, rivoj topgan mamlakatlar bu davrlarni turlicha tarzda va turlicha davr ichida boshlaridan kechirishgan. Bu jarayon avvalo Angliyada boshlangan bo'lsa, so'ngra boshqa Ovrupo mamlakatlarida yuz bergan. AQSH va Yaponiyada esa o'ziga xos holda amalga oshgan. To'zir ham bozorga o'tayotgan mamlakatlarda bu jarayon turlicha, birida tez, birida sekinlik bilan yuz bermoqda. Keyingi vaqtlarda bu o'rta va mayda mamlakatlarda tezroq amalga oshmoqda. Bu vazifani mamlakatlar faqat o'z ichki imkoniyatlari orqali amalga oshirsa, hozirgi mamlakatlararo hamkorlik jarayonni tezlashtira boshladi. Chunki boshqa mamlakatlardan qarz olish, yangi texnika va texnologiyani sotib olish, fan-texnika yutuqlaridan, zamonaviy loyihalardan foydalanish kabilar ishlab chiqarishning yuksalishini va uning bozorga moslashuvi jarayonini tezlashtiradi.

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

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

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

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

Bozor iqtisodiyoti mohiyati ustida soʻz yuritganimizda uning inson manfaatidan kelib chiqishi, manfaatlar uygunligini taʼminlay olishini taʼkidlagan edik. Bunda inson shaxsiy manfaati asos boʻlib hisoblanadi, bu esa uning isteʼmol darajasidan kelib chiqadi. Bozor sharoitida bu faqat talab orqali amalga oshadi. Chunki inson isteʼmoli, uning ehtiyoji bozorcha talabga aylanmaguncha reallasha olmaydi. Binobarin, talab bozorning asosini tashkil etadi va bozor mexanizmlari asosida ham shu talab yotadi. Talab bozor mazmunini belgilaydi, chunki bozor iqtisodiyoti asosan talabga qaratilgan.

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

Shunday qilib, bozor iqtisodiyoti shakllanishi ikki davrni: ishlab chiqarish va talab davrini oʻz ichiga oladi. Bozor iqtisodiyotiga oʻtish faqat ishlab chiqarish davri tufayli sodir boʻlishi mumkin. Binobarin ishlab chiqarishgina tovarlar va tovarlashgan xizmatlar moʻl-koʻlligini taʼminlaydi. Talab davri esa insonning har tomonlama talablarini qondirishi mumkin.

Ayni vaqtda, talab tovarlar va tovarlashgan xizmatlarga boʻlgan talablarni oʻz ichiga oladiki, bularning ishlab chiqarishi bir xilda yuqori darajada boʻlishi kerak. Agarda bozor iqtisodiyoti rivoj topgan mamlakatlarni olsak, bunga ishonch hosil qilamiz. Aytaylik, AQSH da xizmat koʻrsatish sohasidagi bandlik 72—73% ni tashkil etadi va faqat 28—27% gina moddiy ishlab chiqarishda band. Mustaqil Davlatlar Xamdoʻstligi respublikalarida bu koʻrsatkich 25—26% va 75—74% dan oshmaydi, Oʻzbekistonda esa 23—27% ga teng.

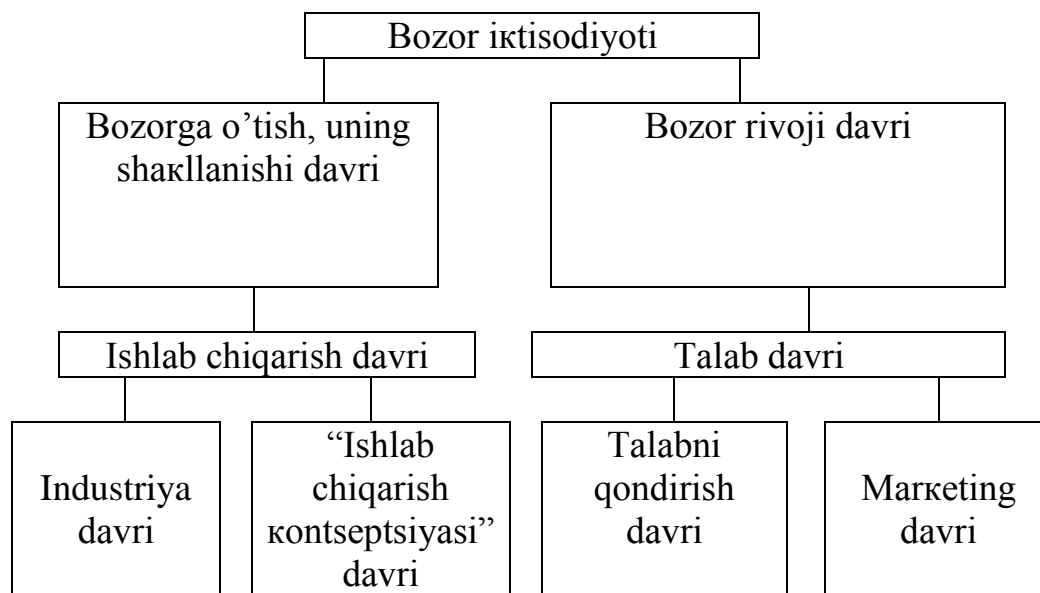
Ishlab chiqarish davri asosan bozor munosabatlariga oʻtish, uning iqtisodiyotini shakllantirish bosqichiga toʻgʻri kelib, bunda bozorga mos ishlab chiqarishni yaratish talab etiladi. Bozor sari boʻlgan harakatning samaradorligi asosan shunga bogʻliq boʻladi.

Ishlab chiqarish va talab davriga xos fikrlarni juda aniq, ochiq va mukammal boʻlmasa ham, chet iqtisodiy adabiyotlarida uchratish mumkin. Bundan tashqari gʻarbiy iqtisodchilarning tadbirkorlik firmalarining bozor faoliyatiga nisbatan tamoyillarini belgilash kontseptsiyalariga xos davrlarni keltirish mumkin. Bularning koʻzga koʻringan vakillari F. Kotler, T. Leviiy, P. Drukkerlardir.

Aytaylik, "ishlab chiqarish kontseptsiyasi". Bu yoʻnalishda asosiy maqsad ishlab chiqarish boʻlib, bozor va bozor talabini chegarasiz, deb bilishadi, yaʼni nima boʻlsa ham ishlab chiqarilsa boʻladi, deyiladi. Chunki bu biz aytgan ishlab chiqarish davriga xos narsa va taklif past darajada boʻladi. Soʻngra "realizatsiya kontseptsiyasi" davri keladi. Bunda tamoyil "mana tovar, endi sotavering" maʼnosiga ega boʻladi. Buni ishlab chiqarish davrining keyingi bosqichlari, yaʼni yuqori darajaga yaqinlashish bosqichi, deyish mumkin. Uchinchi davr marketing tamoyili davri boʻlib, bunda ishlab chiqarish va mahsulotni sotishgina emas, balki asosiy maqsad isteʼmolchilarning ehtiyoji, ularning talabini qondirishdir. Demak, marketing davri ishlab chiqarish davridan soʻng talab davrining boshlanishiga toʻgʻri keladi. Bundan marketing ishlab chiqarish davridan soʻng yuzaga kelgan va u talab davri mahsuli,

deyish mumkin. Chunki unda ishlab chiqarish muammosi xal bo'lib, talab davri, ya'ni talab muammolarini hal qilish davri boshlanadi.

1 - tarxdan ishlab chiqarish va talab davrlari, garb olimlari aytgan kontseptsiyalarning bogliqligini ko'rishimiz mumkin. Bu davrlar rasman ma'lum vaqtda ochiq oydin bo'lgan, deyishga asos bo'lmasa ham bozor iqtisodiyoti shakllanishi va uning mazmuni bularni takozo etadi.



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

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

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

## Intellectual trening

Quyidagi keltirilgan xronologik ma'lumotlarga tayangan holda firmangiz yoki korxonangiz ishlab chiqarish muammolarining mantiqiy ob'ektiv taraqqiyotiga baho bering.

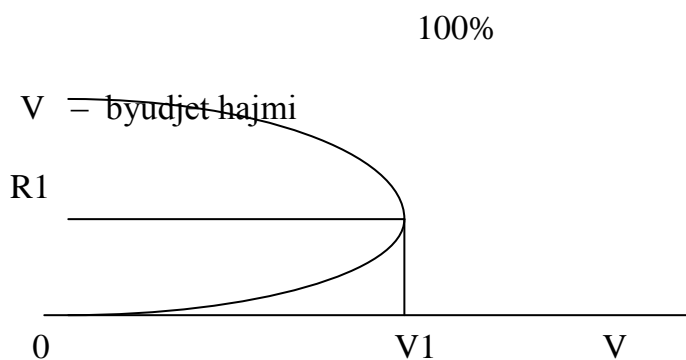


**НАРХ** – Товар (немат) қийматининг пулдаги ифодаси

**ТАЛАБ** – Истеъмолчи эҳтиёжининг туловга қобилиятли қисми. уларнинг афзалликлари, товарнинг қуриниши, сифати, нархи ва бошқа омиллар ҳисобга олинган ҳолат

**ТАКЛИФ** – ишлаб чиқарувчилар сотиш хохишидаги товар ҳажми, товар ишлаб чиқарувчилар томонидан нарх, ресурс, сифат ва б. омиллар билан АНИҚЛАНГАН.

### Loffer egri chizig'i



R – soliq stavkasi  
R1 – optimal soliq stavkasi

V – joriy byudjet hajmi

### 3.4. Bozor iqtisodiyoti kontseptsiyasi

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

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

**Kontseptsiya** – bu bozor iqtisodiyotiga utishning umumiy jixatlari va milliy xususiyatlari nazarda tutiladi, isloxatning asosiy yunalishlari belgilanadi. Aynan

ishlab chikilgan kontseptsiyaga tayangan xolda bozorni isloxatini ta'minlovchi yuridik konunlar majmuasi yaratilib ular xayotga joriy etiladi.

Isloxatlar quyidagi yirik guruxlarga bulinadi:

- mulkiy munosabatlar isloxati;
- agrar isloxat;
- moliya-kredit isloxati;
- sotsial isloxatlar;
- tashkil iktisodiy alokalar isloxati.

Bu isloxatlarning ketma-ketligi, utkazish usullari va muddatlari xar xil buladi. Ular kompleks xarakterda buladi va iktisodiyotning xamma soxalarida utkaziladi. Bir soxa islox etilib, boshkasi eskichasiga kolsa, bozor munosabatlari shakllana olmaydi, binobarin, isloxatlar samarali bulmaydi.

Rivojlangan yosh mamlakatlar uz oldilariga erishish osonrok bulagn maksadlarni quyib, "muqobil rivojlanish" nazariyasining turli kontseptsiyalariga tayanib, uz yulini manna shu nazariyalar doirasida izlashga majbur edilar. Bu kontseptsiyalarning asosiylari quyidagilar.

### **“Muqobil rivojlanish” nazariyasining turli kontseptsiyalari**

<b>Kontseptsiyalar</b>	<b>Maksad</b>
“Asosiy extiyojlar”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Axolining eng kam tirikchilik extiyojini ta'minlash</li> <li>• Ish bilan band kilish muammolarini xal etish</li> </ul>
“Makbul yoki tegishli texnologiya”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Axolii bandligini ta'minlash</li> <li>• Maxalliy xom-ashyoni, avvalo kishlok xujalik xom-ashyosini kayta ishlashga karatilgan sernexnat texnologiyani rivojlantirish</li> </ul>
“Uz kuchiga jamoa bulib tayanish”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mavjud zaxiralardan tulikrok foydalanish</li> <li>• Rivojlanayotgan mamlakatlarning tarakkiy etgan mamlakatlarga karamligini kamaytirish maksadida xamkorlikni mustaxkamlash.</li> </ul>
“Yangi xalkaro iktisodiy tartib ”	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rivojlanayotgan mamlakatlarning iktisodiy jixatdan mustamlaka xolatidan kutulishi.</li> <li>• Iktisodiy koloklikni tugatish.</li> <li>• Teng xukukli sheriklar sifatida tan olinish.</li> <li>• Uz manfaatlariga muvofik keladigan. Yangi narxlarni, xalkaro savdo me'yorlarini, valyuta kursini belgilash</li> <li>• Zamonaviy texnologiyani sotib olish imkoniyatlarini kengaytirish.</li> </ul>



### Bozorga utishning mukobil yullari

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

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

### 3.5. Bozor munosabatlariga o’tish strategiyasi

Bozor joyida qotib turmaydi. U tovarlarni qaerda sotish masalasiga doir ma’lumotlarni to’plash va tahlil qilishdan iborat muttasil mehnatni talab qiladi. Bozor masalalari bilan tovar ishlab chiqaruvchilar, ularning iqtisodiy xizmatlari, jumladan,

marketing va mol sotish bo'limi, iqtisodiy tahlil xizmati, ilmiy-texnik texnologiyalar va boshqaruv bo'limi shug'ullanishi lozim.

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

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

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

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

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

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

Bozorga chiqish strategiyasining umumiy ko'rinishi quyidagicha:

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

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

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

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

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

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

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

Amerikadagi kompaniyalarning katta guruhi o'rtasida o'tkazilgan so'rovlar talabni shakllantirish va bozorga chiqish, tovarlarni iste'molchiga etkazib berish muvaffaqiyatning mahsulot texnologiyasi va uni ishlab chiqarishdan ham muhimroq

sharti hisoblanadi. Ularning fikricha, yangi tovarning bozorda sotilishini ta'minlash masalalari bu tovarni ommaviy ishlab chiqarish texnologiyasi masalalariga qaraganda muhimroqdir.

### 3.6. Raqobat turlari va raqobat vositalari

Raqobat - bu tadbirkorlikning ajralmas bir bulagidir.

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

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

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

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

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

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

Sof monopoliyani ikki omil yuzaga keltiradi:

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

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

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

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

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

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

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

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

Xozirgi raqobat kurashida tovar reklamasiga aloxida e'tibor beriladi.

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

## **Öulîsà**

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

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

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

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

Ishlab chiqarishning maqsadi moddiy mahsulot yaratish hisoblanadi.

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

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

1. Ishlab chiqarishning asosiy elementlarini aytib bering.
2. Sanoat ishlab chiqarishi qanday tashkil qilinadi?

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

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Institutiyasi. – T.: O'zbekiston, 2001.
2. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug' maqsad yo'q. T., O'zbekiston 2001
3. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab islohotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
4. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
5. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
6. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2006.
7. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2006.
8. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyah: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2006.
9. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2006.
10. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2006.
11. Paraxina V.N. Teoriya organizatsii -M, 2006.
12. Lafta Dj. K. Teoriya organizatsii -M, 2006.
13. Smirnov E.A. Teoriya organizatsii -M, 2006.
14. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizatsii -M, 2004.
15. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

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

4.1. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishga tizimli-vaziyatli yondashuv.

4.2. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirish usullari.

4.3. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirish jarayoni.

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

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

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

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

Bunda tashkiliy tuzilma faqat boshqaruv tashkiloti shaklidangina iborat bo'lishini hisobga olish lozim. Uning mazmuni boshqaruv qarorlarini tayyorlash, qabul qilish va bajarish jarayonlarini; ma'lumotlarning mazmuni, hajmi, ularga ishlov berish va ularni uzatish muddatlari va usullarini; boshqaruv organlarini zamonaviy texnika bilan jihozlash, boshqaruv apparati xodimlarining ishini tashkil qilishni; rahbar xodimlar va mutaxassis kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yishni o'z ichiga oladi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Modellashtirish deganda tavsiflanuvchi real mavjud bo'lgan ob'ekt (namunaviy va nonamunaviy tizimlar, muhandislik qurilmalari)ning asosiy jihatlarini matematik ramzlar, texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlar, grafiklar yoki plakatlar ko'rinishida shartli belgilash tushuniladi. Modellashtirish modeli modelda eksperiment o'tkazish imkonini beradi. Hozirgi kunda modellashtirish usuli, tizimli yondashuv vositasi sifatida, barcha faoliyat sohaslarida qo'llaniladi. Ijtimoiy-iqtisodiy tizimni modellashtirish alohida asos ma'lumotlarni osongina o'zgartirish, loyiha yoki boshqaruv qarorining turli variantlarini ko'rib chiqish va uning oqibatlarini oldindan ko'rish imkonini beradi. Odatda, boshqaruv tashkiloti modeli boshqaruv faoliyatining qaysidir bitta jihatini qamrab oladi. SHuning uchun modellashtirish boshqaruv tashkilotini loyihalashtirishning xilma-xil usullari o'rnini to'liq bosa olmaydi.

Modellashtirishning marketing, matematik, grafik, aralash usullari farq qilinadi. Modellashtirish ob'ektlari boshqaruv organlari tuzilmasi, boshqaruv organlari funksiyalari, ma'lumotlarni to'plash, uzatish, qayta ishlash va qaror qabul qilish jarayonlari, ishlab chiqarish tuzilmasi, boshqaruv usullari, boshqaruv qarorlarini



tayyorlash, qabul qilish va ularning ijrosini tashkil etish jarayoni, informatsion aloqalar, bo'limlar va mutaxassislarning ma'muriy-huquqiy munosabatlari, odamlarning ijtimoiy-ruxiy munosabatlari hisoblanadi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Xulosalar**

Bozor munosabatlariga o'tilishi menejment tashkilotini takomillashtirishni talab qiladi.

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

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

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

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

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

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

## **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. – T.: O'zbekiston, 2001.
2. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug' maqsad yo'q. T., O'zbekiston 2001
3. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab islohotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
4. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
5. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
6. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2006.

7. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2006.
8. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2006.
9. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2006.
10. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2006.
11. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2006.
12. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2006.
13. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2006.
14. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2004.
15. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

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

5.1. Boshqaruv tizimining iqtisodiy samaradorligini baholash.

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

5.3. Menejmentning ijtimoiy samaradorligi.

5.4. Samarali ishlab chiqarishning asosiy parametrlari va shakli.

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

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

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

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

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

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

**$D_b$  - balans daromadi**

**$S_{ish}$  q -----**

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

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

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

**$D_b$  - balans daromadi**

**$S_{bosh}$  q -----**

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

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

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

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

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

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

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

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

bu erda:  $M_{tan}$  - mahsulot tannarxi,  
 $X_{bosh}$ -boshqaruv xarajatlari.

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

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

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

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

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

$$T_{af} \text{ q } F_{as} T - F_r,$$

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

$T$  - tovar mahsuloti o'sishining indeksi.

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

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

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

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

Ijtimoiy samarani miqdoriy hisoblab bo'lmaydi, uni korxonada ro'y beruvchi sifat o'zgarishlariga ko'ra aniqlash mumkin. Qator hollarda ijtimoiy samara bilvosita natijalar bilan o'lchanadi. Masalan, ijtimoiy-ruxiy vaziyatning yaxshilanishi kadrlarning qo'nimsizligini qisqartirish va malaka saviyasini oshirish imkonini beradi.

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

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

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

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

$$S_{qb} = \frac{Q_b}{Q_q}$$

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

$Q_b$  -bajarilgan qarorlar ko'rsatkichi,

$Q_q$  -qabul qilingan qarorlar soni.

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

Barcha korxonalar, mulkchilik shaklidan qat'iy nazar, barcha xodimlariga xavfsiz mehnat sharoitlarini yaratib berishlari shart. Shuningdek, ular xodimning sog'lig'i va mehnat qobiliyatiga etkazilgan zarar uchun belgilangan tartibda javobgar bo'ladilar. Korxonalar o'z xodimlarining mehnat va maishiy sharoitlarini muntazam yaxshilab borishi, uy-joylar, tibbiyot muassasalari, sog'lomlashtirish va sport majmualari, madaniyat muassasalarini barpo etishi lozim.

#### 5.4. Samarali ishlab chikarishning asosiy parametrlari va shakli

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

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

Ishga faqat o'qishni istaydigan va o'qiy oladigan xodimlarni qabul qiluvchi ko'pgina ilg'or ishlab chiqarish tashkilotlarining tajribasi ma'lum. Bunday xodimlar ishdan deyarli bo'shatilmaydi, aynan ular ishlab chiqarish tashkilotining

“o’zgaruvchan” qismini tashkil qiladi. Tajribali xodimlarning barqaror qismi bilan bir qatorda, ularni boshqaruvning matritsali usullarini qo’llagan holda yangi texnologiyalarni o’zlashtirishga jalb qilish mumkin bo’ladi. Personalni boshqarish xizmati xodimlarni muntazam o’qib-o’rgatish, malakasini oshirish, qo’shimcha kasblarni egallashini ta’minlaydi.

Ma’muriyat moddiy va ma’naviy rag’batlantirishni birga samarali qo’shib olib borish haqida muntazam qayg’uradi. Bundan tashqari, ishlab chiqarish tashkilotlari xodimlari ma’muriyatning mehnat, turmush va dam olish sharoitlarini yaxshilash borasidagi doimiy g’amxo’rligini his qilishlari kerak. Xodimlarni korxonada faoliyatiga jalb qilish juda muhim. Bular xodimlar tomonidan sotib olinuvchi yoki ishlab topiluvchi aksiyalar, xodimlar qiziqishini ishlab chiqarish tashkiloti faoliyatini takomillashtirishga moddiy va ma’naviy imtiyozlar orqali jalb qilishning boshqa xil usullari bo’lishi mumkin.

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

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

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

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

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

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

Ishning muvaffaqiyatiga ishlab chiqarish tashkiloti qatnashchilari ham ishonchli ta’minotchilar va manfaatdor hamkorlar sifatida ta’sir ko’rsatadilar. Tovarning olg’a siljishi yoki xizmatlar ko’rsatilishiga tegishli infratuzilma ko’maklashadi. Albatta, biz xali ishlab chiqarishning samarali ishlashiga imkon yaratuvchi barcha xal qilinishi lozim bo’lgan masalalarni ham ko’rib chiqmadik. Biroq, ularni chuqur tushunish va ishlab chiqarish nisbatan yangi bozor sharoitlarida ish olib borayotgan ko’pgina ishlab chiqarish tashkilotlari uchun umumiy sanalgan boshqa muhim muammolarni ham aniqlash va hal qilish imkonini beradi.

## **Xulosalar**

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

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

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

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

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

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

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

## **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. – T.: O'zbekiston, 2001.
2. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekiston 2001
3. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustahkamlab islohotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
4. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
5. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
6. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2006.



7. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2006.
8. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2006.
9. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2006.
10. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2006.
11. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2006.
12. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2006.
13. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2006.
14. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2004.
15. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

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

6.1. Moliyaviy - sanoat guruhi faoliyati (MSG).

6.2. Korporatsiya faoliyati.

6.3. Xolding kompaniyalarining asosiy xususiyatlari va boshkalar.

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

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

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

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

MSG faoliyatining barqarorligi ma'lum darajada uning erkinligi sharoitiga qaramasdan ushbu faoliyat, uning tarkib va tuzilmalari, sohalari ixtisoslashayotgani tabiiy jarayondir. Bozor munosabatlari sharoitida faoliyatlarning ixtisoslashuvi uning barqarorligini va hayotiyiligini ta'minlaydi. Shunga ko'ra MSG tarkibini shakllantirish texnologik jihatdan bir-biriga munosib va yaqin bo'lgan korxonalar, tashkilotlar, kompaniyalarda amalga oshirilishi lozim. Mana shu faoliyat natijasida bir qancha yo'nalishda bo'lgan moddiy va moliyaviy resurslari ixchamlashtirilgan eng muhimi asosiy maqsadga yo'naltirilgan bo'ladi. Natijada, ikkinchi darajali ehtiyojlar keyinga surilib, asosiy faoliyatning taraqqiyotiga, uning samaradorligiga erishiladi.

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

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

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

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

Xalqaro xarakterdagi MSG o'zining bosh kompaniyasi va boshqa mamlakatlardagi bo'limlari, filiallari, shu'ba korxonalarini jamiyatlaridan tashkil topadi. MSG moliyasiga xorijiy sarmoya qanchalik ko'proq kiritilsa, shunga muvofiq ravishda o'zining tuzilmaviy tashkilotlarida shuncha ko'p xorijiy bo'limlariga ega bo'ladi.

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

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

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

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

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

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

-faoliyatning diversifikatsiyalanishi bozor munosabatlaridagi barqarorlik va bardoshlikni ta'minlaydi

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

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

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

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

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

MSG tashkiliy qurilishi markazlashtirilgan boshqaruvdan tubdan farq qiladi.

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

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

Investitsiya jarayonining faollashuviga ta'sir ko'rsatuvchi omillar:

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

\* MSGning barcha qatnashchilari mablag'i hisobiga tavakkalchilik shaklidagi investitsiya loyihalarini moliyalashtirish ko'zda tutilgan fondlarni tashkil qilish;

\* MSG a'zolarining aniq faoliyatlari bilan bevosita bog'langan va manfaatdor bo'lgan, moliyaviy resurslari jamlangan qo'shma, manfaatdor va shu'ba tashkilotlari mexanizmidan unumli foydalanish.

MSG faoliyati samaradorligini oshirish maqsadlarida quyidagi vazifalarni bajarish lozim bo'ladi:

\* MSG tarkibiga nafaqat yirik, balki o'rta va hatto mayda korxonalarni kiritish va ular bilan belgilangan tartibda uzviy kooperatsiya aloqasini olib borish;

\* MSG doirasida shu'ba, manfaatdor bo'lgan va qo'shma korxonalarni tuzish mexanizmini kengaytirish, shular qatori xorij kapitalini jalb etish;

\* MSG kontsernli asosini kengaytirish, bu o'z o'rnida texnologik zanjirlarning iqtisodiy asosini va xo'jalik yuritishda kooperatsiyalashning samaradorligini belgilab beradi;

\* guruhlar doirasidagi moliyaviy tashkilotlar faoliyatlari shakli va turlarini kengaytirish, ularning tarkibiga nafaqat universal bo'lgan, balki, ixtisoslashgan banklar, investitsiya fondlari va moliyaviy kompaniyalarni ham kiritish zarur. Bu tadbir vaqtincha bo'sh bo'lib turgan moliyaviy resurslarni tavakkalchilik oqibatidan saqlab, jalb qilish va foydalanishda juda qo'l keladi;

\* MSG doirasida investitsiyalash darajasini ko'paytirish uchun davlat mablag'larini keng jalb qilish, bunda byudjet assignovatsiyalarini to'g'ridan-to'g'ri ajratish yo'li bilan emas, balki banklar aro kreditlarni ajratish yo'lidan foydalanish ahamiyatlidir;

\* mahalliy byudjet va mintaqaviy banklar mablag'ini jalb qilish orqali mintaqaviy MSG larni tuzishni faollashtirish.

Tajriba shuni ko'rsatmoqdaki, keyingi paytlarda korxonalarining MSG tarkibiga kirish holati birmuncha ko'paydi. Buning sababi shundaki, manfaatli texnologik va xo'jalik aloqalarini yo'lga qo'yish maqsadida korxonalar va moliyaviy-kredit muassasalari ustidan aktsiyadorlik nazoratini o'rnatish imkoniyati mavjud bo'lishidir. Juda ko'p korxonalarni esa mintaqaviy va manfaatli federal dasturlarni amalga oshirishda hamkorlik qilish, bunda zarur bo'lgan davlat tomonidan qo'llab-quvvatlanish, aylanma mablag'larni to'ldirish resurslari va ishlab chiqarishning texnik jihatdan jixozlanish, uzoq muddatli va istiqbolli investitsiya loyihalarini o'zlashtirish imkoniyati paydo bo'lishi qiziqtirimoqda.

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

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

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

## **6.2. Korporatsiya faoliyati.**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

chiqarish-xo'jalik faoliyatlarini muvofiqlashtirish uchun guruhli yuqori boshqaruvchilarni joriy etish, funktsional organlarni oliy kooperativ rahbarlikka bo'ysundirish.

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

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

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

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

Ishlab chiqarishda diversifikatsiyaning kengayishi, ichki va tashqi aloqalarning murakkablashib borishi, texnik yangiliklarni tatbiq etish dinamizmi, mahsulotlarni bozorda sotish raqobati kuchaygani jiddiy qiyinchiliklarni keltirib chiqaradi va bu o'z navbatida boshqaruvning sof funktsional shakllaridan foydalanishni yo'qqa chiqaradi. Korporatsiya tarkiblarining ko'payishi, ishlab chiqariladigan mahsulotlar turlarining va ularni bozorda sotish munosabatlarining ko'payishi natijasida boshqaruvning funktsional tuzilmalari alohida funktsional bo'yicha mas'uliyat va huquqlarning xilma-xilligidan kelib chiqib atrofdagi o'zgarishlarga etarli darajada munosabat bildirsa olmay qoladilar. Buning natijasi o'laroq boshqaruvda mavqe ustunligi bo'yicha janjallar kelib chiqadi, zarur qarorlar qabul qilish uzoqqa cho'ziladi, kommunikatsiya chiziqlari uzayadi, nazorat qilish funktsiyalarini amalga oshirish murakkablashadi.

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

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

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

umum ishlab chiqarish xo'jalik faoliyati jarayonini rejalashtirish ishlari bilan bog'liqdir.

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

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

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

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

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

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

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

Korporatsiyaning tashkiliy taraqqiyoti bo'yicha funktsiyalar va tarmoqlarning paydo bo'lishi ahamiyatli tendentsiyalardan sanaladi. Boshqaruv tashkiliy tizimini istiqbolli rejalashtirish, markazlashgan va markazlashmagan munosabatlarning o'zgarishini loyihalash yuqoridagi organlarning mazmunidir.

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



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

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

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

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

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

TMK nazorat ostida bo'lgan xorijiy korxonalar asosida kengaygan xorijiy tarmoqlarni tuzadi va trestlar, kontsernlar ko'rinishida faoliyat ko'rsatadi. Ular millatlararo korporatsiyalardan tubdan farq qiladi, chunki ular turli millatlar kapitalining birikuvidan tashkil topadi. TMK ishlab chiqarish yo'nalishi alohida xususiyatga ega. TMK XIX asr oxiri XX asr boshlarida yirik monopoliyalarning xorijga chiqarilishi bilan xorijiy ishlab chiqarish filiallari asosidla tashkil topgan. XX

asrning 50-60yillardagi xorijiy iqtisodiy munosabatlar tizimida TMK o'zining munosib o'rnini topdi, ular 50% atrofida sanoat ishlab chiqarishida va 60% atrofida dunyoning industrial rivojlangan mamlakatlari tashqi savdosini nazorat qila boshladi. Bugungi kunda TMK faoliyat doirasi tobora kengayib bormoqda, bu dunyo xo'jaligida internatsionallash jarayonining chuqurlashayotganidan dalolat beradi.

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

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

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

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

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

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

Ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash zarurligi, faoliyatga yangi jarayonlarni tatbiq etish TMK boshqaruv tizimiga o'zgartirishlar kiritish zaruratini tug'dirdi. Kompaniyalarda boshqaruvning matrichli tizimi joriy etila boshladi. Bunda TMK boshqarish usuli nihoyatda kengayib ketdi, shuning uchun boshqaruvning sinalgan eng soddada vertikal va gorizontaal aloqasiga o'tildi.

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

Elektron aloqa axbrotlarning elektron uzatilishi, kompaniya bosh ofisidagi global jarayonlarni faol boshqarish imkonini tug'diradi. Bu o'z navbatida joylarda taktik boshqaruvni amalga oshirish imkonini beradi. Boshqaruvning tashkiliy

shakllari xo'jalik yuritish, yangi shakllarining taraqqiy etishi va unga moslanishi orqali yuzaga keladi.

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

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

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

Xolding kompaniyalarining asosiy xususiyati shundan iboratki, ular faqatgina boshqa aktsiyadorlik jamiyatlarining aktsiyalar paketini nazorat qiluvchi aktsiyadorlar jamiyati manfaatini himoya qilmaydi. Ularning shu'ba va bo'ysinuvchi korxonalari o'z ustav kattaligiga ega bo'lgan huquqiy shaxslar hisoblanadilar. Islohotlar o'tkazish yillarida mazkur institutlarning faoliyat yuritishiga doir zarur tajribalar to'plandi.

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

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

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

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

Bozor munosabatlaridagi xolding tizimi alohida olingan kompaniyalar oldida qator ustunliklarga ega. Bular xom-ashyo etishtirishdan tortib, tayyor maxsulot ishlab chiqarishgacha bo'lgan tor doirada texnologik zanjirni tuzish, ularni iste'molchiga etkazib berish, savdo, marketing va boshqa xizmat turlarida iqtisodni ta'minlash, ishlab chiqarish diversifikatsiyasidan unumli foydalanish, yagona soliq va moliyaviy kredit siyosatini yuritish, xolding tizimi doirasida moliyaviy va investitsiya resurslari bilan foydali bo'lgan faoliyat olib borish imkoniyatlarini yaratishdan iborat.

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

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

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

Xolding kompaniyasi turli sohada faoliyat yuritayotgan kompaniyalarga tegishli ko'pgina mulklar ustidan nazorat o'rnatishi mumkin. Ularning umumiy bahosi kompaniya shu'ba korxonalarining barcha umumiy aktividan yuqori bo'lishi mumkin. Xolding kompaniyasi boshqaruvining oliy organi aksiyadorlarning umumiy majlisi hisoblanadi, ular oralig'ida esa boshqaruv apparati hisoblanadi. Shu'ba korxonalari direktorlarining kengashi xolding rahbariyati tomonidan tayinlanadi va ularning ishonchli vakili hisoblanadi. Bosh xolding kompaniyasi taktika va strategiya masalalari bilan shug'ullanadi, taraqqiyot maqsadlarini belgilaydi, xolding tizimi sub'ektlari o'rtasida muvofiqlashtirish va kommunikatsiya aloqalarini amalga oshiradi, resurslarning optimal taqsimlanishi va foydalanishi maqsadida yagona moliyaviy rahbarlik faoliyatini olib boradi, oliy boshqaruv a'zolar takibini tanlaydi va tasdiqlaydi, resurslarni barcha turlarini boshqaradi, auditorlik faoliyatini yuritadi.

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

Xolding kompaniyasining ustunlik jihatlari:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Xolding kompaniyasining shu'ba jamiyatlari o'zaro munosabatlarida funksional va texnologik aloqalari mavjud bo'lmasa va iqtisodiyotning turli xil tarmoqlariga mansub bo'lsa, bunday kompaniyalar diversifitsiyalangan hisoblanadi. Bunday xolding kompaniyalari shu'ba jamiyatlari faoliyatiga doir masalalarga faqat moliyaviy boshqaruv yo'li bilan aralashadi, boshqa tezkor masalalar har bir shu'ba jamiyati boshqaruvi tomonidan mustaqil tarzda hal etiladi.

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

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

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

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

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

XIX asr oxiri XX asr boshlarida konsortsiumlar asosan milliy va xalqaro bozorlarda moliyaviy operatsiyalarni bajarish uchun banklar o'rtasida bitimlar, kelishuvlar tuzish bilan shug'ullangan. XX asr o'rtalarida kelib konsortsiumlar sanoat sohasida keng faoliyat yurita boshladi, ya'ni yirik sanoat, ilmiy texnika, qurilish va boshqa loyihalarni sotish bilan shug'ullanadi. Shu tarzda konsortsiumlar yirik sanoat birlashmalari tomonidan atom reaktorlari qurilishiga ham jalb etilganlar. Xususiy va davlat tuzilmalari konsortsium qatnashchilari bo'lishi mumkin. Bugungi ilmiy-texnik taraqqiyot o'zining oliy nuqtasiga ko'tarilayotgan jarayonda, konsortsiumlar turli sohada faoliyat ko'rsatayotgan tarmoqlarning yangi texnologiyalar bilan aloqador bo'lgan tuzilmalar bilan faoliyat ko'rsatishga intilmoqda. Konsortsiumlarning korxonalar bilan hamkorlikda ilmiy tadqiqot ishlarini olib borayotgani ana shu yo'nalishning belgisidir. Konsortsiumni boshqarish quyidagi tartibda olib boriladi. Uning a'zolari ichidan lider saylanadi va u qo'shma faoliyatni muvofiqlashtirib boradi. Shartnoma majburiyatlari yuzasidan javobgarlik umumiy xajmga qo'shgan ulushlariga qarab konsortsium a'zolariga tegishlidir. Konsortsium doirasida ulushli, hamjihatlik shaklidagi javobgarlik ma'suliyatlari bo'lishi mumkin.

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

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

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

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

Kartel qatnashchilari mahsulotlarni mustaqil tarzda sotadilar, lekin bu faoliyat tuzilgan shartnoma chegarasida bo'ladi: kelishuvda ko'zda tutilganidan kam bo'lmagan bahoda sotish; qat'iy kelishilgan me'yorda ishlab chiqarishni tashkillashtirish va sotish; ishlab chiqarishning umumiy xajmi doirasida yoki aniq mahsulot turini sotish kvotasi bo'yicha sotish bozorlarini chegaralash. Kvota qoidasi

yoki sotishga doir munosabatlarda o'zganing faoliyatida aralashish jarimaga tortiladi va u kartel g'aznasiga to'lanadi. Kartel kelishuvlarida ishchi ko'chini yollash shartlari ham belgilab qo'yilgan. Kartel munosabatlari chuqurlashgan sari patent kelishuvi, o'zaro ilmiy-texnika axborotlari, nou-xau va b. bilan almashuv jarayonlari kuzatilmoqda.

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

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

Hozirgi sharoitda kartellar o'z a'zolaridan foyda ko'rishning maksimal eng yuqori darajada bo'lishini, sarflarning esa eng past darajada bo'lishini talab qilmoqda. Shunga ko'ra kartellar ishlab chiqarish darajasi o'sishida texnik-iqtisodiy asosining ahamiyatini tushungan holda har jihatdan samarasiz bo'lgan ishlab chiqarish tarmoqlaridan osonlik bilan voz kechadi.

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

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



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

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

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

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

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

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

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

Bugungi kunda import kvotalarini o'rnatishning asosiy maqsadi proteksionizm va kamyob bo'lgan xorijiy buyumlarni taqsimlashdir. Bir qator mamlakatlar kartellardan o'sishdan to'xtagan tarmoqlarga yordam ko'rsatish sifatida foydalanmoqdalar. O'sishdan to'xtash arafasida turgan korxonalar, ma'lum davlat organi tomonidan qo'llab-quvvatlanishi yordamida, bir yil yoki undan kam bo'lgan muddatda o'z kartelini tuzishi mumkin. Ana shunday vaqtinchalik kartel iqtisodiyotdagi umumiy o'sishdan to'xtash natijasida ko'proq zarar ko'rgan tarmoqlarga yordam bera oladigan eng kam chiqimli vosita bo'lishi mumkin. Iqtisodiy yuksalish va gullab yashash sharoitida yomon ishlayotgan firmalarning inqirozga yuz tutishi oqibatida kapitalning samarali ishlab chiqaruvchilarning oqimiga o'tib qolishi muqarrar. Shunga ko'ra "dipressiyali" kartel iqtisodda ijobiy rol o'ynashi mumkin.

Sindikata-birlashmaning tashkiliy shakli hisoblanib, ularning xususiyati mahsulotlarni sotish nazoratini o'rnatish va monopoli foyda olish uchun

xomashyolarni sotib olish maqsadlarida sanoatning bir tarmoqli korxonalar bilan bitimlar tuzishdan iborat. Sindikat tarkibiga kiruvchi korxonalar ishlab chiqarish huquqiy mustaqilligini saqlab qoladi, lekin tijorat mustaqilligiga ega bo'lmaydi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Xulosa**

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

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

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

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Institutiyasi. – T.: O'zbekiston, 2001.
2. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug' maqsad yo'q. T., O'zbekiston 2001
3. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab islohotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
4. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
5. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
6. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2006.
7. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2006.
8. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2006.
9. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2006.
10. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2006.
11. Paraxina V.N. Teoriya organizatsii -M, 2006.
12. Lafta Dj. K. Teoriya organizatsii -M, 2006.
13. Smirnov E.A. Teoriya organizatsii -M, 2006.
14. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizatsii -M, 2004.
15. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

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

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

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

*Mavzuning maqsadi* - menejmentning tashkiliy imkoniyatlarini tadqiq qilishning mohiyati va usullarini, tahlilning mohiyati va mazmunini tushunib etish, tahlil usullari va usulikasini hamda menejment tashkiloti ko'rsatkichlarini o'zlashtirishdan iborat.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tahlil uch bosqichdan iborat bo'ladi:

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

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

a) boshqaruv xodimlarining kadrlar tarkibi tuzilmasi, ularning mehnatini tashkil etish elementma-element tahlil qilish; axborot, boshqaruv texnikasi, turli boshqaruv usullaridan foydalanishni tashkil etishning tahlili;

b) boshqaruv tuzilmasining mufassal tahlili, boshqaruvning turli organlari o'zaro hamkorligining tahlili, bozor va marketing faoliyatining tahlili, mehnatning funksional bo'linishi tahlili va h.k.

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

v) vaqtga ko'ra tahlil-qarorlarni tadqiq qilish, qarorlarning tayyorlanishi, qabul qilinishi va ularning ijro etilishini o'rganish, ma'lum vazifalarni bajarishda boshqaruv bo'linmalari o'zaro hamkorligining izchilligi va ish vaqtining muvofiqlashtirilishini o'rganish. Boshqaruv jarayonini ham statika, ham dinamikada ko'rib chiqish mumkin;

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

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

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

2) operatsion tizimni ishlab chiqish va joriy qilish;

3) tizimning joriy faoliyatini rejalashtirish va nazorat qilish.

Korxonada va uning bo'limlarining maqsad va vazifalari, umumiy iqtisodiy ko'rsatkichlar, mahsulot sifati, ishlab chiqarish jarayonining yo'lga qo'yilishi, ishlab chiqarish quvvati, mehnat tashkiloti, mahsulotga bo'lgan talab, resurslar qiymati, texnologiyalarning rivojlanish tendentsiyalari, hukumat me'yor hujjatlari va boshqalar batafsil o'rganiladi.

Shuningdek ishlab chiqarish quvvatlarining rejalashtirilishi, dispetcherizatsiya, moddiy-ishlab chiqarish zaxiralarini boshqarish, chiqarilayotgan mahsulot sifatining nazorat qilinishi ham tahlildan o'tkaziladi.

Operatsiyalarni tadqiq qilishda ma'lumotlarning katta hajmi bilan ishlashga to'g'ri keladi. Tadqiq qiluvchilar tahliliy fikrlashlari, yangi texnologiyalarni idrok etish va baholash qobiliyatiga ega bo'lishlari lozim. Operatsiyalarni boshqaruvchi tahlil, texnika va texnologiya tizimlari hamda axloq va ijtimoiy fanlar sohalarida katta bilimga ega bo'lishi va ulardan foydalana bilishi kerak. U ishlab chiqarishning samaradorligiga ta'sir qiluvchi ko'plab omillarning o'zaro aloqasini muntazam hisobga olishi lozim.

Ishlab chiqarish menejmentini tahlili to'liq xususiyatga ega bo'lishi yoki boshqaruv tizimining qaysidir qismini o'rganishi (tematik tahlil); ko'lamli bo'lishi, ya'ni boshqaruvning barcha asosiy pog'ona va bo'g'inlarini qamrab olishi yoki muayyan pog'ona yo bo'g'ingagina taalluqli bo'lishi mumkin.

Yaqin vaqtgacha ishlab chiqarish menejmenti boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini takomillashtirish, kadrlar tarkibini o'rganish va shu kabi maqsadlarda faqat tematik yoki maqsadli tahlildangina o'tkazilar edi.

Bozor munosabatlariga o'tilishi bilan ishlab chiqarish menejmentini to'liq tizimli tahlildan o'tkazish zarurati tug'ildi.

Ishlab chiqarish menejmentini tahlili qator talablarga javob berishi kerak. Tahlil ob'ektiv, tizimli, kompleks va izchil bo'lishi lozim.

Tahlilning ob'ektivligi hisob-kitob usullarining to'g'ri tanlanishi, aniq me'yor materiallar, standart echimlarning mavjudligi, ijrochilarning mas'uliyati va malaka darajasi bilan ta'minlanadi.

Tahlilning tizimliliigi va kompleksligi xulosalarning to'liq, ishonchli va aniq bo'lishini ta'minlaydi.

Tahlil o'z vaqtida o'tkazilishi va istiqbolli bo'lishi kerak. U menejmentni takomillashtirishga imkoniyat yaratishi lozim.

### **1.3. Bozor imkoniyatlarining tahlili**

Bozorni o'rganmay turib bozor munosabatlariga o'tib bo'lmaydi. Har qanday korxonada o'z oldida ochilgan bozor imkoniyatlarini ko'ra bilishi lozim. Har qanday korxonada, har qanday kompaniyada oldida juda katta bozor istiqbollari ochiladi. Ular bozor imkoniyatlarini muntazam qidirishlari lozim. Ko'pchilik tovarlar bozoridagi

o'zgarishlarni diqqat bilan kuzatish orqali yangi g'oyalarni izlab topadi. Korxonalarining rahbarlari gazeta o'qiydilar, ko'rgazmalarni kelib ko'radilar, raqiblarining tovarlarini o'rganadilar, reklamalardan yoki boshqa yo'llar bilan bozorga oid ma'lumotlarni to'plab boradilar.

Bozor imkoniyatlarini o'rganish orqali bozorga chuqur kirib borish, ya'ni tovarga hech qanday o'zgartirish kiritmasdan sotuv darajasining ortishiga erishish lozim. Bunga faqat tovar narxini pasaytirish, reklama xarajatlarini oshirish, reklama murojaatini puxta ishlab chiqish va shu kabi yo'llar bilan erishish mumkin.

Demografik bozorlar-bolalar, yoshlar, qariyalar bozorlarini, geografik bozorlar - turli mamlakatlarning bozorlarini o'rganish yo'li bilan bozor chegaralarini kengaytirish, yangi bozorlarga chiqish mumkin. Mavjud bozorlarga yuqori sifatli tovarlarni taklif qilish mumkin.

Korxonalarda yangi bozorlarga yangi tovarlarni taklif qilish hisobiga diversifikatsiyani amalga oshirish imkoniyatlari mavjud. Ayrim korxonalar yangi ishlab chiqarish tarmoqlarini ochadilar.

Bozor imkoniyatlarini aniqlash va baholash jarayonida odatda ko'plab yangi g'oyalar tug'iladi. Korxonaning vazifasi eng yaxshi g'oyalarni tanlab olish, ya'ni ushbu korxonaning maqsadlari va resurslariga mos keluvchi g'oyalarni tanlashdan iboratdir.

Korxonada xom ashyo, material va zarur asbob-uskunalarini etkazib beruvchilar, iste'molchi korxonalariga mahsulot etkazib beruvchi asosiy marketing vositachisi bilan yaxshi munosabatlar o'rnatish olishiga ishonchi komil bo'lishi kerak. Har bir imkoniyatni bozor hajmi va xususiyati nuqtai nazaridan o'rganib chiqish lozim. Bu jarayon to'rt bosqichdan tashkil topadi:

1. talabni o'lchash va bashorat qilish;
2. bozorni segmentlarga bo'lish;
3. bozorning maqsadli segmentlarini tanlab olish;
4. tovarning bozordagi o'rnini aniqlash.

Birinchi bosqich bozorning hozirgi va kelgusidagi hajmlarini yanada aniqroq baholashdan iborat bo'ladi.

Bozorning hozirgi hajmini baholash uchun unda sotilayotgan barcha tovarlarni aniqlash, ularning har birining sotuv hajmlarini baholash lozim.

Bozorning kelgusidagi hajmi ham birdek muhimdir. SHuning uchun korxonaning marketing axboroti bo'yicha mutaxassislar bozorning rivojlanishiga ushbu tovar turlarining ta'siri omillari va tendentsiyalarini ko'rib chiqishlari, bozorning kelgusidagi istiqbollari haqida bashoratlar qilishlari lozim.

Ikkinchi bosqich bozorni segmentlarga bo'lishdan iborat bo'ladi. Aytaylik, ijobiy bashorat olindi. Endi korxonada bozorga qanday chiqish masalasini hal qilishi kerak bo'ladi. Bozor iste'molchilarning ko'plab turlari, ko'plab tovarlar va ko'plab ehtiyojlardan tashkil topadi. Iste'molchilarning ehtiyojlari, xususiyatlari va tabiatiga ko'ra guruhlarga ajratish jarayoni bozorni segmentlarga bo'lish deb ataladi.

Bozorning barcha maqsadli segmentlari tavsifini tuzish, bunda faqat ularning o'zigagina xos bo'lgan belgilaridan kelib chiqish lozim.

Uchinchi bosqich bozorning maqsadli segmentlarini tanlab olish korxonada bozorning qancha segmentiga xizmat ko'rsata olishi haqida qaror qabul qilishdan.



Korxonalar bozorining bitta segmenti bilan kifoyalanishi, bir iste'molchilar guruhiga moslashishi, bozorning bir necha segmentiga xizmat ko'rsatishi yoki butun bozorni qamrab olishi mumkin.

Yangi bozorga chiqishda ko'pgina korxonalar ishni bozorning bitta segmentiga xizmat ko'rsatishdan boshlaydilar. Bunda ma'lum muvaffaqiyatga erishganlaridan keyin sekin-asta bozorning boshqa segmentlarini ham qamrab oladilar.

Bozorga chiqishni puxta rejalashtirish va unda etakchi o'rinni egallashning yaxshi namunasi sifatida Yaponiya firmalarining faoliyatini ko'rsatish mumkin. Ular bozorning e'tiborsiz uchastkalariga kirib boradilar, bu erda nom qozonadilar va faqat shundan keyingina o'z faoliyatini boshqa segmentlarga qaratadilar.

Ushbu marketing formulasiga tayanib, ular jahon avtomobillar, fotokameralar, soat, maishiy elektrotexnika, po'lat va boshqa tovarlar bozorining katta qismini egallab oldilar. "Jeneral motors" korporatsiyasi "har qanday narxli, har qanday sharoitlar uchun, har qanday shaxslarga" avtomobillar ishlab chiqarishini ma'lum qiladi. Etakchi kompaniya, odatda, bozorning turli segmentlariga har xil takliflar bilan murojaat qiladi. Aks holda u bozorning alohida segmentlarini boy berishi mumkin.

To'rtinchi bosqich tovarning bozordagi o'rnini aniqlash– tovarlar bir-biridan nima bilan farq qilishini bilish, bozorda va maqsadli iste'molchilar ongida zarracha shubha tug'dirmaydigan va maqbul o'rinni egallaydigan tovar bilan ta'minlashdan iborat.

Ishlab chiqaruvchi boshqalar ishlab chiqarmaydigan, iste'molchi uchun zarur yuqori sifatli tovarlar ishlab chiqarishi va narxlarni pasaytirish yo'li bilan xaridorlar e'tiborini qozonishi lozim.

### **Xulosa**

Menejment tadqiqoti turli usullar: tahlil va sintez, induktsiya va deduktsiya, iqtisodiy-matematik modellashtirish va boshqa usullarni uyg'unlashtirishni talab qiladi.

Menejment tadqiqoti - boshqaruv tashkilotini takomillashtirish sohasidagi har qanday tadbirni ishlab chiqishning birinchi bosqichidir.

Bozor munosabatlariga o'tilishi bilan menejmentni kompleks tadqiq qilish zarurati tug'ildi.

Bozor imkoniyatlarini o'rganish bilan tovarni o'zgartirmay turib, jiddiy sarf-xarajatsiz sotuv hajmini oshirish mumkin.

Bozor imkoniyatlarining tahlili quyidagilarni o'z ichiga oladi: talabni bashorat qilish, bozorni segmentlarga bo'lish, bozorning maqsadli segmentlarini tanlab olish, tovarning bozordagi o'rnini aniqlash.

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

1. Menejmentni tadqiq qilishda qanday usullar qo'llanadi?
2. Analiz bilan sintezning farqi nimada?
3. Menejmentni tadqiq qilishning asosiy yo'nalishlarini sanab bering.

4. Operatsion tizim deganda siz nimani tushunasiz?
5. Bozorni segmentlarga bo'lish qanday amalga oshiriladi?
6. Ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilish mazmuni.
7. Ishlab chiqarish menejmentini tadqiq qilish maqsadlari.
8. Bozor imkoniyatlari taxlili.

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Institutiyasi. – T.: O'zbekiston, 2001.
2. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekiston 2001
3. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
4. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
5. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
6. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2006.
7. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2006.
8. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2006.
9. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2006.
10. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2006.
11. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2006.
12. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2006.
13. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2006.
14. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2004.
15. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

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

- 2.1. Marketingning vazifalari va tamoyillari.
- 2.2. Marketingni boshqarish masalalari.
- 2.3. Marketing strategiyasi.
- 2.4. Tovarning sotilishi va tovar harakati tahlili.
- 2.5. Bozorni rag'batlantirish tahlili.
- 2.6. Xalqaro marketing va uni bozor iqtisodiyotidagi o'rni.

*Mavzuning maqsadi* - marketing tadqiqotlari, marketing strategiyasi tushunchalarini o'zlashtirish, tovarlarni sotish, bozorni rag'batlantirishning tahlili, chakana va ulgurji savdoni o'rganish borasida amaliy bilimlar berishdan iborat.

### **2.1. Marketingning vazifalari va tamoyillari**

Tovar harakatini kuzatish va maqsadga muvofiq yo'naltirish marketingdagi asosiy maqsad bo'lgani uchun tovar eng asosiy ob'ektdir. Bu mahsulot, xizmat ko'rsatish yoki axborot shakllarida namoyon bo'lishi mumkin. Bunday eng muhim narsa xaridorning e'tibori bo'lib, xaridor uchun zarur bo'lsa va u sotib olsa, shunda tovar mazmuniga ega bo'ladi. Ma'lumki, tadbirkor uchun eng muxim narsa tovar, uning daromadi, oladigan foydasi shu tufayli amalga oshadi. Marketingning maqsadi tovar dunyosida o'z tovarni aniq'lash va belgilash, uning maqsadga muvofiq harakatini ta'minlashdir. **O'z** tovarining bozorda alohidaligani ta'minlash marketingning muhim vazifasidir.

Marketing ish ko'radigan tovarning bozor uchun zarurligi, vaqtning uzoq va qisqaligini aniq'lash birlamchi vazifadir. Bunda, birinchidan, tovarning bozorda paydo bo'lish davri va asta-sekin uning sotilishi hajmining ortib borishi, ikkinchidan, tovarning tezda bozorda inobatga olinishi va foydaning sezilarli ravishda ko'payishi, uchinchidan, sotilishi hajmi o'suvining se-kinlashuvi, foydaning o'sish darajasiga etishi va nihoyat uning pasayish davri va to'rtinchidan, tovar sotilish hajmining keskin pasayishi, shunga ko'ra foydaning o'qsqarishi davrlari asosiy bosqichlardir. Umumlashgan holda tovar umri (mavjud davri) to'rt davrdan iborat bo'lib, ular singish, o'sish, rivojlanish va so'nish davrlarini tashkil o'yladi. Shudavrlar xususiyatiga o'rab tovar siyosatini belgilash talab etiladi.

Tovar siyosatining asosiy mazmuni qaysi tovarni va qaysi miqdorda ishlab chiqarish kerak ekanligini belgilashdan iborat. Tovarning bozordagi holiga qarab qanday usullar bilan bo'lmasin o'zgartirib bo'lsa ham saqlab qolish yoki bu tovardan voz kechish, yangisini yaratish kabi hal qiluvchi yo'l tanlash talab etiladi. Bularning har birining o'z ijro yo'li bor. Birinchisi, tovar mavqeini saqlash uchun uni yangilashga harakat qilish, shu tufayli uning xaridorgirlik xususiyatini saqlashdir. Bunda tashqi ko'rinishini o'zgartirish, qandaydir qo'shimcha ishni bajarish, moddalashtirish yoki iste'mol xizmatini qo'llash kabilardan foydalanish kerak.

Tovardan voz kechishni olsak, bu uning ishlab chiqarishni to'xtatish degan so'z. Bu, avvalo sarf-harajat o'zini qoplay olmaganliga bilan belgolanadi. Tovar bozorda yaxshi o'tmasa yoki xom ashyo, material o'immatlashib ketse shu bilan birga tovarning istiqbolsizligi, yangi texnologiya bo'yicha yangi tovarlarga o'tish sezilgan vaqtda shunday qarorga kelish mumkin.

Yangi tovar ishlab chiqarish avvalo bozor talabi asosida, shuningdek, korxonada faoliyatini kengaytirish, uning rentabelligini keskin oshirish kabilar tufayli belgilanadi. Buvda bir necha omillar mavjud bo'lib, ular qatoriga bozor ta'siri, tovar xususiyati, sotish muammolari, ishlab chiqarish kabilar kiradi. Bunda, albatta bozor rivoji istio'boli katta ahamiyat kasb etadi va tovarning bahosi hal qiluvchi rol o'ynaydi. Ishlab chiqarishda esa yangi tovarga mos quvvat va hunarmandlar imkoniyati, xom ashyo mavjudligi, texnik ta'minot kabilar belgilovchi omil bo'lishi mumkin.

Yangi tovar ishlab chiqarishni tezlashtirish, avvalo iste'molchi talabini chuqur tushunish, marketingga katta e'tibor berish, yangi texnologiyadan faol foydalanish kabilarga bog'liqdir. Har bir ishlab chiqaruvchi uchun yangi tovarni to'g'ri tanlay bilish katta ahamiyat kasb etib, bu qulay xaridor va xaridorlar guruhini topa bilish, muhimi bir xil tovarga ko'p miqtsorda bir xil xaridorlarni aniqlab, bular bilan ish olib borishga bog'liqdir. Bu bozor o'ismlarini belgilay bilish yoki boshqacha qilib aytganda, bozor segmentatsiyasini amalga oshirish zaruriyatidir. Marketing ishida asos bo'lgan bozorni ayrim o'ismlarga taqsimlab ish ko'rish bozordagi faoliyatga anilik kiritish, ya'ni tavakkalchilik bilan bozorga kirish emas, balki uning o'ziga kerak aniq qismini topish va belgilashdan iboratdir. Bozorni o'ismlashtiruv bir xil, bir xususiyatli tovarlarga muhoj iste'molchilar guruhini tanlash, haqiqiy bozor talabini topa bilish jarayonidan iboratdir.

Shunday harakat tufayli marketing o'z tovarining xaridorlarini topadi va ularning sonini ko'paytirib boradi. Bozor qismlarining to'g'ri belgilanganligini qanday bilish mumkin va buning mazmuni nimadan iborat? Birinchidan, bozor qismlari aniqligi darajasi, ikkinchidan, har bir qism haqida ma'lumot-axborot mavjudligi va bularni samarali baholash, o'lchash mumkinligi, uchinchidan, tanlangan bozor o'ismining ko'zlangan foydani keltirishi, to'rtinchidan, bu qismda tovarning zaruriy harakati, reklamasi ta'minlangan holda uni foydali sotishning imkoni mavjudligi kabilarni ta'minlashidir.

Marketing nazariyasida bozorni qismlashtirishning aniq omillari bo'lib, ularning yig'indisi uning tashqi va ichki kompleksini belgilaydi. Bular qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin: mijozlar, ra'o'batchilar, hokimiyat, resurslar va korxonada imkoniyatlari.

**Bozorni o'ismlashtirishda (segmentlashtirish)** mijozlarning tovarlarga nisbatan manfaatdorligi darajasi, ularning hajmi, ya'ni qancha xaridor bu tovarlar tufayli o'z talablarini qondira olishlari, mavjud va bo'lajak mijozlarning to'lov qobiliyatlarini aniqlash ahamiyatlidir. Raqobatchilarni olsak, kimlar raqiblik qilishi mumkin, raqiblar nimalarni taklif etishi, tovar, xizmatlarning sifati, narxi, xizmat xillari kabilar e'tiborlidir. Hokimiyat omilida ularning korxonaga bog'liq tarmoq va sohalarga ta'sir darajasi kabilar hisobga olinadi. Resurslar omili ta'minotmasalasi,

ularni sotib olish imkoniyatlari, monopollik qilish imkoniyati kabilardan iborat. Korxonada uning o'uvvati, tovar ishlab chiqarish hajmi, o'z-o'zini moliyaviy ta'minlay olishi va kredit muhtojligi, belgilangan bozor o'ismida ish ko'rishda korxonada xodimlarining imkonlari kabilardan e'tibordir.

Bu omillarni o'rgangan holda iste'molchilar talabi imkon boricha aniqlaniladi, ya'ni uning yoshi, jinsi, kasbi, oilaviy ahvoli, daromadi va hokozolar. Chunki bularning barchasi ahamiyatlidir. Marketing bozorni qismlashtirishda xaridorlarning yangi tovarga nisbatan moslashuvi darajasi va imkoniyatlarini hisobga olishi zarur. Chunki ba'zi xaridorlar tovar xillariga befarq bo'ladilar. Bir xillari esa yangi tovarga tez moslashadi, bopgo'alari sekinlik bilan ko'nikadi, bir xillari ko'nika olmaydi va hokazo. Bularni e'tiborga olgan holda sotiladigan tovar hajmini belgilash mumkin.

Bozorni o'ismlashtirish, ya'ni o'zi uchun zarur aniq bozor qismini belgilash haqiqiy bozorni tayyorlashdan iborat bo'lib, so'ngra unga dadil tovar olib chiqish mumkin. Agar bozor keng hajmli va yanada kengayadigan, shu bilan birga unda o'ondirilmagan talab ham mavjudligi, bundan korxonada foydalanishi mumkinligi aniqlansa, albatta bu uning zaruriy va samarali bozor ekashshgini bildiradi. Bu bozorni tayyorlash jarayoniga kiradi.

Shu bilan birga tovarni ma'lum bozorga hozirlash jarayoni ham bo'lib, bozor o'ismlashtirilgan va to'la o'zlashtirilgandan keyin bemalol yangi tovar chiqarish imkoni tug'iladi.

Marketing faoliyatida plan, planlashtirish o'z o'rnini egallaydi. Ma'lumki, iqtisodiy faoliyatni dasturlash, bunda tijoriy va istio'bolli vazifalarni belgilash asos bo'lib hisoblanadi.

Amerika marketing assotsiatsiyasi marketingni planlashtirish va fikrlar, echimlarni amalga oshirish, bahoni belgilash, g'oya, tovar va tovarlashgan xizmatlarni ayrim shaxs va tashkilotlar maqsadini o'ondirish uchun bo'lgan harakatni ta'minlab, sotishdan iborat deb ifodalaydi. Bundan shunday xulosa chiqarish mumkinki, marketing oddiy bozor mahsuli emas, u hozirgi zamon bozor iqtisodiyotining yaxlit holidagi, butunligicha olingan holi-agi mahsulidir. Marketingdagi reklama, bozor to'g'risida ma'lumotlar yig'ish, tovarlarni ishlab chiqish, baho belgilash, tovarlarni tarqatish yo'llarini aniqlash kabilardan planlashtirishning tomonlari va belgilari bo'lishi kerak.

F. Kotler hatto tijoriy, ya'ni yillik va istiqbolli besh yillik planlar ustida gap yuritadi. Uning aytishicha, boshqaruvchi avvalo besh yillik plan tuzadi. Unda besh yil ichida bozorga ta'sir etuvchi asosiy omil va harakatlar e'tiborga olinadi. Shu bilan birga bozorni egallash, ko'zlangan foydani olish, xarajatlarni e'tiborga olish zarur bo'ladi. Har yili bu plan aniklab boriladi. Tijoriy planda marketingcha holat, maqsad va muammolar, marketingning yillik strategiyasi va uni amalga oishirish, nazorat tartibi kabilardan kiritiladi.

Shuni e'tiborga olish zarurki, hozirgi bozor iqqisodi rivojida bir-biriga qarama-qarshi, turli xususiyatli ikki harakatning o'zaro bog'liqligi yuz bermoqda. Bir tomondan, iqtisodiy mustaqil tovar ishlab chiqaruvchilarning ratsobati mavjud bo'lsa, ikkinchi tomondan, ularning integratsiyasi yuz bermoo'da. Chunki intensiv rivojlanish markazga intiluv tendentsiyasini tezlashtiradi. Bu tovarlarni standartlashtirish, zamonaviy texnologiya, axborot tizimlarini qo'llash kabilarni tezlashtiradi. Lekin

raqobat ham ahamiyatini pasaytirmaydi. Chunonchi, raqobat innovatsiyaviy faoliyatni kuchaytirish, talab o'zgarishi tufayli mahsulotlarning tabaqalanishidagi tezlashuv kabilarda o'z ta'sirini kuchaytiradi.

Bunday holatda planlilik ta'sirchan bo'ladi. Iqgisodiy aloqalarning murakkablashuvi planlilikni faqat mikro darajada, marketingda qo'llanilishdan tashqari makro darajada ham qo'llashlik zaruriyatini tug'diradi.

Marketing vazifalaridan eng muhimi axborot xizmatini uyushtirish, uning zamonaviy usullarini qo'llab, samaradorligini oshirishdir. Buning imkoniyatlari juda katta. Bu sohada elektronika, kosmos texnikasi, kompyuterlashtirish katta rol o'ynaydi.

Reklama ham marketing sohasiga kiradi, uning qo'llanilish kun sayin takomillashtirilmoqda, uning vositalari ko'paymo'lsa, ilmiy-texnik holati ko'tarilmoqda.

## **2.2. Marketingni boshqarish masalalari**

Marketing tadbirkorlarning manfaati asosida tashkil topadi. Shunga ko'ra uning harakatani jamiyat manfaatiga, iste'molchilar talabiga o'aratish ahamiyatlidir. Bunda yuzaga keladigan ziddiyatlarni hal o'lish muammosi, marketingni tartibga solish zaruriyati tug'iladi. Jamiyat marketing tizimiga befarq bo'la olmaydi, uning salbiy oqibatlarining oldini olish va uning yo'nalishini to'g'ri belgilash choralarini qo'llashga harakat qiladi. Davlat va fuqarolarning jamoa uyushmalari marketingni tartibga solishda faollik ko'rsatib, zarur qonun qoidalar ishlab chiqadilar.

Marketing faollari aholi iste'moli manfaatlarini himoya o'lgan holda tovarlar bahosini ham iste'molchiga o'ulay tarzda va sotuvchilar uchun foyda keltiradigan darajaga olib kelishga harakat o'ladilar.

Marketing kontseptsiyasi iste'molchilarga xizmat ko'rsatish va shuningdek, o'zaro foyda ko'rishning ilmiy tizimidir. Undan foydalanish o'z-o'zidan, ya'ni ko'rinmas o'ol yo'naltirgandek io'tisodiyotni ko'p millatli is-te'molchilarning doimo o'zgarib boruvchi ehtiyojlarini qondirish tomon yo'naltiradi.

Lekin barcha marketing amaliyoti bu nazariy xulosaga to'g'ri kelavermaydi. Ba'zi firmalar ishonchga nolo' marketing xizmatidan foydalanishdan bosh tortmaydilar. Masalan, spirtli ichimliklarni olsak, ularning zararli tomonlari ko'p, lekin bu sohadagi xususiy savdoda kelishuvlar ham ko'p. Bundan bular va bunga o'xshash tovar va xizmat ko'rsatishni ta'qiqpash zarur degan xulosa kelib chiqmaydi.

Xususiy marketingcha xizmatning salbiy oqibatlari bo'lib, u ko'p tanqidiy mulohazalarga olib keladi. Masalan, aytaylik, AO'SH marketingini jamoatchilik o'uyidagilar, ya'ni baholar yuo'oriligi, xaridorlarni aldovchi usullarni ishlatish, tovarlarni majburlash usullarini qo'llash, sifatsiz tovarlar sotish, kambag'allarga past darajada xizmat qilish kabilar tufayli tanqid qiladi.

Marketingning amiyatga ta'sirini olsak, masalan, Amerikada, uning mavjud salbiy tomonlarining kengayishiga moyillik mavjudligi tanqid qilinadi. Bular ortqcha merkantilizm, sun'iy ehtiyoj, ijtimoiy-zaruriy tovarlarning kamyobligi, xizmat madaniyatining pasayishi, biznesning ortiqcha siyosiy ta'siri kabilardir. Demak,

marketingning jamiyat sog'lomligiga, uning turmush tarzining yuqorila-shuviga ta'sir etipsh talab etiladi.

Marketing faoliyatida, uning rivojida aholining marketingni tartibga solish sohasidagi harakatlari ahamiyatlidir. Tadbirkorlik faoliyatini tartibga soluvchi ikki xil harakat mavjud: konsyumerizm va tabiatni asrash.

Konsyumerizm — fuqarolar va davlatning sotuvchilarga nisbatan xaridorlarning himoya o'linishiga qaratilgan harakatdan iborat. Bunda xaridorlar va sotuvchilar huo'uo'larini taqqoslaganda sotuvchilar ustunlik qilishi ta'kidlanadi. Shuning uchun ham xaridorlar huo'uo'ini kengaytirish talab etiladi.

Xaridorlar ma'lum huquqqa ega bo'lishi bilan birga o'zini himoya etish majburiyatiga ham ega. Bularning ichida Prezidentga xat oro'ali murojaat etish yoki ommaviy axborot vositalariga, federal hukumatga, shtab organlariga, shuningdek, sud organlariga murojaat etish huquqiga egalar.

Konsyumerizm harakati bevosita iste'molchilarni himoya etish sohasida marketing faoliyatiga ta'sir etsa, tabiatni asrash harakatida jamoatchilik marketingga atrof muhitni asrash sohasida ta'sir ko'rsatadi. Aytaylik, atrofni ifloslantirishdan, tabiiy boyliklarni tashib ketishdan saqlash, insoniyat hayotini asrash kabilar. Tabiatni asrash fuqarolar va davlatning atrof muhitini tozalash, hayotiy ko'lamini yaxshilashga o'aratilgan.

Tadbirkorlar markeshingning sotsial javobgarlik yo'nalishidagi faoliyatini talab etadilar. Chunki ular iste'molchilarning yangi huquqlarini amalda tan olmoqdalar.

Madaniy, ya'ni tsivilizatsiyalashgan jamiyatga mos marketing o'zida quyidagi 5 tamoyilni ifodalashi zarur: 1) iste'molchiga mo'ljallangan marketing, 2) notovarli marketing, 3) foydalilik xususiyatli marketing, 4) jamiyat manfaatiga xos onglilik marketingi, 5) sotsial-etik marketinglar.

Tadbirkorlarning iste'molchilarning himoyasi, ularning turmush darajasini ko'tarishga qaratilgan marketing faoliyatini uyushtirishlari bozor iqqisodiyoti taraqqiyotida katta ahamiyat kasb etadi.

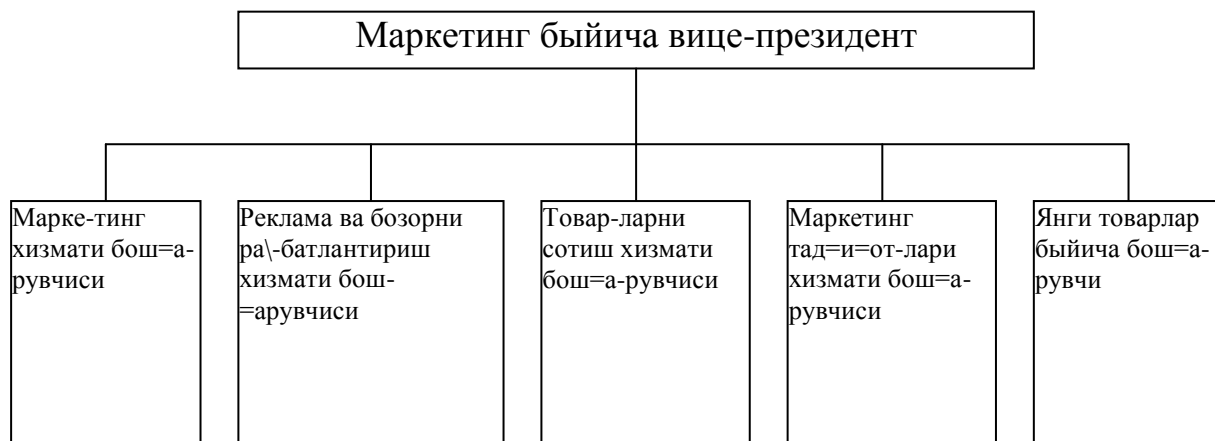
O'zbekistonda bozor munosabatlariga o'tish davrida marketing xizmatiga muhtojlik tug'iladi. Albatta, tovarlar tano'isligida buning ustida gap yuritish mantio'iy bo'lmagandek tuyuladi. Lekin kelajakni ko'ra bilish kerak. Bozor marketing tizimisiz rivojlana olmaydi. Shunga ko'ra bozor iqqisodiyoti shakllana borishi bilan birgalikda bu soha ham tiklana borishi kerak. Hatgo hozir respublika bo'yicha Marketing ittifoqining tashkil etilishi zaruriyati sezilib, uning marketing tizimi shakllanishiga ko'mak-lashuvi maqsadga muvofiqdir.

Shu bilan birga xalqaro marketing zaruriyati tug'ilmoqda. Ayniqsa, bu soha mutaxassislarini tayyorlash, mavjud chet mamlakatlar tajribasini o'rganish va ularni tatbiq etish yo'llarini va darajasini belgilash zaruriyatga aylanmoqtsa. Chunki bularning barchasi bizning amaliyotimiz uchun yangilik hisoblanadi va bora-bora bu tizimni yuzaga keltirib, tajriba orttirib borishimiz talab etiladi.

### **2.3. Marketing strategiyasi**

Marketing faoliyatini korxonada marketing bo'yicha vitse-prezident tomonidan boshqariladigan marketing xizmati bajaradi. Marketing xizmati bir yoki bir nechta

bo'limdan tashkil topishi mumkin. Marketing xizmatining asosiy vazifasi mahsulotni sotish hajmlarini oshirish, bozor ehtiyojlarini bilishdan iborat. (1-chizma)



1-chizma. Marketingning funksional xizmati.

Bulardan tashqari yirik korxonalarda boshqa xizmatlar ham bo'lishi mumkin. Har bir xizmatda tijorat faoliyati bilan shug'ullanadigan mutaxassislar bo'lib, ular turlicha ataladi: savdo agentlari, vositachilar, savdo maslahatchilari, tovarni sotish muhandislari, dilerlar, xizmatlar bo'yicha agentlar va h.k.

Marketing bozorni bilishni talab etadi va iste'molchiga nima kerakligi, u tovarni qaysi narxda sotib olishga tayyorligi, bu tovar qachon, qaerda va kimga kerak bo'lishi haqida o'ylashga majbur qiladi. Marketing strategiyasi samarali ishlab chiqarish masalalarini hal qiladi va quyidagi bosqichlardan tashkil topadi (2 - chizma)



2-chizma. Marketing strategiyasining samarali ishlab chiqarish masalalarini xal etish bosqichlari.



## 2.4. Tovarning sotilishi va tovar harakati tahlili

Tovarni sotish haqidagi qaror tovar ishlab chiqaruvchi qabul qilishi lozim bo'lgan qarorlar ichida eng og'iri hisoblanadi. Korxonalar tanlagan tarqatish kanallari marketing sohasidagi qolgan barcha qarorlarga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Narx-navo siyosati tovar qanday sotilishiga ham bog'liq bo'ladi. Ko'pgina ishlab chiqaruvchilar o'z tovarlarini bozorga vositachilar orqali taklif qiladi. Vositachilardan foydalanish ularga ma'lum foyda keltiradi. Ko'pgina ishlab chiqaruvchilarda marketingni bevosita amalga oshirish uchun mablag' etishmaydi. Masalan, "Jeneral motors" o'z avtomobillarini 18 mingta mustaqil dilerlar orqali sotadi. Hatto shunday korporatsiya ham o'z tovarlarini bevosita o'zi sotish uchun mablag' topishga qiynaladi.

Agar ishlab chiqarish 20%, chakana savdo bilan shug'ullanish esa atigi 10% foyda bersa, firma chakana savdo bilan mustaqil shug'ullanishni istamaydi. Vositachilardan foydalanish ular bozorni bilishi, xaridor bilan yaqin aloqalar va ish tajribasiga ega ekanligi bilan izohlanadi. Tovarni dilerlar sotsa, aloqalar soni kamayadi. Tarqatish kanallari tovarlar ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga tomon harakatlanadigan yo'l hisoblanadi.

Tovarlarning tarqatish kanallari orqali sotilishini o'rganishda almashishni rejalashtirish va engillashtirish uchun ma'lumotlar to'plash, xaridorlar talab qilgan tovarlarni aniqlash zarur. Bu ishlab chiqarishning mahsulot sifati, montaj, o'ramlarga joylash va boshqa sohalariga taalluqli. Narxlarning kelishilishi, tovar harakati tashkiloti - transportirovka va omborlarga joylashtirilishini o'rganish zarur. Har bir pog'onada nechta xodim ishlashini hal qilish lozim. Masalan, sigaretlar milliondan ortiq savdo nuqtalarida sotiladi - faqat shu yo'l bilan tovarning keng ko'lamda sotilishiga erishish va xaridor ehtiyojini qondirish mumkin.

Ishlab chiqaruvchi vositachi-dilerlarning rejasini tovarni sotish rejasining bajarilishi, zaxiralarning o'rtacha darajasi saqlanishi, tovarning iste'molchilarga tez etkazib berilishi, shikastlangan va nobud bo'lgan tovarga munosabat singari ko'rsatkichlar bo'yicha vaqti-vaqti bilan baholab turadi.

Tovar harakati muammolarini tadqiq qilishda firma tovarlarni iste'molchilarga o'z vaqtida va kerakli joyga etkazib berish uchun ularni saqlash, yuklash va joydan-joyga ko'chirishni qanday tashkil qilishini o'rganish talab etiladi.

Tovar ishlab chiqaruvchilarning tovar harakatiga doir asosiy sarf-xarajatlari tovar-moddiy zaxiralarni transportirovka qilish, omborlarga joylashtirish va saqlash, tovarlarni olish, yuklab jo'natish va o'ramlarga joylashtirish xarajatlari, ma'muriy xarajatlar va buyurtmalarni qayta ishlash xarajatlaridan tashkil topadi. Bularning barchasi chuqur o'rganilishi kerak. Agar firma tovarlarni o'z vaqtida etkazib bermasa, mijozlarini yo'qotadi.

Sarf-xarajatlarni qisqartirish arzon transportirovka tizimini topish, uncha katta bo'lmagan tovar-moddiy zaxiralarni saqlash va omborlar sonining ko'p bo'lmasligini nazarda tutadi.

Mijozlar ehtiyojini o'rganish tovar harakati tizimini yaratishning tayanch nuqtasi hisoblanadi. Iste'molchilarni tovarlar o'z vaqtida etkazib berilishi, etkazib beruvchi mijozning shoshilinch talablarini qondirishga tayyorligi, transportirovka paytida

tovarning yaxshi saqlanishi, etkazib beruvchining nuqson tovarlarni qaytib olish va tez almashtirib berishga tayyorligi qiziqtiradi.

Firma bularning barchasini o'rganib chiqishi lozim.

## 2.5. Bozorni rag'batlantirish tahlili

Bozorning rag'batlantirilishini tahlil qilishda eng avvalo rag'batlantirishning kompleks byudjeti qanday ishlab chiqilishi va qanday ishlatilishini aniqlash lozim. Rag'batlantirishga ajratiladigan mablag' miqdori haqida qaror qabul qilish juda og'ir vazifa hisoblanadi. Rag'batlantirish smetalarini tuzishda qo'llanadigan eng keng tarqalgan usullar quyidagilardir:

1. "Naqd mablag'lardan" hisoblash usuli.
2. "Sotuv miqdoriga nisbatan foizda" hisoblash usuli.
3. Teng raqobat usuli.
4. "Maqsad va vazifalardan kelib chiqib" hisoblash usuli.

"Naqd mablag'lardan" hisoblash usulini erishilgan natijaga qarab hisoblash usuli deb atash mumkin. Buning natijasida rag'batlantirish byudjetining miqdori yildan yilga nomuayyan bo'lib qoladi.

Ikkinchi usul qator afzalliklarga ega: xarajatlar sotuv dinamikasiga uzviy bog'liq bo'ladi, u rahbariyatni rag'batlantirish xarajatlari, sotilgan tovar narxi va foydaning tovar birligiga nisbatan hisoblangan miqdori o'rtasidagi bog'liqlikni hisobga olishga majbur qiladi.

Uchinchi usul rag'batlantirish byudjeti miqdori raqiblarning sarf-xarajatlari darajasida belgilanishini anglatadi. Biroq, rag'batlantirish maqsadlariga qancha sarf-xarajatlar qilish kerakligi borasida raqiblar nisbatan to'g'ri fikrga ega, deb hisoblash uchun hech qanday asoslar mavjud emas.

To'rtinchi usul bozor arboblari o'z rag'batlantirish byudjetlarini raqobat maqsadlarini ishlab chiqish, bu maqsadlarga erishish uchun hal qilinishi lozim bo'lgan vazifalarni belgilash va bu vazifalarni hal qilish sarf-xarajatlarini baholash asosida shakllantirishlarini talab qiladi. Bu sarf-xarajatlarning summasi rag'batlantirish uchun zarur bo'lgan byudjet mablag'larining taxminiy miqdorini hisoblab chiqarish imkonini beradi.

Rag'batlantirishning u yoki bu vositalarini tanlashga ko'plab omillar ta'sir ko'rsatadi. Rag'batlantirishning har bir vositasi- reklama, shaxsan sotish, sotuvni rag'batlantirish va targ'ib qilishning ham o'z sarf-xarajatlari bo'ladi. Rag'batlantirish vositalari ham har xil, ham bir-birini takrorlovchi funktsiyalarga ega bo'lib, ularni samarali muvofiqlashtirish uchun harakatlarini chuqur o'rganish talab etiladi.

Reklama, sotuvni rag'batlantirish va targ'ibot rag'batlantirish majmuidagi uch asosiy ta'sir vositasi hisoblanadi.

Reklama – rag'batlantirishning qudratli vositasidir. Amerikalik bozor arboblari reklamaga har yili 61 mln. dollar sarflaydilar.

Sotuvni rag'batlantirish qisqa muddatli rag'batlantiruvchi ta'sir ko'rsatishning ko'plab usullari - mukofotlar, tanlovlarni o'z ichiga oladi. Ular orqali iste'mol bozorlari, savdo sohasi va firmaning o'z savdo xodimlarini rag'batlantirish nazarda tutiladi.

Sotuvni rag'batlantirish faoliyati rag'batlantirish vazifalarini belgilash, vositalarini tanlash, dasturini ishlab chiqish, uni amalga oshirish va erishilgan natijalarni baholashni nazarda tutadi.

## **2.6. Xalqaro marketing va uning bozor iqtisodiyotidagi urni**

Xalo'aro marketing jahon bozorlarini egallashda ko'l keladi. Bunda siyosiy va io'gisodiy muxitga e'tibor berish, keskinlikka yo'l qo'yimaslik talab etiladi. Tashqi bozorning raqobati kuchli bo'lganligi sababli marketing xizmatining ahamiyati oshadi va murakkablashadi. Bunda xalqaro balans hisobi, valyuta kursi, boj to'lovi, chet kreditini jalb etish, tovar nmini aniqlash, transport xilini tanlash kabilarni e'tiborga olmay ish ko'rish mumkin emas. Xalqaro marketing mamlakat ichida ham o'z ahamiyatiga ega. Ma'lumki, albatga eksport, litsenziyalar ham sekin-sekin avj olib boradiki, bular xalqaro marketingsiz yuqori samara bera olmaydi.

Har bir mamlakat jahon bozorida qatnashishga, undagi mavqeini kengaytirishga harakat qiladi. Bunda xalqaro marketing xizmatini uyushtirmaguncha kutilgan maqsadga erishish mumkin emas.

Xalqaro marketing ichki marketingdan farqlanadi. F. Kotlarning fikricha, amerika firmalarining xalqaro marketing bilan shug'ullanishiga ikki narsa majbur etadi. Birinchisi marketing imkoniyatlarining qisqarishi bo'lsa, ikkinchisi ichki bozor kon'yunkturasi o'zgarishidir. Bunga milliy yalpi mahsulot o'sishining sekinlashuvi, davlat tadbirkorlik siyosati, soliqning juda ko'tarilishi, tashqi xorijiy sarmoyalarga ehtiyojning o'sishi kabilar ta'sir ko'rsatishi mumkin.

Xalqaro marketing bilan shug'ullanish yangicha tamoy-illarni qo'llash bilan bog'liq bo'lishi ham mumkin. Marketing vazifalarini belgilash, maqsadli bozorlarni tanlash, marketing kompleksini tuzish, marketingcha nazoratlar ham tashqi marketing tamoyillari bo'lib qolaveradi. Bular bir xil bo'lipshga qaramay, mamlakatlar o'rtasidagi tafovutlar shunchalik kuchli bo'lishi mumkinki, bularni albatga bilish, o'rganish talab etiladi.

Xalqaro marketingga ta'sir etuvchi shartlar, sharoitlar juda ko'p. Masalan, AQSH uchun bu iqtisodiyotning baynalmilallashuvi, xalqaro savdoda ulushining o'iskdrishi va hukmronlik holatining qo'ldan keta borishi, Yaponiyaning raqib sifatida mavqeining keskin o'sishi, xalqaro moliyaviy tizim barpo bo'lib, erkin pul almashuv imkonining ortishi, neft mamlakatlarishshg ta'siri, yangi-yangi bozorlarning paydo bo'lishi kabilar.

Tashqi savdoda boj tarifi, valyuta nazorati kabilar bo'lib, bular mamlakatlarga qarab turlikka egaki, buni marketing chetlab o'ta olmaydi va albatta, o'z faoliyatida ularni o'rgangan holda ish tutishi kerak. Marketingning xalqaro xodimi har bir mamlakatning iqtisodiyotini o'rganishi kerak, busiz tashqi savdoni rejalashtirib bo'lmaydi. Eksport bozori sifatida mamlakat ikki tomonlama qiziqish hosil qiladi: xo'jalik tuzilmasi va mamlakatda daromadlarning taqsimlanishi. Agarda birinchisida natural xo'jalik turi, xom ashyo eksporti mamlakati va sanoati rivojlangan mamlakatlarga bo'linsa, ikkinchisida, oilaviy daromadi past, juda past va oilaviy daromadi juda yuqori, oilaviy daromadi

o'rtacha mamlakatlar bo'ladi. Albatta, bu tashqi savdoni tashkil etishda hal qiluvchi ahamiyat kasb etadi. Chunki shunga qarab xaridorlik darajasi aniqlanadi. Natural va xom ashyoviy mamlakatlarda qimmatli yuqori tovarlarning bozorini kengaytirib bo'lmaydi. Ular arzon baholi tovarlarga mo'ljallanadi va umuman tashqi bozorni avj oldirib bo'lmaydi.

Tashqi savdosi eng taraqqiy etgan mamlakat AQSh dir, chunki bunda oilaviy daromad nisbatan yuqori. huningdek, G'arbiy Ovro'po mamlakatlarida ham buning sharoiti katta.

Xalqaro marketangga chetdan tovar sotib olishga bo'lgan munosabat, siyosiy turg'unlik, valyutaning chegaralanish imkoniyatlari, davlatning chet kompaniyalariga munosabati kabilar ta'sir etadiki, buni xalqaro marketing o'rganishi, zaruriy tavsiyalar berishi kerak.

Mamlakatlardagi hayot tarzi, madaniy daraja, urf-odat marketing dasturiga ta'sir etadi.

Xalqaro marketingda qaysi bozorlarga chiqish kerakligi o'rganiladi. Bunda bozor hajmi, bozorning o'sib borish darajasi, xarajatlar, raqobatdagi ustunlik, xatarlilik darajalari e'tiborga olinadi. Bularning natijasida qo'yilgan kapitalning qanchasi yuqori daromad keltirishi mumkinligi aniqlanadi.

So'ngra tashqi bozorga chiqish usullari o'rganiladi. Bunda eksport, ko'shma tadbirkorlik faoliyati, to'g'ridan-to'g'ri xorijiy investitsiyalar kabilarning imkoniyatlaridan foydalaniladi. Eksportni vaqti vaqgi bilan olib borish yoki faol eksport usullari qo'llaniladi. qo'shma faoliyatda litsenziya, kontrakt, podryad kabilardan birini tanlab olish mumkin.

Xalqaro marketing kompleksiga kelsak, bunda standartlashgan va individuallashtirilgan tuzilmalar mavjud.

Xalqaro marketing mavjud tovar chiqariladimi yoki tovar moslashtiriladimi, yangi tovar kashf etiladimi kabilarni aniqlaydi.

Rag'batlantirish, bahoni belgilash, tovarlarni tarqatish yo'llarini belgilash kabilar bilan bog'langan xalqaro marketing faoliyati ham ahamiyatlidir. Rag'batlantirishda ichki usuldan foydalanish yoki har bir mamlakatdagi tashqi savdo uchun alohida usullarni qo'llashni tanlash mumkin. Masalan, barcha bozorlar uchun bir xil reklama yoki bir xil reklamani turli shakllarini qo'llash mumkin. Ikkovining ham asosli tomonlari ko'p. Standartli reklama emblemaga asoslansa, firma tez taniladi. Shu bilan reklamani alohidaligi mahalliy o'zgachalikni e'tiborga oladi. Shu bilan birga reklamalar sharoiti mamlakatlarga qarab turlicha bo'ladi. Birida telestudiyani imkoni katta bo'lishi, boshqasida esa bu imkoniyat bo'lmasligi va gazeta ma'qul bo'lishi mumkin.

Baholarga kelsak, bu ham har xil bo'ladi. Bozorni egallash vaqtida bahoni past yoki o'zining mamlakatida o'tmayotgan tovar bo'lsa, juda past belgilash mumkin. Lekin chet bozordagi past baho deming bo'lib hisoblanadi, ma-salan, AQSh da antidemping siyosati boj to'lashga olib keladi.

Tovarlarning tashqi savdoda taqsimlanishining ham o'z usul va yo'llari bor. Chunki tovarni avvalo o'z mamlakati chegarasigacha olib borish, so'ngra tashqi mamlakat chegarasidan to iste'molchigacha egkazish kerak. Bunda mavjud usullardan foydalaniladi. Ular o'rganilishi kerak bo'ladi.

Tashqi savdoda marketing xizmatining ma'qul tuzilmasini tanlash ham ahamiyatlidir. Firmalar xalqaro marketingda o'z faoliyatlarida kamida uch xil usuldan foydalanishadi: ba'zi firmalar o'zida eksport bo'limini ochadi, so'ng xalqaro marketing, oxirida transmilliy kompaniya tashkil etadi. Xalqaro marketing eksport qilib, chetga tovarlar jo'natshtsatsan boshlanadi. Firmalarning bir necha mamlakatlarda ish olib borishi xalqaro marketing bo'limi ochilishini taqozo etadi. Faoliyat ko'p millatli darajaga etishi bilan xalqaro miqyosdaga faoliyat transmilliy kompaniya darajasigacha ko'tariladi va jahon bozorini bir bozordek ko'rib, ish tuta boshlaydi, marketingni boshqarish va uning ishlarini planlashtirish jahon miqyosi hajmida olib boriladi.

## **Xulosa**

Marketingning umumiy maqsadi eng yuqori iste'molning qondirilishiga, iste'molchining yuqori tanlov sharoitiga, mumkin bo'lgan yuqori iste'molga, farovon turmush tarziga eripshshdan iborat. Firmalarga xos tashqi marketing kompleksi siyosiy tizim, huquqiy tartib, demokratik va ijtimoiy-madaniy holat, bozor kon'yunkturasi, raqiblar, iste'molchilardan iborat. Marketingning eng muhim vazifasi xaridorlarni to'la o'rganish, ularning daromadlari, turmush darajasi, tovar (xizmatlar)ga qondirilishi, talab o'zgaruvchanligi kabilarni o'rganib, firma faoliyatini shular asosida tashkil etadi.

Marketing korxonalar faoliyatini tovarlar ustida ishlash, iste'molchilar uchungina ishlab chiqarish, ularning bozorda shakllanishi mumkin bo'lgan iste'mol talabini e'tiborga olgan holda ish tutishga yo'naltiradi.

Marketing bozor mahsuli, bozor uchun ishlovchi usul. Bozorni o'rganish, bozorda firmaning o'z o'rnini topib berish marketing vazifasi. Marketing xizmatida tovarlar (xizmatlar)ni bozorlarda joylashtirish, o'z tovarlari uchun bozor qismlarini tashkil etish muhim ahamiyat kasb etadi.

Korxonadagi butun marketing faoliyatini marketing bo'yicha vitse-prezident boshqaradigan marketing xizmati bajaradi.

Marketing bozorni bilishni talab etadi, iste'molchiga nima kerakligi, u tovarni qaysi narxda sotib olishga tayyorligi, bu tovar qachon, qaerda va kimga kerak bo'lishi haqida o'ylashga majbur qiladi.

Sotuv hajmining kattaligi, tovar zaxiralarining aylanuvchanligi serdaromadlikning garovi bo'lib hisoblanadi.

Maqsadli bozor, narxlar va rag'batlantirish usullari haqidagi qarorlar chakana va ulgurji savdogarning asosiy marketing qarorlaridir.

Reklama - bozorni rag'batlantirishning qudratli vositasidir.

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

1. Marketing tadqiqotlari deganda nima tushuniladi?
2. Marketing strategiyasi bosqichlarini sanab bering.
3. Chakana savdo ulgurji savdodan nima bilan farq qiladi?
4. Bozorni rag'batlantirishning kompleks byudjeti qanday ishlab chiqiladi?
5. Bozorni rag'batlantirish smetalarini ishlab chiqish usullarini aytib bering.

6. Tovar sotilishi xarakatining taxlili.
7. Tovar xarakatining taxlili.
8. Marketing strategiyasini ishlab chiqish yo'llari.
9. Marketing nima, uning mohiyatini kandy tushunasiz?
10. Marketingning iste'molchilar manfaati soxasidagi faoliyatini kandy tushunasiz?
11. Marketingning vazifalari, uning anik xarakati, faoliyati mazmuni tushunchasi?
12. Firmalar foydasi, ularning foydani kupaytirish takdiriy muammosini kandy tushunish kerak?
13. Marketingning rakobatga munosabatini tushuntirib Bering.
14. Marketingda segmentatsiya tushunchasi, axamiyati va amaliyotini tushuntirib bering?
15. Xalkaro marketing, uning shakllari, faoliyat xususiyatlari kandy?
16. Marketing faoliyatiga jamoatchilikning munosabati, ta'siri tushunchasi?

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. – T.: O'zbekiston, 2001.
2. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekiston 2001
3. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
4. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
5. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
6. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2006.
7. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2006.
8. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2006.
9. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2006.
10. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2006.
11. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2006.
12. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2006.
13. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2006.
14. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2004.
15. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

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

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

*Mavzuning maqsadi* - boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini tadqiq qilish usullarini o'zlashtirish, mavjud tashkiliy tuzilmalarni tahlil va isloh qilish borasida ma'lum ko'nikmalar hosil qilishdan iborat.

#### **3.1. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini tadqiq qilish usullari**

Bozor munosabatlari boshqaruvning yangi shakl va usullarini talab qiladi. Boshqaruvning ma'muriy-buyruqbozlik tizimi davrida boshqaruv tuzilmalari faqat vertikal ierarxik pog'onalar bo'yicha tuzilardi. Bu mahalliy boshqaruv organlari va korxonalarining mas'uliyatini kamaytirar, ularning tashabbuskorligini bo'g'ar, boshqaruv apparatining "kengaytirilishi" va asossiz sarf-xarajatlarga olib kelardi.

Boshqaruvning yangi tashkiliy tuzilmasini yaratishda mulkchilik shakllarining xilma-xilligi, davlat sektori va xususiy sektorning o'zaro hamkorligi va aloqasi, boshqaruvning hududiy organlari va korxonalariga berilgan vakolatlar hisobga olinishi lozim.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini isloh qilish maqsad emas, balki maqsadga erishish vositasidir. Maqsad - boshqaruvning sifati va ishlab chiqarishning samaradorligini oshirishdan iborat.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini isloh qilishning asosiy vazifasi mulkchilik shakllarining xilma-xilligi, ishlab chiqarish tashkilotining turi va shakllariga, xalq xo'jaligi tarmog'ining bozor munosabatlarida faoliyat yuritish sharoitlariga mos bo'lgan hamda boshqaruvning barcha: texnik, iqtisodiy, ijtimoiy, huquqiy va boshqa funksiyalarining bajarilishini ta'minlaydigan boshqaruv apparatini barcha pog'onalarda tashkil qilishdan iboratdir.

Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida boshqaruv tuzilmasini isloh qilish masalalari nazariy va amaliy jihatdan hali yaxshi ishlab chiqilmagan. Ayniksa boshqaruvning ilmiy asoslangan tashkiliy tuzilmalarini ishlab chiqish usulologiyasi masalalari dolzarb ahamiyatga egadir. Tashkiliy tuzilmalarni isloh qilishda ilmiy bilishning umumiy usullari: rasmiy mantiq, tahlil va sintez, induksiya va deduktsiya, gipoteza va tajriba hamda iqtisodiy va tizimli tahlil, boshqaruvning yangi tashkiliy tuzilmalarini loyihalashtirishga tizimli-vaziyatli va maqsadli yondashuvlar qo'llanadi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini isloh qilish kontseptsiyasi demokratiya, maqbullik, ilmiylik tamoyili va samaradorlik tamoyiliga asoslanishi lozim.

Amerikalik taniqli olim Alfred Chandler qator yillar davomida "Dyupon", "Jeneral Motors", "Sirs" singari firmalarning tashkiliy tuzilmalaridagi o'zgarishlarni tahlil qilib va bu o'zgarishlarni tashkilot strategiya va maqsadlaridagi o'zgarishlarga solishtirib, o'zining "Strategiya tuzilmani belgilaydi", degan mashhur tamoyilini ta'riflab berdi. Bu boshqaruv ob'ektining tuzilmasi shunday bo'lishi kerakki, u

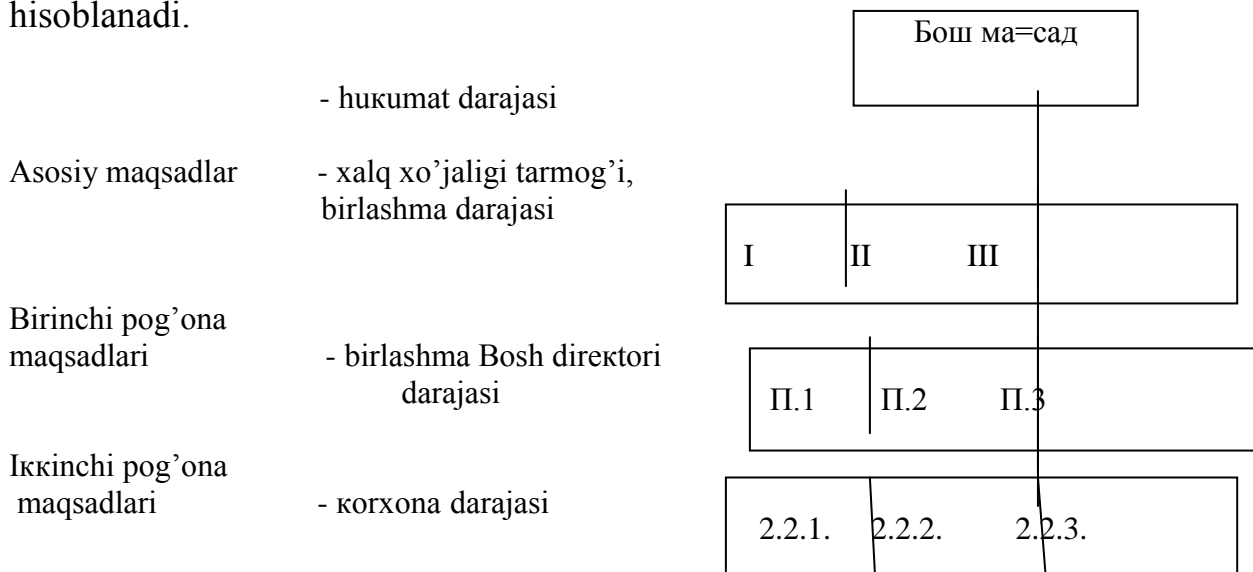
boshqaruv strategiyasining bajarilishini ta'minlashi lozim, deganidir. Modomiki, bozor munosabatlariga o'tilishi bilan strategiya ham o'zgarar ekan, tashkiliy tuzilmalarda ham tegishli o'zgarishlar yasash talab etiladi.

Tashkilotning klassik nazariyasiga muvofiq, boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini loyihalashtirish va isloh qilish yuqoridan pastga qarab amalga oshirilishi lozim. Dastlab umumiy maqsadlar belgilanadi, so'ng esa vazifalar ta'riflanib, ma'lum qoidalar tuziladi.

### 3.2. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini tadqiq qilishga maqsadli yondashuv

Maqsad boshqaruv nazariyasining asosiy kategoriyalaridan biri hisoblanadi. Boshqaruv maqsadlarini shakllantirish boshqaruv jarayonining dastlabki bosqichini, ularga erishish esa yakuniy bosqichini tashkil qiladi.

Ma'lum maqsadga erishish odamlar, qisman boshqaruv faoliyati samaradorligining mazmuni va mezoni hisoblanadi. Maqsadlar boshqaruvning funktsiyalarini belgilaydi va funktsional bo'linmalarning tarkibi hamda ularning tarkibiy elementlarini asoslash uchun xizmat qiladi. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini shakllantirishda ayrim maqsadlarni tartibga keltirish muhim ahamiyatga ega. Maqsadlarni tartibga keltirish usullaridan biri "maqsadlar daraxti" usuli-maqsadlar va ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqaning grafik ifodasi hisoblanadi.



#### 3-chizma. Boshqaruv maqsadlari tizimi.

Bosh maqsadga erishish uchun asosiy maqsadlarga erishish; asosiy maqsadga erishish uchun-birinci pog'ona maqsadlariga erishish talab etiladi va h.k. Maqsadli yondashuv boshqaruv organlari ishini qo'yilgan maqsadlarga erishishga bo'ysundirishni talab etadi. Boshqaruv maqsadlari har xil: ishlab chiqarish, iqtisodiy, texnik va boshqa xususiyatlarga ega bo'ladi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini tadqiq qilishda boshqaruvning har bir pog'onasi maqsad va vazifalari aniq belgilanib, "maqsadlar daraxti" tuziladi.

Mavjud tashkiliy tuzilma bilan "maqsadlar daraxti"ni solishtirish boshqaruv tuzilmasidagi barcha maqsadlar ta'minlangan yo ta'minlanmaganligini ko'rsatib beradi. Tahlil jarayonida ayrim maqsadlarga erishish uchun javobgarlik aniq



belgilanmaganligi yoki ularni ijro etuvchilar yo'qligi tufayli bu maqsadlarga erishilmayotgani aniqlanadi.

Tashkiliy tuzilmalar tahliliga maqsadli yondashuv mavjud boshqaruv tuzilmasidagi kamchiliklarni aniqlash, boshqaruv funksiyalarini belgilash imkonini beradi va ijrochilarning mas'uliyatini oshiradi. U shuningdek boshqaruv apparati xodimlari sonini asoslash, ularni boshqaruv funksiyalari bo'yicha turkumlash imkonini beradi.

### **3.3. Boshqaruvning mavjud tashkiliy tuzilmasi tahlili**

Boshqaruvning mavjud tashkiliy tuzilmalari tahlilining maqsadi tuzilmaning samaradorligini baholash hamda uni shakllantirish va takomillashtirishning asosiy yo'nalishlarini asoslash hisoblanadi. Tahlil jarayonida boshqariluvchi ob'ektning maqsad va xususiyatlari, qo'llanuvchi boshqaruvning tamoyil va usullari, boshqaruv jarayoni va texnikasi, axborot ta'minotining mazmuni va tashkil etishi, iqtisodiy va boshqa usullar nisbati, marketing strategiyasi, boshqaruv kadrlar apparatining malakaviy tarkibi, majburiyatlar, huquqlar va javobgarlikning belgilanish darajasi tashkiliy tuzilmaga ta'sir ko'rsatishini yodda tutish lozim.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini isloh qilishni mavjud boshqaruv organlarini tadqiq qilishdan, kim kimga bo'ysunishi, qaysi organlar oldida hisobot berishi, kim tomonidan va qanday boshqarilishini aniqlashdan boshlash kerak. Boshqaruvning iqtisodiy samaradorligiga umumiy baho berish lozim.

Fond hosil qiluvchi ko'rsatkichlar: foyda, rentabellik darajasi, mehnat mahsuldorligining o'sish sur'atlari, yuqori sifatli mahsulotning salmog'i, shartnoma bo'yicha olingan majburiyatlarning bajarilishi, boshqaruv apparati xodimlarining soni, ularni saqlash xarajatlari, boshqaruv apparati xodimlarining o'z majburiyatlarini bajarishlari va shu kabi ko'rsatkichlar puxta tahlil qilinadi. Amalda qo'llanayotgan boshqaruv usullari - iqtisodiy, tashkiliy-farmoyish va ijtimoiy-ruxiy usullarning unumdorligi aniqlanadi.

Bozorni, tovarlarning bozorga tomon harakati, reklama, tovar va xizmatlar oqimi yo'nalishlari va h.k.ni o'rganish muhim ahamiyatga ega.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasi tahlili quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. Tashkiliy tuzilmaning boshqaruv ob'ekti maqsadlari, vazifalari va xususiyatlariga mos kelishini o'rganish.

2. Boshqaruv pog'onalari tarkibini o'rganish.

3. Marketing strategiyasini o'rganish.

4. Boshqaruv apparatidagi o'zaro aloqalarning tahlili.

5. Boshqaruv funktsional tuzilmasining tahlili.

6. Kadrlarning malakasini o'rganish va ularni baholash.

1. Tashkiliy tuzilmaning boshqaruv ob'ekti maqsadlari, vazifalari va xususiyatlariga mos kelishini o'rganishni "maqsadlar daraxti"ni tuzish va asosiy vazifalarni aniqlashdan boshlash lozim.

So'ngra boshqaruv ob'ekti tashkiliy tuzilmasining asosiy sxemasini va boshqaruv bo'g'inlarining tashkiliy sxemasini tuzish kerak. Bizga ma'lum bo'lgan birorta ham usul soddalik jihatidan bu usulga tenglasha olmaydi. Biroq, tashkiliy

tuzilmalarning sxemalarini tuzish va tahlil qilishga tizimli-vaziyatli va maqsadli yondashuvlar qo'llansa, bu soddalik juda katta samaradorlik bilan uyg'unlashadi.

2. Boshqaruv pog'onalari tarkibini o'rganish boshqaruv apparatini qisqartirish va shu bilan bir vaqtda rahbarlik sifatini oshirish, yakkaboshchilik tamoyiliga qat'iy rioya qilinishini ta'minlash va boshqaruv sarf-xarajatlarini qisqartirishga qaratilishi lozim. Tahlil jarayonida:

- boshqaruvning tarmoq bo'g'inlari tarkibi;
- tarmoq rahbarlarining qarorlar qabul qilish uchun axborot bilan ta'minlanganligi;
- xodimlarning malakasi, topshirilgan ish uchastkasi uchun javobgarligi;
- ish joylarining texnik jihozlanganligi tadqiq qilinadi.

Boshqaruv pog'onalari sonini qisqartirish tezkorlikning ortishiga olib keladi, boshqaruv qarorlarining qabul qilinishi va amalga oshirilishini tezlashtiradi, axborotning o'tish yo'llarini qisqartiradi, axborot oqimlarini tartibga soladi, xodimlarning mas'uliyatini oshiradi va h.k.

3. Marketing strategiyasini o'rganish quyidagilarni o'z ichiga oladi: talab kon'yunkturasini o'rganish, bozor tahlili, korxonaning maqsad va imkoniyatlarini aniqlash, marketing turini tanlash, ilmiy ishlab chiqish, bozorga joriy qilish, rivojlanish yo'llarini tanlash, reklama va bozorni rag'batlantirish, mahsulot assortimentini soddalashtirish, sotuv faoliyatini boshqarish, sotuvdan keyingi xizmat ko'rsatish, marketing faoliyatini nazorat qilish.

4. Boshqaruv apparatining o'zaro aloqalarini tahlil qilishda ichki va tashqi aloqalar o'rganiladi. Tashqi aloqalar boshqaruv ob'ektining tashqi olam: etkazib beruvchilar, iste'molchilar va h.k. bilan munosabatlarini tavsiflaydi.

Ichki aloqalar - bu boshqaruv ob'ektining o'zidagi gorizontaal va vertikal aloqalar hisoblanadi.

Boshqaruv aloqalarini quyidagi formulaga ko'ra hisoblash mumkin:

$$B_{\max} = \frac{2^n}{2} (B - 1),$$

bu erda:  $B_{\max}$  - boshqaruv xodimlari o'rtasida amalga oshirilishi mumkin bo'lgan aloqalarning maksimal umumiy soni;

$B$  - rahbarlarga bevosita bo'ysunuvchilar soni.

Aloqalar tahlili bo'ysunuvning ortiqcha, etishmagan chiziqlarini aniqlash, qo'shimcha chiziqlarni belgilash orqali amalga oshiriladi.

5. Funktsional tuzilma tahlili boshqaruv tizimi bo'g'inlarining tarkibi va nisbatini o'rganishni nazarda tutadi. Barcha funktsional bo'linmalar tahlildan o'tkaziladi.

## Xulosa

Menejmentning yangi tashkiliy tuzilmasini yaratishda mulkchilik shakllarining xilma-xilligi, davlat sektori va xususiy sektorning o'zaro hamkorligi va aloqasi hisobga olinishi lozim.

Maqsadlar tashkiliy tuzilmani, kadrlar esa - boshqaruv usullari va usulini belgilaydi.

“Maqsadlar daraxti” - maqsadlar va ularga erishish vositalari o’rtasidagi aloqalarning grafik ifodasi.

Tashkiliy tuzilmani tadqiq qilishga maqsadli yondashuv kamchiliklarni aniqlash, boshqaruv funktsiyalarini belgilash, xodimlar sonini asoslash va ijrochilarning mas’uliyatini oshirish imkonini beradi.

Har qanday murakkab tizim yanada murakkabroq tizim, ya’ni supertizimning elementi sifatida ko’zdan kechiriladi. Tashkiliy tuzilmani tadqiq qilishda ichki va tashqi vaziyatdagi o’zgarishlar ham e’tiborga olinishi kerak.

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

1. Korxonaning tashkiliy tuzilmasini ta’riflang.
2. Menejmentning tashkiliy tuzilmasini tadqiq qilish qanday maqsadni ko’zlaydi?
3. Tashkiliy tuzilmalarni tadqiq qilish usullarini sanab bering.
4. Ichki va tashqi vaziyatdagi o’zgarishlar nimada ko’rinadi?
5. Menejmentning tashkiliy tuzilmasini tahlil qilishda nimaga alohida e’tibor berish lozim?
6. Korxonaning tashkiliy tuzilmasini tuzish.
7. Korxonaning tashkiliy tuzilmasini taxlil qilish.
8. Siz amaliyot o’tgan korxonangizning tashkiliy tuzilmasini taxlilini qilib bering.

### **Adabiyotlar**

1. O’zbekiston Respublikasi Institutiyasi. – T.: O’zbekiston, 2001.
2. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo’q. T., O’zbekiston 2001
3. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo’lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
4. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
5. Sharifxo’jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O’qituvchi, 2002.
6. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya “V”, 2006.
7. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2006.
8. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2006.
9. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2006.
10. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2006.
11. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2006.
12. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2006.
13. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2006.
14. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2004.
15. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

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

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

*Mavzuning maqsadi* - respublikaning bozor munosabatlariga o'tish xususiyatlari, respublika Prezidenti ta'riflab bergan besh tamoyil bilan tanishtirish, bozor munosabatlariga o'tish sharoitlarida menejment tashkilotining asosiy vazifalari va boshqaruvni takomillashtirish yo'llarini belgilashdan iborat.

### **4.1. Respublika iqtisodiyotini bozor munosabatlariga o'tkazish strategiyasi**

Mustaqil mamlakatimiz davlatchilik tajribasini o'zida mujassam etayotir. Uning oldida bugun ulkan muammolar turibdi. Bozor munosabatlari talablariga javob beradigan demokratik, siyosiy va ma'muriy tuzilmalarni yaratish lozim.

Rejali xo'jalik yuritish tamoyillariga asosan, talab, qiymat va tabiiy ehtiyojlar singari omillarni hisobga olmasdan faoliyat ko'rsatgan ishlab chiqarishni bozor munosabatlariga, yangi tovarlar ishlab chiqarishga o'tkazish va uni yangi izga solish zarur.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A. Karimov o'zining "O'zbekiston: bozor munosabatlariga o'tishning o'ziga xos yo'li" asarida iqtisodiyotni bozor munosabatlariga o'tkazishning besh tamoyilini ta'riflab berdi:

1. Iqtisodiyot siyosatdan ustun bo'lishi kerak.
2. Islohotlarni o'tkazishda davlat boshchilik qilishi lozim, u islohotlarni ishlab chiqadi va amalga oshiradi.
3. Hamma narsada qonun ustuvorligiga erishish, qonunlarga hamma amal qilishi lozim.
4. Kuchli ijtimoiy siyosatni amalga oshirish zarur. Aholini ijtimoiy himoya qilish bozor islohotlarining shartiga aylanishi kerak.
5. Bozor iqtisodiyotiga o'tish bosqichma-bosqich, ob'ektiv iqtisodiy qonunlarga muvofiq amalga oshirilishi lozim.

Bu tamoyillar olamshumul ahamiyatga ega. Zero, taklif qilingan modelda bozor munosabatlarini rivojlantirishning umumiy, baynalmilal jihatlari milliy xususiyatlar bilan uyg'unlashadi.

I.A. Karimov bozor islohotlarini amalga oshirishning boshqa mamlakat o'ziga xosliklarini hisobga olmaydigan begona tajribasini ko'r-ko'rona ko'chirish tamoyilini rad etadi va asosan o'z kuchiga tayanish tamoyilini ilgari suradi.

O'z kuchiga tayanish tamoyili shunchaki xayol emas, balki O'zbekistonning iqtisodiy imkoniyatlarining puxta ilmiy hisob-kitobidir. Respublikada bozor munosabatlari majmuini shakllantirish yo'lida dastlabki qadamlar tashlandi; bank tizimi va tijorat banklari tizimi yaratildi. Savdo-xom ashyo birjalari, brokerlik idoralari va savdo uylari tashkil qilinayotir.

Sanoat, qurilish, savdo, umumiy ovqatlanish, maishiy xizmat ko'rsatish korxonalarini va uy-joy fondini davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish faol amalga oshirilmoqda.

Bozor munosabatlari iqtisodiyotning qishloq xo'jalik tarmog'ida ham keng rivojlanmoqda. Kolxozlar va sovxozlar qayta tuzildi, fermer (dehqon) xo'jaliklari tashkil qilinmoqda.

Ko'pgina tarmoq vazirliklari, mahkamalari va boshqarmalari negizida xo'jalik birlashmalari, kontsernlari, assotsiatsiyalar, xoldinglar, korporatsiyalar tashkil qilindi. Korxonalar, aktsiyadorlik jamiyatlariga to'la erkinlik berildi.

#### **4.2. Ishlab chiqarish menejmentini asosiy vazifalari**

“Ishlab chiqarish menejmenti” fanining bozor munosabatlariga o'tish vositasi bo'lib, boshqaruv jarayonlarining mohiyatini belgilab beradi. Bozor munosabatlariga o'tish sharoitlarida muammolarning yangi progressiv texnik, iqtisodiy va ijtimoiy echimlarini ishlab chiqish, ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonlariga sifat o'zgarishlarini kiritishga bo'lgan e'tiborni kuchaytirish zarur.

Bu vazifalarni amalga oshirish butun boshqaruv tizimining tashkilotini o'zgartirishni talab qiladi. Boshqaruvning axborot ta'minotini o'zgartirish, ilmiy-texnik ma'lumotlarning ahamiyatini oshirish lozim. Boshqaruv ma'lumotlarini qayta ishlash, uzatish, yig'ish va saqlashning yangi texnik vositalari zarur. Qarorlarni tayyorlash, qabul qilish va ularning bajarilishini nazorat qilishda tubdan o'zgarish yasash lozim. Rahbar xodimlar va mutaxassislar ish jiddiy o'zgargan holda tashkil etishadi; ularga korxonalar, aktsiyadorlik jamiyati boshqaruvini tashkil qilishda to'la erkinlik berilgan.

Tegishli ravishda kadrlarning kasbiy malakasiga bo'lgan talablar ham o'zgaradi, shu bilan bir vaqtda boshqaruv organlari tuzilmasiga o'zgartirishlar kiritiladi, boshqaruvning funktsiya va usullari o'zgaradi.

Korxonalar va aktsiyadorlik jamiyatlari marketing bo'limlari va xizmatlarining ish ko'lamini ortadi. Bozor ishlab chiqarish boshqaruvi bilan bog'liq katta ish hajmini amalga oshirishni talab qiladi.

Bozorni ilmiy tadqiq qilish va boshqaruvning tashkiliy tizimida mahsulotga bo'lgan talab va taklifni bashorat qilish ishlari nazarda tutilishi lozim.

Jamoani ijtimoiy rivojlantirishning kompleks dasturi masalasi, shu jumladan atrof muhit ekologiyasi masalalari birinchi o'ringa chiqadi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda rahbar xodimlar va mutaxassislarning mas'uliyati ortadi. Bu ishlab chiqarish menejmentiga qator o'zgartirishlar kiritishni talab qiladi.

Eng avvalo birinchi navbatda muvofiqlashtirilishi lozim bo'lgan qarorlar tarkibi tartibga solinadi, qabul qilingan qarorlarning bajarilishi uchun javobgar bo'lgan funktsional bo'limlar va xodimlar aniq belgilanadi.

Turli bo'g'in rahbarlari qabul qiluvchi qarorlar doirasini aniq belgilab qo'yishi talab etiladi. Ayrim yuqori rahbarlar hanz, markazlashtirilgan rejali tizimda bo'lgani singari, qo'l ostidagilar uchun ham qaror qabul qilishda davom etmoqdalar, holbuki korxonalar va aktsiyadorlik jamiyatlariga xo'jalik faoliyatini yuritishda to'la erkinlik berilgan.

Iqtisodiy-matematik usul va hozirgi zamon hisoblash texnikasidan foydalanish doirasining kengayishi bilan yangi axborot tizimlarini tashkil qilish, apparatning butun ishini ratsionalizatsiya qilish tobora muhim ahamiyat kasb etib bormoqda.

Ishlab chiqarish menejmentining tezkorligini oshirish boshqaruvning asosiy vazifalaridan biri hisoblanadi. Bu axborotning o'tishi, qarorlarni tayyorlash, asoslash, qabul qilish va bajarish muddatlarini qisqartirishga bo'lgan urinishdan dalolat beradi.

Ishlab chiqarish menejmentining tezkorligini oshirish maqsadida boshqaruv organlari tuzilmasidagi pog'onalar sonini qisqartirish, qarorlar qabul qilish jarayonidagi kelishishlar sonini qisqartirish zarurati tug'iladigan bo'g'inlarga qarorlar qabul qilishni yaqinlashtirish lozim.

Boshqaruv jarayoni bilan bog'liq sarf-xarajatlarni qisqartirish ham menejmentni muhim vazifasi hisoblanadi. U eng avvalo axborot tizimini qayta qurish va hozirgi zamon tashkiliy va hisoblash texnikasidan keng foydalanish yo'li bilan ta'minlanadi. Og'ir boshqaruv ishlarini mexanizatsiyalashtirish va avtomatizatsiyalashtirish, ish joylarini tashkil qilish va ularga xizmat ko'rsatish, ish vaqtdan tejimli foydalanish katta ahamiyatga ega bo'ladi.

Boshqaruv jarayonlarining o'z vaqtida amalga oshirilishi menejmentni samaradorligini belgilovchi muhim omil hisoblanadi. Har bir boshqaruv jarayoni qat'iy belgilangan vaqtda, boshqariluvchi hajmning holati va uning rivojlanish tendentsiyalaridan kelib chiqib bajarilishi lozim.

Ishlab chiqarish menejmentini ilg'or ijobiy o'zgarishlarning tarqalishiga yo'l ochishi va salbiy o'zgarishlarning oldini olishi zarur.

Boshqaruv tsikllarini qisqartirish ishlab chiqarishning rivojlanishiga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatadi. "o'ya - ishlab chiqarish" tsiklining qisqarishi tadqiq qilish, loyihalashtirish va tajriba ishlarini amalga oshirish, ularni ishlab chiqarishga joriy qilish va o'zlashtirish jarayoni bilan bog'liq bo'ladi.

"Iste'molchi-ishlab chiqarish" tsiklining qisqarishi esa "sotuvchi bozori"dan "iste'molchi bozori"ga o'tilishi natijasida bozorni o'rganish bilan bog'liqdir.

### **4.3. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish yo'nalishlari**

Ishlab chiqarish menejmenti resurslarni o'zlashtirish borasidagi umumdavlat ahamiyatiga molik yirik muammolarni hal qilish va respublikaning ishlab chiqarish kuchlarini rivojlantirish maqsadlaridan kelib chiqadi.

Menejment respublikani ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning eng muhim muammolarini echimi tomon burilish yasalishini ta'minlashi lozim. Bu agrosanoat kompleksi, yoqilg'i-energetika va ma'danli xom ashyo komplekslari, sog'liqni saqlash va ekologiya, informatika - mohiyat e'tibori bilan iqtisodiyotning barcha muhim tarmoqlaridir.

Respublikada yangi ishlab chiqarish sohalarini yaratish va eskilarini modernizatsiya qilish, yangi texnologiyalarni joriy qilish bo'yicha katta ishlar amalga oshirilmoqda. Bu esa boshqaruvni tashkil etishni takomillashtirishni talab qiladi.

Chuqur bozor islohotlarini amalga oshirish davrida respublika iqtisodiyoti oldida turgan muhim vazifalardan biri tovar bozorini tez va samarali boyitish, import

“injiqliklari”ga butkul bog’liqlikni tugatish hisoblanadi. Sanoat va agrosanoat kompleksining tovar ishlab chiqaruvchi tarmoqlarini rivojlantirish zarur.

Sanoat va qishloq xo’jaligi menejmentini tashkil etish aynan shu muammolarni hal qilishga yo’naltirilishi lozim. Darvoqe, keskin tovar taqchilligi natijasida ishlab chiqarish innovatsiyalarga nisbatan ta’sirchanligini yo’qotishi mumkin. Bu holda korxonalar ishlab chiqarishni yangilamasdan ham bimalol faoliyat ko’rsata oladilar.

Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etish holati uni takomillashtirish choralarini kompleks ishlab chiqish, istiqbolli tashkiliy-iqtisodiy modelni ishlab chiqish zaruratini belgilaydi. Menejmentni takomillashtirish yo’nalishlari asoslab berilgan taqdirda harakatdagi boshqaruv ob’ektida eng avvalo birinchi galda hal qilinishi lozim bo’lgan vazifalar, “tor joylar” (boshqaruvning tezkorligini oshirish, qarorlarni muvofiqlashtirish, boshqaruv bo’yicha ko’p mehnat talab qiladigan ishlarni qisqartirish, tashkiliy tuzilma va boshqaruv usullari takomillashtirish va h.k.) belgilanadi.

Bu vazifalar asosida boshqaruvning dastlabki iqtisodiy-tashkiliy modeli yaratiladi. Aniq chora-tadbirlarni ishlab chiqish uchun mavjud ishlab chiqarish menejmentini tashkil etish tahlil qilinadi va uning rivojlanish tendentsiyalari aniqlanadi. Ushbu asosda, ko’makchi va me’yor materiallar (namunaviy shtat ro’yxatlari, axborot tuzilishi, tizimi, texnik jihozlash normasi va h.k.) hisobga olingan holda, ishlab chiqarish menejmentini rivojlantirishning kompleks loyihasi ishlab chiqiladi. Menejmentni takomillashtirish ham boshqaruvchi, ham boshqariluvchi tizimlarni qamrab oladi.

Boshqaruvchi tizimda menejment tashkilotini takomillashtirishning asosiy yo’nalishlari quyidagilar hisoblanadi:

1. Boshqaruv funksiyalari va tashkiliy tuzilmasi.
2. Boshqaruv texnikasi va texnologiyasi, boshqaruv apparatida ishni tashkil qilish.
3. Boshqaruv ishini mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish.
4. Boshqaruvning axborot bazasi, ma’lumotlarni ro’yxatga olish tizimi, ularni boshqaruv apparatiga uzatish shakl va usullarini takomillashtirish.
5. Qarorlarni tayyorlash, qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etish jarayonini takomillashtirish.
6. Boshqaruv ishining shart-sharoitlarini yaxshilash.
7. Boshqaruv apparati xodimlarining ish vaqtidan foydalanilishini tartibga solish.
8. Boshqaruv usullarini tartibga solish.
9. Boshqaruv apparatidagi turli bo’limlarning faoliyatini uyg’unlashtirish.
10. Jamoada barqaror ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratish va h.k.

### **Xulosalar**

Prezident I.A. Karimov ishlab chiqqan va ta’riflab bergan besh tamoyil bozor islohotlarining negizi hisoblanadi.

Sanoat talab, taklif, narx, foyda, qiymat singari omillarni hisobga olgan holda faoliyat ko’rsatishi lozim.

Aholini ijtimoiy himoya qilish bozor islohotlarining sharti bo’lishi lozim.

Ishlab chiqarish menejmenti fan sifatida bozor munosabatlariga o’tish vositasi hisoblanadi.

Menejmentni takomillashtirishning asosiy yo'nalishlari ham boshqaruvchi, ham boshqariluvchi tizimlarni qamrab oladi.

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

1. Bozor sharoitlarida iqtisodiy munosabatlar qanday bo'lishi kerak?
2. Iqtisodiyotni bozor munosabatlariga o'tkazishning besh tamoyilini sanab bering.
3. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishning asosiy vazifalari nimadan iborat?
4. Aholini ijtimoiy himoya qilish qanday amalga oshiriladi?
5. Islohotning ijtimoiy yo'nalishi haqida gapirib bering.
6. Bozor munosabatlariga o'tish strategiyasini tushuntirib bering.
7. Ishlab chiqarish menejmentining asosiy vazifalari.
8. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish yo'nalishlari.

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. – T.: O'zbekiston, 2001.
2. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekiston 2001
3. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab islohotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
4. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
5. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
6. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2006.
7. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2006.
8. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2006.
9. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2006.
10. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2006.
11. Paraxina V.N. Teoriya organizatsii -M, 2006.
12. Lafta Dj. K. Teoriya organizatsii -M, 2006.
13. Smirnov E.A. Teoriya organizatsii -M, 2006.
14. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizatsii -M, 2004.
15. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.



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

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

*Mavzuning maqsadi* - ishlab chiqarish menejmenti kadrlar ta'minoti tahlilining maqsadlari, mazmuni va usullarini o'zlashtirish, bunday tahlilni o'tkazishga oid ko'nikmalar hosil qilishdan iborat.

### **5.1. Ishlab chiqarish menejmentining kadrlar ta'minotining mazmuni va vazifalari**

Ishlab chiqarish menejmentining kadrlar ta'minoti boshqaruvning eng muhim omillaridan biri bo'lib, mehnatni taqsimlash, birlashtirish va ixtisoslashtirish, boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish, ish vaqtdan tejamli foydalanilishini ta'minlash, kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish, boshqaruv sarf-xarajatlarini kamaytirishni nazarda tutadi.

Ishlab chiqarish menejmentining kadrlar ta'minoti tahlilining maqsadi uni takomillashtirish bo'yicha takliflar ishlab chiqishdan iborat.

Menejment sohasida mehnat taqsimoti boshqaruv jarayonini alohida jarayonlarga ajratish, ulardan mustaqil ish turlarini hosil qilish, boshqaruv ishining bitta turini bajaruvchi maxsus bo'linmalar tashkil etishni anglatadi.

Boshqaruv apparati xodimlari mehnatining taqsimlanishi va birlashtirilishining tahlili mavjud qoida va lavozim yo'riqnomalari asosida majburiyatlarning boshqaruv funksiyalariga mosligini aniqlash maqsadida o'tkaziladi.

Mehnat taqsimoti uni birlashtirishni ham nazarda tutadi. Mehnatni birlashtirish funksional bo'linmalar doirasida va xodimlar o'rtasida barqaror aloqalar o'rnatadi.

### **5.2. Ish vaqtdan foydalanilishining tahlili**

Boshqaruv apparati kadrlari doimo vaqt etishmasligidan noliydilar. Ish vaqti zaxiralari-bu boshqaruv ishining unumdorligini oshirish zaxiralari demak. Ish vaqtini o'rganishning usullarining asosiy kuzatish turlari tasnifi quyidagi besh turga ajaratiladi:

1. Ish kunini suratga olish.
2. Xronometraj.
3. So'rov o'tkazish.
4. Intervyu olish.
5. Lahzalik kuzatishlar usuli.

Dastlab kalendar vaqtdan foydalanilishini o'rganib, qancha vaqt va qanday sabablarga ko'ra yo'qotilishini aniqlash lozim. Sababsiz ish qoldirish, ma'muriyat ruxsati bilan berilgan mehnat ta'tillari, kasallik tufayli ishga chiqmaslik va shu

kabilar bartaraf etish mumkin bo'lgan yo'qotishlar hisoblanadi. Yo'qotishlarning sabablarini aniqlash talab etiladi.

Ish kuni yoki ish jarayonini suratga olishga kirishishdan oldin kuzatishning maqsadini belgilab olish va buni xodimlarga tushuntirib berish lozim. Xronometraj boshqaruvning alohida jarayonlariga vaqt sarfini o'rganishda qo'llanadi.

Boshqaruv apparatining alohida ish turlariga vaqt sarfini o'rganishda so'rov o'tkazish usulidan foydalaniladi. So'rovnomalarning shakllari xilma-xildir.

Intervyu olish-yakka xodimlar va xodimlar guruhi bilan suhbatlashish, turli kengash va yig'ilishlar o'tkazish yo'li bilan ma'lumotlar olish demak.

### **5.3. Boshqaruv tizimi kadrlar ta'minotining tahlili**

Mehnat jamoalariga izchil ta'sir ko'rsatadigan rahbar xodimlar va mutaxassislar ishlab chiqarish menejmentining asosiy elementi hisoblanadi. Kadrlar salohiyatini shakllantirish va undan foydalanish boshqaruv tizimi kadrlar ta'minotining ob'ekti bo'lib, u quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. rahbar xodimlar va mutaxassislarga bo'lgan ehtiyojlarni asoslash;
2. kadrlarni tanlab olish va ularni malakasi, shaxsiy xususiyatlariga ko'ra joy-joyiga qo'yish;
3. boshqaruv tizimining kadrlar bilan ta'minlanish darajasini tahlil qilish va baholash;
4. rahbar xodimlar va mutaxassislarni tayyorlash, qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirishning turli shakllarini tashkil qilish.

Kadrlarning son tarkibini tahlil qilishda quyidagilar o'rganilishi lozim:

1. boshqaruvning umuman va boshqaruv funksiyalariga ko'ra kadrlar bilan ta'minlanganligi;
2. boshqaruvning umuman va boshqaruv funksiyalariga ko'ra kadrlar tarkibi tuzilmasi;
3. kadrlar tarkibining ma'lumot darajasi va sohasi, egallagan lavozimiga mosligiga ko'ra sifatli ta'minlanganligi;
4. kadrlar tarkibining barqarorlik (qo'nimsizligi) darajasi;
5. rahbar xodimlar va mutaxassislarning xizmat bo'yicha intensiv ko'tarilishi.

Rahbar xodimlar va mutaxassislarga bo'lgan ehtiyojlarni asoslash turli usullar bilan, shu jumladan iqtisodiy-matematik (omilga doir) usul yordamida butun korxonada va boshqaruv funksiyalari bo'yicha o'tkaziladi.

Kadrlar tarkibi tuzilmasini tahlil qilishda xodimlarning to'g'ri tanlangani, ularning belgilangan normalarga mosligi, rahbar xodimlar va mutaxassislarning nisbatini baholash muhim vazifalardan biri hisoblanadi.

Bunday tahlilning murakkabligi me'yor hujjatlarda tarkibiy tuzilmalarga doir normalar soni juda kamligi bilan izohlanadi. Faqat rahbarlarning boshqarish normalari va qator xodimlarning xizmat normalarigina keng qo'llanadi.

Tahlil jarayonida xodimlar ega bo'lgan asosiy ma'lumot sohasining egallagan lavozimlari uchun zarur bo'lgan ma'lumotga mosligi o'rganiladi. Mavjud malaka oshirish tizimining tahlilida eng avvalo u korxonaning ehtiyojlarini qay darajada

qondirayotgani aniqlanadi. Malakasini oshirib kelgan xodimlar soni rejadagi hisob-kitoblarga solishtiriladi va undan chetga chiqish sabablari aniqlanadi.

Tahlil natijalaridan boshqaruvning kadrlar ta'minotini tashkil etishni loyihalashtirishda foydalaniladi.

Shuningdek, kadrlarni joy-joyiga qo'yish tizimi, ularning xizmat bo'yicha ko'tarilish tartibi va kadrlar tarkibini mutaxassislar bilan to'ldirib borish manbalari ham tahlildan o'tkazish lozim. Kadrlarning qo'nimsizligi sabablarini o'rganib chiqish zarur.

Xodimning egallagan lavozimiga loyiqligi nomzodning so'rovnomasi, ta'rifnomasi va attestatsiya ma'lumotlari, nomzodning rahbarlari, hamkasblari va qo'l ostidagi xodimlari u haqda bildirgan fikr-mulohazalarni o'rganish, psixologik testlar va shaxsiy suhbatlar o'tkazish orqali o'rganish, alohida topshiriqlar berish, lavozimga vaqtincha tayinlash, vakant lavozimlarga qo'yish yo'li bilan aniqlanadi.

Kadrlarning ishi va bilimini ob'ektiv baholash ularning mas'uliyati va ishdan manfaatdorligini oshiradi.

#### **5.4. Boshqaruv apparati xodimlarining mehnat sharoitlarining tahlili**

Boshqaruv apparati xodimlarining mehnat jarayoni ma'lum tashkiliy-texnik, sanitariya-gigiena, psixofiziologik va estetik sharoitlarda kechadi.

Tashkiliy-texnik sharoitlar boshqaruv faoliyatining xususiyati, boshqaruv texnikasi va texnologiyasining o'ziga xosliklari, ish joylaridagi ahvol va boshqa omillar bilan belgilanadi.

Sanitariya-gigiena sharoitlariga havo harorati va namligi, uning harakati tezligi; xonalar va ish joylarining yoritilganligi, tebranish, shovqin, ultraovushlar, issiqlik, radiatsion va boshqa nurlanishlar; ish jarayonida inson organizmiga zararli kimyoviy moddalarning ta'siri kiradi.

Xodimning ish qobiliyatiga psixofiziologik va estetik sharoitlar; markaziy asab tizimi, nafas olish, qon aylanish organlarining holati; xonalar, mebel, axborotni yig'ish va unga ishlov berish texnik vositalarining badiiy-konstruktiv bezatilishi ta'sir qiladi. Barcha yo'nalishlar bo'yicha o'rganish natijalarini quyidagi ko'rinishdagi maxsus ish kartalariga yozib borish maqsadga muvofiq:

Ish joylarining nomi	O'rganilayotgan masalalar	Mehnat sharoitlari	
		O'rganilayotgan	Loyihalash-tirilayotgan
1	2	3	4

Rahbar xodimlar va mutaxassislarning mehnati og'ir va mas'uliyatli bo'lib, texnika xavfsizligi, texnologiya, iqtisodiyot, sotsiologiya, psixologiya va tegishli mehnat sharoitlari haqida chuqur bilimlarga ega bo'lishni talab qiladi. Mehnat sharoitlari tahlili jarayonida ularning ijobiy va salbiy jihatlari aniqlanishi lozim.

Boshqaruv apparati xodimlarining mehnat sharoitlarini o'rganishning bir nechta usullari mavjud. Bular: hujjatli usul, kuzatuv usuli, instrumental usul, sotsiologik usul va boshq.

Hujjatli usul hujjatlarni o'rganishdan, kuzatuv usuli - mehnat sharoitlarini bevosita o'rganish va kuzatishdan tashkil topadi, instrumental usul mehnat sharoitlarini o'lchash uchun xizmat qiladi, sotsiologik usul esa - sotsiologik tadqiqotlar o'tkazishni talab etadi.

### **Xulosa**

Kadrlar ta'minotini o'rganishda xodimning malakasi, boshqaruv funksiyalarining bajarilishi, mehnatning taqsimoti va birlashtirilishi, ish vaqtidan foydalanilishi, mehnat va dam olish sharoitlariga e'tibor berish lozim.

Ish vaqti zaxiralari - bu mehnat unumdorligini oshirish zaxiralari demak.

Menejrlarga qo'yiluvchi asosiy talablar Kadrlar tayyorlash milliy dasturida belgilab berilgan.

Rahbar lavozimga nomzodlarning shaxsini to'g'ri baholashi va ular orasidan eng munosibini tanlab olishi shart.

Menejning ish qobiliyatiga mehnatning tashkiliy-texnik, sanitariya-gigiena, psixofiziologik va etstetik sharoitlari ta'sir ko'rsatadi.

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

1. Ishlab chiqarish menejmentining kadrlar ta'minotini tadqiq qilishning maqsad va vazifalarini aytib bering.

2. Mehnatni taqsimlash va birlashtirish deganda nima tushuniladi?

3. Ish vaqtini o'rganish usullarini sanab bering.

4. Xodimning egallagan lavozimiga loyiqligi qanday aniqlanadi?

5. Boshqaruv apparati xodimlarining mehnat sharoitlari qanday bo'lishi kerak?

6. Ishlab chiqarish menejmenti kadrlar ta'minoti mazmuni.

7. Ishlab chiqarish menejmenti kadrlar ta'minoti vazifalari.

8. Boshqaruv tizimida kadrlar ta'minotining taxlili.

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Institusiyasi. – T.: O'zbekiston, 2001.

2. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekiston 2001

3. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.

4. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.

5. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.

6. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2006.

7. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2006.

8. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2006.
9. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2006.
10. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2006.
11. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2006.
12. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2006.
13. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2006.
14. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2004.
15. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

## **6-bob. ISHLAB CHIQUARISH MENEJMENTI REKLAMA VA AXBOROT TA'MINOTINING TAHLILI**

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

*Mavzuning maqsadi* - reklama va reklama ta'minoti, axborot tarkibi, axborot ta'minoti tizimi va axborot oqimlari tushunchalarini o'zlashtirish, reklama va axborot ta'minotining tahlili borasida ma'lum bilimlar berishdan iborat.

### **6.1. Reklama. Reklama ta'minoti tahlili**

Reklama pullik axborot tarqatish vositalari orqali, moliyalashtirish manbai aniq ko'rsatilgan holda amalga oshiriladigan kommunikatsiyalarning mavjud shakllarini o'z ichiga oladi.

Gazeta va jurnallar, radio va televidenie, tashqi ko'rgazmali vositalar (plakatlar, kalendarlar, gugurt qutilari va h.k.), transport planshetlari (poezdlar, avtobuslar, stadionlar, suv havzalarida), kataloglar, bildirgichlar, tsirkulyalar axborot tarqatish vositalari hisoblanadi.

Reklama axborot tarqatishning eng rentabelli usulidir. Reklama butun dunyoda qo'llanadi. 1991 yili AQSH ning reklama uchun sarf-xarajatlari 61,3 mlrd. dollarni tashkil etdi. Reklama berishda avtomobil va oziq-ovqat sanoati, chakana savdo va aloqa, tamaki sanoati etakchilik qiladi. Reklama xarajatlari umumiy sotuv hajmiga nisbatan 0,6-5,6% ni tashkil etadi. Reklama xarajatlarining sotuv hajmiga nisbatan rekord foizi "Noksell" korporatsiyasida qayd etilgan - 22,2% (F. Kotler. "Osnovo' marketinga", 512-bet).

Reklama ildizlari olis moziyga borib taqaladi. Tashkilotlar reklama ishiga har xil yondashadilar. Kichik firmalarda reklama bilan odatda bir xodim shug'ullanadi. Yirik firmalarda esa reklama bo'limlari faoliyat ko'rsatadi. Ko'pgina firmalar reklama agentliklarining xizmatidan foydalanadi.

Reklama agentligining negizi to'rt bo'limdan tashkil topadi: e'lonlarni ishlab chiqish va ifoda etish bilan shug'ullanadigan ijodiy bo'lim; reklama vositalarini tanlash va e'lonlarni joylashtirish uchun mas'ul bo'lgan reklama vositalari bo'limi; aholining xususiyatlari va ehtiyojlarini o'rganuvchi tadqiqot bo'limi; agentlik faoliyatining tijoriy jihatlari bilan shug'ullanadigan tijorat bo'limi.

Reklama ta'minotining tahlili reklama vazifalarining qo'yilishini o'rganish, kommunikatsiya va sotuv maqsadlarini aniqlash, qo'llanadigan reklama byudjetini hisoblash usullarini o'rganish, ya'ni reklama qiymatini aniqlashni o'z ichiga oladi. Reklamaga puxta o'ylangan ijodiy yondashuv talab etiladi, ya'ni reklama qanday tuzilishi, qanday yaratilishini bilish, reklamani tarqatishning asosiy vositalarini, reklama berilishining takroriyligini o'rganish lozim.

Reklama ta'minotining tahlili shuningdek reklama dasturini, uning kommunikativ va savdoga oid samaradorligini baholashni nazarda tutadi.

Savdoga oid samaradorlik ko'rsatkichlari sotuv hajmi reklama berilganidan keyin qanchaga oshganidan dalolat beradi. Reklamaning savdoga oid samaradorligini o'lchash usullaridan biri reklama berilganidan keyingi sotuv hajmini taqqoslash hisoblanadi. Reklamaning savdoga oid samaradorligini o'lchashning yana bir usuli sotuv hajmini ma'lum davrdagi reklama xarajatlariga taqqoslashdan iborat.

## **6.2. Boshqaruv tizimining axborot ta'minoti tahlili**

Har qanday rahbar o'z faoliyatida boshqaruv ob'ektining xolati haqidagi ma'lumotlarga tayanadi. Shuning uchun ham axborot boshqaruv mehnatining predmeti va mahsuli hisoblanadi.

Axborotni mehnat predmeti sifatida tavsiflaganda uning qator xususiyatlarini hisobga olish lozim. Eng avvalo axborot - bu uzoq vaqt foydalaniladigan mehnat predmeti hisoblanadi. Ish va sarf-xarajatlarning eng katta hajmi axborot massivlari - ma'lumotlar bankini tashkil qilishning dastlabki bosqichi bilan bog'liq bo'ladi. Keyinchalik bu ma'lumot banklari vaqti-vaqti bilan yangilanib, tuzatilib turiladi, ammo ulardan foydalanishda davom etiladi. Axborot o'zini o'zi rivojlantirish qobiliyatiga ega. Axborot ta'minoti tahlilining maqsadlari uchun axborotning quyidagi turlarini ajratish muhimdir:

1. tavsiflanayotgan jarayonlardan kelib chiqib - ishlab chiqarish-iqtisodiy, texnik-texnologik, tashkiliy, ijtimoiy va h.k.;
2. tashqi va ichki axborot;
3. direktiv, me'yor, rejaga oid;
4. muntazam, o'zgaruvchan, uzoq vaqt saqlanadigan, tezkor, davriy;
5. hosil bo'lish darajasiga ko'ra - birlamchi, ishlab chiqarishga oid, umumlashma.

Axborotni tashkil etish uchun uni saqlash, ro'yxatga olish, to'plash, qayta ishlash, berish va undan foydalanish tartibini ko'p jihatdan belgilab beradi. Axborot ta'minotining tahlili uchun usullar va ta'minot ahvolini tavsiflovchi ko'rsatkichlarni tanlab olish muhim ahamiyatga ega.

Tizimli tahlil, birinchidan, axborot ta'minotini boshqaruv tizimining elementlaridan biri sifatida ko'rib chiqish, ikkinchidan, axborot ta'minotini boshqaruvning maqsad va vazifalaridan kelib chiqib tahlil qilish, uchinchidan, axborot ta'minotini dinamik tizim sifatida ko'zdan kechirishni nazarda tutadi.

Axborot ta'minotining tahlili boshqaruv tizimining pog'onalari (tsex, korxonalar, birlashma, aktsiyadorlik jamiyati, vazirlik) bo'yicha alohida va butun boshqaruv tizimi bo'yicha umumiy ravishda o'tkaziladi. Har qanday tahlil turiga quyidagi bosqichlar xos bo'ladi:

- a) axborot ta'minotining etalon holatini tanlash;
- b) axborot ta'minotining amaldagi ahvolini tahlil qilish;
- v) etalondan chekinish hollari va ularning sabablarini aniqlash;
- g) aniqlangan chekinishlarni bartaraf etish.

Tahlilning vazifalari axborot tarkibini, uning ob'ektivligi, to'g'riligi, aniqligi va ishonchligini aniqlash, axborotning to'liqligi va zarurligini baholash, axborotning

foydaliligi, to'g'riligi, o'z vaqtida kelgani, foydalanish uchun qulayligini tahlil qilishdan iborat.

Axborot ta'minoti tahlilining eng murakkab vazifalaridan biri axborotni to'plash, uzatish va qayta ishlash texnik vositalari hamda axborot tashuvchi vositalarning to'g'ri tanlanganligini baholashdan iboratdir. Axborotning mazmuni va unga bo'lgan ehtiyojni tahlil qilishda funktsional bo'linmalar va tarmoq rahbarlarining ob'ektiv talablaridan, ya'ni axborotga bo'lgan real talablardan kelib chiqiladi.

Axborot ta'minoti mazmunining tahlili boshqaruvda qo'llanadigan ko'rsatkichlar tarkibi, ularning hisob-kitobi va o'zaro aloqalari algoritmlarini, zarur axborotni olish jarayoni va uning harakatini o'rganishni nazarda tutadi.

Axborot ta'minoti murakkab va ko'p bo'g'inli bo'lib, ma'lumotlarning juda ko'p turlarini o'z ichiga oladi. Axborot ta'minotining tahlili boshqaruv tizimining axborotga bo'lgan ehtiyojini yanada to'liqroq qondirish, maqbul boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etish jarayonini engillashtirish uchun o'tkaziladi.

Boshqaruv tizimini axborot ta'minoti tahlilining maqsadi menejmentni tashkil etish takomillashtirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishdan iborat. Axborot ta'minoti tizimining tahlili semantik (ma'nosiga ko'ra), pragmatik (iste'mol nuqtai nazaridan), iqtisodiy (axborot bilan bog'liq sarf-xarajatlar nuqtai nazaridan), sintaksik (tarkibiy), texnik (axborot tashuvchi moddiy vositalar nuqtai nazaridan), dinamik (axborot oqimlarining harakati nuqtai nazaridan) turlarga bo'linadi.

Axborot ta'minoti *semantik* (ma'no) jihatining tahlili axborotning to'liqligi, to'g'riligi, aniqligi, ishonchliligi, fan va texnikaning eng so'nggi yutuqlari va ilg'or tajribalarni aks ettirish darajasini baholashni nazarda tutadi.

Axborot ta'minoti *pragmatik* jihatining tahlili esa axborotning foydaliligini tahlil qilishni nazarda tutadi. U axborot ta'minoti darajasini, ya'ni boshqaruv uchun zarur bo'lgan barcha ma'lumotlar bilan ta'minlanganlik, ma'lumotlarning o'z vaqtida olinishi, ularning to'liqligi va foydalanish uchun qulayligi va shu kabi omillarni baholashdan iborat bo'ladi.

Axborot ta'minoti tizimining tejamliyligi tahlili axborot ta'minotining kompleksliligi, uning markazlashtirilganligi va ixtisoslashtirilganligi, axborot xizmati ko'rsatish xarajatlarining darajasi, axborotlarning yangilanib turilishi, boshqa axborot tizimlari bilan aloqa qilishga qulayligi va boshqa shu kabi jihatlarini baholashni nazarda tutadi.

Axborot ta'minotining *sintaksik* (tarkibiy) tahlili esa operativ axborotni shartli-turg'un axborot, ya'ni hujjatga aylantirishning to'g'riligi va maqsadga muvofiqligini baholashni nazarda tutadi. Bunda axborot massivida vujudga kelgan aloqalar: axborotni kim, kimga va qachon berishi va kim, kimdan va qachon olishi, axborot boshqaruvning turli pog'onalari bo'ylab qanday taqsimlanishi, axborotning boshqaruv qarorlari tarkibi va mazmuniga mosligi o'rganiladi.

Axborot tashuvchi moddiy vositalar to'g'ri tanlanganligi va axborot massivlaridagi ma'lumotlar bankining tashkil etilishini baholash axborot ta'minoti tahlilining murakkab vazifalari hisoblanadi. Ular mavjud axborotni ro'yxatga olish va unga ishlov berish texnikasi, axborotni berish usulini o'rganish bilan aniqlanadi.



Axborot oqimlari harakatining tahlili axborot oqimlarining intensivligi, aniqligi, barqarorligi va izchilligini o'rganishni nazarda tutadi.

Axborot to'liqligining tahlili rahbar xodimlar va mutaxassislar bilan suhbatlashish yoki ular orasida so'rov o'tkazish yo'li bilan amalga oshiriladi. Suhbat jarayonida ular o'z faoliyati uchun zarur bo'lgan ma'lumotlar bilan qanday ta'minlanganligi, ya'ni qanday ma'lumotlar etishmayotgani, mavjud ma'lumotlarning qaysi qismi deyarli ishlatilmayotganini aniqlash mumkin. Tahlil asosiga turli boshqaruv qarorlarining axborot bilan ta'minlanganligi qo'yilsa, axborotning to'liqligini yanada aniqroq tavsiflash mumkin bo'ladi. Bunda turli qarorlarni qabul qilish uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarning me'yor tarkibi va soni belgilanadi (qarorning standart modeli), ularni amalda mavjud axborotga taqqoslash esa uning to'liqlik darajasini ko'rsatadi.

Axborot ta'minoti tahlilida ma'lumotlarning amaliy tarkibi va mazmuni turli ehtiyojlar bilan taqqoslanadi. Amaliy ehtiyojlar odatda real ehtiyojlarga ko'p jihatdan mos keladi. Bunday taqqoslash keraksiz, foydasiz ma'lumotlarni aniqlash va etishmayotgan ma'lumotlarni kiritish imkonini beradi.

### **6.3. Axborot massivlari va oqimlarini tashkil etishning tahlili**

Bozor iqtisodiyoti sharoitlarida juda ko'p axborot mavjud bo'ladi. Har bir funktsional tizimda uning faoliyat doirasiga javob beruvchi o'z axborot massivi shakllantiriladi. Shu bilan bir vaqtda, turli bo'g'in rahbarlari zarur ma'lumotlarga ehtiyoj sezadilar. Axborot massividan foydalanish tahlili markazlashtirilgan tartibda foydalaniluvchi tizimga oid umumiy ma'lumotlarni; alohida funktsional bo'linmalarning ish doirasiga xos bo'lgan ma'lumotlarni; xodimlarning alohida guruhlaridan alohida qarorlarni asoslash jarayonida foydalaniladigan ma'lumotlarni ajratish imkonini beradi. Bu ma'lumot turlarining har biri alohida axborot massivini hosil qiladi.

Tahlil jarayonida alohida axborot turlarini turli massivlarga kiritish, ularni turkumlash va kodlashtirish imkoniyatlari aniqlanadi.

Tahlil paytida tizimga oid umumiy, funktsional va maxsus ma'lumotlarning salmog'i, operativ va tashqi xotiraning nisbati hamda uning muntazam foydalaniladigan va uzoq vaqt saqlanadigan ma'lumotlar salmog'iga mosligi hisoblanadi.

Axborot harakatini tadqiq qilish, ya'ni axborot oqimlarini o'rganish tahlilning muhim yo'nalishi hisoblanadi. Axborot oqimlari ishlab chiqarish tizimida (boshqaruv apparatining tarkibiy bo'linmalari o'rtasida) zarur aloqalarni va uning tashqi muhit (mahsulot etkazib beruvchilar va iste'molchilar, turli tashkilotlar) bilan aloqalarini ta'minlaydi.

Axborot manbalari hamda ularni qabul qiluvchilar o'rtasida ratsional aloqalarning o'rnatilishi boshqaruv tizimi samarali ishlashining zarur shartlaridan biri hisoblanadi.

Axborot oqimlarining tahlili odatda tadqiqot o'tkazish bilan boshlanadi. Bu tadqiqotni ikki usulda o'tkazish mumkin:

1. ushbu korxonada mavjud oqimlarni tadqiq qilish hamda boshqaruv apparati va ijrochilar tomonidan hal qilinadigan vazifalar doirasini aniqlash yo'li bilan;
2. boshqaruv apparati bo'linmalarining vazifalarini aniqlash, bu vazifalarni hal qilish uchun zarur axborotni tahlil qilish va ushbu vazifalarni mavjud axborot oqimlariga taqqoslash yo'li bilan.

Axborot oqimlarining tadqiqoti zarur axborot hajmini aniqlash, axborot oqimlarining sxemasini tuzish bilan yakunlanadi.

Axborot oqimlari xarakati gorizontal va vertikal tahlili. Ierarxik pog'onalar bo'yicha harakat tahlili axborotning vorisiyligini aniqlash imkonini beradi. Bu tahlil xulosalari turli pog'onalardagi axborot ta'minoti tarkibini aniqlash uchun asos bo'ladi.

Axborotning gorizontal harakati, uni alohida funktsional bo'linma doirasida va funktsional bo'linmalar o'rtasida uzatish qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish sxemasi hamda axborot harakati sxemalarini bir-biriga taqqoslash yo'li bilan amalga oshiriladi.

Axborot tashuvchi vositalarni tahlil qilishning eng maqbul usuli tizimli tahlil hisoblanadi. Unda hodisalar sifatida ma'lum qarorlarning qabul qilinishi ko'zdan kechiriladi, qarorlarni qabul qilish yo'llari esa axborot oqimlaridan iborat bo'ladi. Tahlil jarayonida axborot o'tishining eng qisqa yo'llari qidirib topiladi.

Boshqaruv tizimlari taxlili axborot ta'minoti natijalari boshqaruv jarayonlarini ratsionalizatsiya qilish bo'yicha takliflar tayyorlashda, ish tarkibini boshqaruv apparati pog'onalari va bo'linmalari o'rtasida taqsimlashda, boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini takomillashtirishda qo'llanadi.

## **Xulosa**

Reklama pullik axborot tarqatish vositalari orqali amalga oshiriladigan kommunikatsiyalarning mavjud shakllarini o'z ichiga oladi.

Gazeta va jurnallar, radio va televidenie, plakatlar, bildirgichlar, kataloglar, transport planshetlari va shu kabilar axborot tarqatish vositalari hisoblanadi.

Axborot - bu boshqaruv mehnatining predmeti va mahmulidir. Har qanday rahbar o'z ishida axborotga tayanadi.

Reklama va axborot ta'minoti tahlilining maqsadi ishlab chiqarish samaradorligini oshirish uchun boshqaruv mehnatni tashkil etishni takomillashtirishdan iboratdir.

Axborot oqimlari vertikal va gorizontal tahlil qilinadi.

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

1. Reklama ta'minotining tahlili nimalardan tashkil topadi?
2. Axborot ta'minotining tahlili nimalardan tashkil topadi?
3. Axborot ta'minoti tahlilining bosqichlarini sanab bering.
4. Axborot ta'minoti semantik jihatining tahlili nimadan iborat?
5. Axborot oqimlarini tadqiq qilish qanday yakunlanadi?

6. Reklama ta'minotining samaradorligini aniqlash.
7. Nimalar axborot tarqatish vositalari xisoblanadi?
8. Axborot ta'minotining ishlab chiqarishga ta'siri.

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. – T.: O'zbekiston, 2001.
2. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug' maqsad yo'q. T., O'zbekiston 2001
3. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab islohotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
4. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
5. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
6. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2006.
7. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2006.
8. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatii: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2006.
9. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenniy menedjment -M, 2006.
10. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2006.
11. Paraxina V.N. Teoriya organizatsii -M, 2006.
12. Lafta Dj. K. Teoriya organizatsii -M, 2006.
13. Smirnov E.A. Teoriya organizatsii -M, 2006.
14. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizatsii -M, 2004.
15. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

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

7.1.Samarali kommunikatsiya tamoyillari.

7.2.Ichki axborot bozori.

7.3.Samarali axborot zaxiralari.

### **7.1.Samarali kommunikatsiya tamoyillari.**

Kommunikatsiyalar soʻzlar, harflar va xatlar yordamida muomala qilish vositasi sifatida koʻzdan kechiriladi. Bu vosita yordamida bir xodim boshqasi bilan oʻzining bilim va tushunchalarini oʻrtoqlashadi, yaʼni aks aloqa mavjud boʻladi. Kommunikatsiyalar insonlarning oʻz oldiga qoʻygan maqsadlarga erishish uchun tashkilotga uyushish vositasi hisoblanadi.

Ishlab chiqarish tashkilotining har bir xodimi tashkilot tuzilishidagi mavqeiga koʻra bir vaqtning oʻzida axborot manbai va uni oluvchi hisoblanadi. Axborot oson toʻplanadigan erda koʻproq jamlanadi, bu maʼlumotlarni olish oson boʻlmagan erlarda esa ular kam uchraydi.

Rahbar: “Men nimalarni bilishim kerak?”, degan savolga javob berishi lozim. Shunda u qaror qabul qilish uchun oʻziga nima kerakligini belgilab oladi. Olingan axborot baholanadi va uning asosida qoʻl ostidagilarning faoliyatini belgilovchi qarorlar qabul qilinadi.

Vaqt, hajm va vositalarni tanlash – bularning barchasi qaror qabul qilish jarayonida quyiga qarab boruvchi axborot oqimi bilan bogʻliq boʻlib, rahbarning hukmiga boʻysunadi.

Samarali kommunikatsiyaning oldida koʻp toʻsiqlar uchraydi, bular: puxta tuzilmagan xabarlar, xato tarjimalar, uzatish yoki saqlash jarayonidagi yoʻqotishlar, eʼtiborsizlik, tushuntirilmagan taxminlar, xabarning muallifiga ishonchsizlik, baholashdagi shoshqaloqlik. Agar bu toʻsiqlar roʻyxatida birgina xato roʻy bersa ham kommunikatsiya buziladi.

Ogʻzaki murojatda har bir keyingi uzatishda 30%ga yaqin maʼlumot yoʻqolishi aniqlangan. Demak, bir pogʻonadagi ogʻzaki aloqa boshqasiga mos kelmaydi. Hatto izohlar bilan yuboriluvchi yozma xabarlar ham uzatish paytida oʻz maʼnosini qisman yoʻqotadi. Axborotni xotirada saqlash jiddiy muammo hisoblanadi. Afsuski, diqqatsiz eshitish insonning odatiy zaifligi boʻlib qolmoqda.

*Aniqlik printsiipi* – xabar uni oluvchi tomonidan tushuniladigan tarzda ifodalangan va uzatilgan taqdirdagina aniq hisoblanadi. Bironta ham xabar toki tushunilmagunicha tugallangan hisoblanmaydi, bu esa eʼtiborni talab qiladi va uni tekshirib koʻrish lozim boʻladi.

*Yahlitlik printsiipi* – boshqaruv xabarlarining maqsadi–korxonada maqsadlariga erishishda odamlar oʻrtasida ularning hamkorligi jarayonida oʻzaro bir-birlarini tushunishlariga koʻmaklashish.

*Norasmiy tashkilotdan strategik foydalanish printsiipi.* Kommunikatsiya rahbar rasmiy tashkilotning kommunikatsiyasiga qoʻshimcha ravishda norasmiy tashkilotdan foydalangan taqdirda samarali ishlaydi. Shuning uchun rahbarlar qoʻl ostidagilarga koʻpincha norasmiy tarzda – shaxsan yoki boshqalar orqali – boshqa holda ularning

diqqat e'tiboriga tushmay qolishi mumkin bo'lgan vaziyatlar bilan tanishishni so'rab murojaat qiladilar.

*Kommunikatsiya kanallarining samaradorligi past:* tepadan pastga qarab – 20%, pastdan tepaga qarab – 10%. Gorizontol kommunikatsiyalarning samarasi baland – 90%. Buni hisobga olib, korxonalar axborotni uzatishni tezlashtirish va uni yaxshiroq tushunish uchun kommunikatsiyalarning chaparasta yoki gorizontol kanallaridan foydalanishga ruxsat beribgina qolmay, buni hatto talab ham qiladilar. YOzma xabarlar ma'lum ustunlikka ega–ularni yuridik maqsadlarda saqlab qolish mumkin. Og'zaki axborotning asosiy afzalligi–tez va to'liq ma'lumot almashish imkoniyatining mavjudligida. Biroq suhbatdoshlar aniqlashtiruvchi savollarni doim ham beravermaydilar, shuning uchun ham ular to'liq darajada to'g'ri tushuniladi deb bo'lmaydi.

Axborotni nazorat qilish. Har qanday korxonada rahbarlar kommunikatsiyalarni nazorat qilishda ma'lum qiyinchiliklarga ro'para keladi. Ishlab chiqarish tashkilotining tashkiliy tuzilishi qarorlar qabul qilish uchun tom ma'nodagi kommunikatsiya tarmog'i hisoblanadi.

Ko'pgina xodimlar axborotga haddan ortiq ko'mib tashlanadi. Ular bu ma'lumotlarga to'liq ishlov berishga ulgurmaydilar, natijada ma'lum axborotni tushirib qoldirishlari ham mumkin.

## **7.2.Ichki axborot bozori.**

Ishlab chiqarish korxonalari tizimidagi axborot oqimi bu tashkilot faoliyatining jiddiy elementi hisoblanadi. Kommunikatsiya har bir ishlab chiqarish tashkilotining hal qilinmagan muammolari ro'yxatida qoladi deb hisoblash uchun barcha asoslar mavjud. Barcha rahbarlarni so'rab olinuvchi va uzatiluvchi ma'lumotlar uchun javobgar deb hisoblash kerak.

Axborotlar, hisobga olish va baholash tizimlari ichki bozorga ega bo'lgan va firma bo'yicha harakatlanuvchi tovarga aylanib qoldi. Biroq bu tovarga narx qo'yishning samarali mexanizmi mavjud emas. Keraksiz axborotlardan qochish maqsadida, ichki axborot xizmatlari o'z xizmatlari tariflarini belgilashlari va o'zini o'zi moddiy ta'minlash shartlarida ish olib borishlari kerak. Bunda foydalanuvchilar xaridorlarga aylanadi va ko'rsatilgan xizmat uchun o'z byudjetlaridan haq to'laydi. Bunday tartib olingan ma'lumotni uning qiymati nuqtai nazaridan to'g'ri baholashga da'vat etadi.

## **7.3.Samarali axborot zaxiralari.**

Ishlab chiqarish tashkilotini o'zgartirishda eng so'nggi o'zgaruvchi soha – buxgalterlik hisobi tizimi xisoblanadi. Axborotdan to'g'ri foydalanishni ta'minlash va uning hajmini kamaytirish uchun:

- ishlab chiqarish tashkilotlari foydalanuvchilarga ularning qarorlar qabul qilishda axborotga bo'lgan ehtiyojini qondirishga qaratilgan qo'shimcha tizimlar

yaratish imkonini berishlari kerak. Buning keng tarqalishini personal kompyuterlar tizimi ta'minlaydi;

- ko'pgina ishlab chiqarish tashkilotlari ishga qabul qilish, kasbiy tayyorgarlik va boshqa kadrlarga doir masalalarni hal qilishda sarf-xarajatlar va erishilgan natijalarni tahlil qilish imkonini beruvchi o'z kadrlariga doir axborotlarga ehtiyoj sezadi;

- foydali ma'lumotlar ishlab chiqarish tashkiloti doirasida keng tarqatilishi kerak. Ko'pgina tezkor ma'lumotlar ixcham ko'rinishda rahbariyatga taqdim etish uchun to'planadi. Birlamchi ma'lumotlarning aksariyat qismi ulardan samarali foydalanishi mumkin bo'lgan bevosita ijrochilarga etkazilishi lozim;

- nihoyat, axborot bepul bo'lmaydi va ishlab chiqarish tashkilotlari ortiqcha ma'lumotlarga haq to'laydi. Ichki axborot bozorini tashkil qilish foydalanuvchilar aynan o'zlariga kerak bo'lgan ma'lumotlarni olishlariga imkon bergan bo'lardi.

Asbob-uskunalar, ishlab chiqarish zaxiralari va asosiy fondlar emas, balki inson sarmoyasi raqobatbardoshlik, iqtisodiy o'sish va samaradorlikni ta'minlovchi omil hisoblanadi.

Agar ishchining dastlabki ish haqi stavkasi, aytaylik, yiliga 25 ming dollar bo'lsa, u butun ish faoliyati davomida 4 mln. dollar turadi. Agar gap bunday miqdorga mashinalar sotib olish haqida ketsa, yuqori rahbariyat miqyosida qaror qabul qilingan bo'lardi.

Kadrlarning malakasini oshirishga sarflanadigan xarajatlarni baholashning umumiy qabul qilingan protseduralari yo'qligi tufayli, rahbarlar va personalni boshqarish xizmatlari o'z xodimlari haqidagi ma'lumotlarni to'plab va baholab borishlari kerak.

Axborot kuchli rivojlanish vositasi hisoblanadi. Yangi ishlab chiqarish tashkilotlari rahbarlarni olib borayotgan axborot hajmini o'z xodimlariga etkazishga majbur qilmoqdalar. Muhimi – axborotlarni ulardan ish manfaatlarida foydalanishga qodir odamlar qo'lga berish. Bunga erishishning eng to'g'ri yo'li– foydalanuvchilarning ma'lumot to'plash tizimini ishlab chiqishda qatnashishini ta'minlashdan iborat. Xizmatdoshlar dastlab o'z mehnatlarining samaradorligini o'lchashga qat'iy qarshilik bildiradilar. Xodimlarga axborotlardan ish manfaatlarida samarali foydalanishga ko'maklashuvchi chora-tadbirlarni ishlab chiqish imkoni berilgach, qo'rquvlar ortga chekinadi.

Ayrim rahbarlar qo'shimcha maosh so'rashga xizmat qiladi (agar axborot yaxshi bo'lsa) yoki odamlarni ishdan chalg'itadi (agar axborot yomon bo'lsa) degan xavotirda, qo'l ostidagilar bilan axborotlarni o'rtoqlashishni istamaydilar. Biroq, axborotga ega bo'lmay turib, xodimlar ishlab chiqarish tashkilotiga qo'yilgan yangi talablarga mos darajada munosabat bildira olmaydilar. Ishlab chiqarish tashkiloti esa bu axborot ular uchun nimani anglatishini va undan qanday to'g'ri foydalanish mumkinligini o'z xodimlariga ko'rsatishi lozim.

### **Xulosa.**

Axborotlar, hisobga olish va baholash tizimlari ichki bozorga ega bo'lgan va firma bo'yicha harakatlanuvchi tovarga aylanib qoldi. Biroq, bu tovarga narx qo'yishning samarali mexanizmi mavjud emas. Keraksiz axborotlardan qochish

maqsadida, ichki axborot xizmatlari o'z xizmatlari tariflarini belgilashlari va o'zini o'zi moddiy ta'minlash shartlarida ish olib borishlari kerak. Axborot kuchli rivojlanish vositasi hisoblanadi. Yangi ishlab chiqarish tashkilotlari rahbarlarni o'sib borayotgan axborot hajmini o'z xodimlariga etkazishga majbur qilmoqdalar. Muhimi – axborotlarni ulardan ish manfaatlarida foydalanishga qodir odamlar qo'liga berish. Bunga erishishning eng to'g'ri yo'li – foydalanuvchilarning ma'lumot to'plash tizimini ishlab chiqishda qatnashishini ta'minlashdan iborat. Xizmatdoshlar dastlab o'z mehnatlarining samaradorligini o'lchashga qat'iy qarshilik bildiradilar. Xodimlarga axborotlardan ish manfaatlarida samarali foydalanishga ko'maklashuvchi chora-tadbirlarni ishlab chiqish imkoni berilgach, qo'rquvlar ortga chekinadi.

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

1. Samarali kommunikatsiyaning printsiplari.
2. Ichki axborot “bozori”.
3. Samarali axborot zaxiralari.
4. Kommunikatsiya tushunchasi.
5. Ichki axborot imkoniyatlari.
6. Kommunikatsiya yo'llari ishlab chiqarish menejmentining elementi sifatida.
7. Axborotlarni xisobga olish yo'llari.
8. Ma'lumot to'plash tizimini ishlab chiqish.
9. Axborotlardan samarali foydalanish chora tadbirlarini ishlab chiqish.

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. – T.: O'zbekiston, 2001.
2. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekiston 2001
3. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
4. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
5. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
6. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya “V”, 2006.
7. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2006.
8. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2006.
9. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2006.
10. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2006.
11. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2006.
12. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2006.
13. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2006.
14. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2004.
15. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

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

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

*Mavzuning maqsadi* - hujjatlarni o'rganish usullari, ish yurituvning olib borilishi bilan tanishtirish, hujjatlar va hujjat aylanishi shakllari va mazmunining tahlili sohasida bilim berishdan iborat.

### **8.1. Hujjatlarni o'rganish usullari, maqsadlari va tarkibi**

Hujjatlar tahlilining maqsadi hujjat aylanishini maksimal qisqartirish imkoniyatlarini aniqlash va uning boshqaruv apparatidagi harakatini tezlashtirishdan iborat.

Bu quyidagi ishlarni amalga oshirishni talab etadi:

1. Hujjatlarning tarkibi va harakatini o'rganish.
2. Harakat yo'nalishlarini o'rganish.
3. Hujjatlar majmuini o'rganish.
4. Ish yuritish xujjatlarini: hujjatlarni ro'yxatga olish, hujjatlarning ijrosi ustidan nazorat, hujjatlarni ishlarga guruhlashni o'rganish, hujjatlarni operativ va arxivda saqlashni o'rganish.

Hujjatlar tahlilida quyidagi ma'lumotlar manbai xizmat qiladi: ish yurituv bo'yicha yo'riqnomalar va boshqa me'yoriy hujjatlar; markaziy kantselyariyaning hisob va bildirish ma'lumotlari; ishlar nomenklaturasi; tarkibiy bo'linmalarda, alohida ijrochilarda bo'lgan va arxivda saqlanayotgan ishlar; ishlov berish jarayonidagi hujjatlar; boshqaruv apparati va uning alohida tarkibiy bo'linmalari ishi haqida hisobot; turli ma'lumotnomalar va hisobot hujjatlari.

Hujjatni tuzilgan (yoki kelgan) vaqtdan to arxivga topshiriladigan paytigacha bevosita kuzatish hujjatlar bilan ishlashni o'rganishning muhim usuli hisoblanadi.

Bu usul qator afzalliklarga ega: u barcha idoralar to'liq hisobga olinishini ta'minlaydi; hujjatlar bilan bajarilgan operatsiyalar majmuini aks ettirish, hujjatlar bilan ishlashning turli sarflari bilan mantiqiy aloqa o'rnatish imkonini beradi; hujjatlarning yo'nalishlarini yanada aniqroq hisobga olishni ta'minlaydi.

### **8.2. Hujjatlarning shakli va mazmuni tahlili**

Hujjat shakli - uning elementlari tarkibi va standart bichimdagi qog'ozga ularning joylashtirishdan iborat. Hujjat shakliga faqat bu shaklni to'ldiruvchi xodimlarning emas, ushbu hujjatni o'quvchi, saqlovchi, undan foydalanuvchi va unga ishlov beruvchi xodimlarning ham mehnat sarfi hajmlari bog'liq bo'ladi.

Hujjat shakllarining tahlili keraksiz rekvizitlarni, bir-birini takrorlovchi shakllarni ko'rsatib berishi lozim. Ichki hujjatlarning mufassal tahlili keraksiz



hujjatlarni hujjat aylanishidan chiqarish va mehnat sarfini qisqartirish imkonini beradi.

Hujjatlarning u yoki bu boshqaruv funktsiyalarining bajarilishiga taalluqliligini aniqlash uchun ularni vazifasiga ko'ra guruhlash talab etiladi: texnik, rejaga oid, me'yoriy, direktiv va h.k. Hujjatlarni bunday guruhlash har qanday bo'linmadagi hujjatlar harakatining umumiy qonuniyatlarini aniqlash imkonini beradi.

Hujjatlar tuzishning davriyligi katta ahamiyatga ega: haftalik, oylik, chorak, yarim yillik, yillik. Hujjatlar shaklini bunday turkumlash hujjatlar oqimining tuzilmasini, ma'lumotlarga ishlov berishning izchilligini, xodimlar va hisoblash texnikasining ish bilan yuklanish darajasini aniqlash imkonini beradi.

Tashqi (direktiv) hujjat o'z yo'lini rahbar rezolyutsiyasidan boshlab, ijro etilganidan keyingina tamomlaydi. Hujjatni hammadan keyin ijro etish haqida ko'rsatma bergan rahbar imzolaydi.

### **8.3. Hujjat aylanishi tahlili**

Hujjat aylanishi sxemasi ishlab chiqarishni turli omillar ta'sirida boshqarish natijasida yuzaga keladi va korxonada, muassasa ishini ifoda etadi. Ma'lumotlarga ishlov berish tizimini tahlil qilish uchun barcha aylanuvchi hujjatlarni guruhlarga ajratish lozim: texnik, rejaga oid, buxgalteriya, me'yoriy va h.k. Bunday turkumlashga asosan hujjat aylanishining mavjud sxemasi tahlildan o'tkaziladi. Bu ma'lumotlarga ishlov berishning umumiy jihatlarini aniqlab, uni takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish imkonini beradi. Tahlil hujjatlarning har bir guruhi bo'yicha alohida o'tkaziladi. Masalan, rejaga oid hujjatlar harakatining tahlili bunday turdagi hujjatlar qaysi bo'limda va qancha ishlab chiqilishi, rejaga oid hujjatlarni ishlab chiqishda qaysi bo'limlar ishtirok etishi va qaysilari ishtirok etmasligini aniqlash imkonini beradi.

Me'yoriy-bildirish hujjatlari harakatining tahlili bunday hujjatlardan o'z faoliyatida foydalanadigan bo'linmalarni, bunday hujjatlarning nechtasiga ega bo'lish va ularni qaerda saqlash kerakligini ko'rsatib beradi. Rejaga oid hisobot va me'yoriy-bildirish hujjatlarining shakllanish va harakat qonuniyatlaridan kelib chiqib hujjat aylanishining sxemasini tuzish mumkin. Hujjat aylanishi sxemasi hujjatlar tarkibi va ularga ishlov berilishini mufassal o'rganish natijalarining umumlashtirilishi hisoblanadi. Bunday sxema bajariluvchi ish turlari, hujjat shakllari va xodimlarning funktsiyalari o'rtasidagi o'zaro aloqa va bog'liqliklarni grafik shaklda ko'rsatish imkonini beradi.

### **8.4. Ish yuritishni o'rganish**

Ish yuritishni o'rganish qog'oz oqimlarini tartibga solish va jiddiy qisqartirish, ortiqcha hujjatlarni chiqarib tashlash va shu yo'l bilan byurokratizmga barham berishni nazarda tutadi.

Hozirgi zamon ish yurituvini o'rganish amaliyotida iqtisodiy-texnik usullar, ish kunini suratga olish, so'rov o'tkazish, xronometraj va grafik tadqiqot usullari keng qo'llanadi. Ish yurituvni o'rganishda ish yurituvchilarning ishini tashkil qilish va ish

vaqtini yuklash, ish yurituvning ayrim ish turlarini bajarishdagi mehnat sarfi, ularning mexanizatsiyalashtirilish va avtomatizatsiyalashtirilish darajasiga e'tibor berish lozim.

Ish yurituvning tashkil etish quyidagi yo'nalishlar bo'yicha o'rganiladi:

- 1.Hujjatlarni ro'yxatga olish.
- 2.Hujjatlarning ijrosi ustidan nazoratning tashkil etilishi.
- 3.Hujjatlarni operativ va arxivda saqlash.
- 4.Hujjatlar bo'yicha bildirgich ma'lumotlarning tuzilish tashkiloti.

Hujjatlarni ro'yxatga olish ish yurituvning muhim funksiyasi bo'lib, ijro ustidan nazorat, ishlarni shakllantirish, saqlash va izlash tashkiloti bilan uzviy bog'liqdir. Hujjatlarning ro'yxatga olinishini o'rganishda qaysi hujjatlar ro'yxatga olinishi va qaysilari olinmasligini, bitta hujjat necha marta va qaerda ro'yxatga olinishi, kim ro'yxatga olishi, ro'yxatga olishdagi mehnat sarfi, hujjatlarni ro'yxatga olish shakli, ro'yxatga olish operatsiyalarini bajarish shakllari (qo'lda, mashinkada), ro'yxatga olish daftarlari va varaqchalarini saqlash tashkilotini aniqlash lozim.

Hujjatlar ijrosi ustidan nazorat boshqaruv apparati ishining sifati va tezkorligi ustidan nazorat bilan uzviy bog'liqdir. Ijro ustidan nazorat boshqaruv apparatida hujjatlar bilan ishlashni muntazam va faol takomillashtirishning muhim vositasi bo'lib xizmat qilishi lozim. Hujjat ijrosi ustidan nazoratni tashkil etishni o'rganishda hujjatlarning ijrosini kim va qay tarzda nazorat qilishi, nazorat qilinuvchi hujjatlar tarkibi, nazorat bo'yicha yo'riqnomalar mavjudligi, alohida guruhlariga mansub hujjatlar umumiy sonining necha foizi nazoratga olinishi, ijro muddatlarini belgilash tartibi, ijro muddatini kechiktirgani uchun jazo choralari, hujjatlarni nazoratdan chiqarish tartibi, nazorat qiluvchi apparat shakllari (daftarlar, varaqchalar)ni aniqlash zarur.

Hujjatlar ijrosi ustidan nazoratni o'rganish natijalari yuzasidan alohida ma'lumotnoma tuziladi.

Hujjatlarni operativ va arxivda saqlashni ishlarning shakllantirilishi tahlilidan boshlash lozim. Hujjatlarni ishlarga guruhlash katta ahamiyatga ega. Agar guruhlash noto'g'ri amalga oshirilgan bo'lsa, vaqt o'tishi bilan hujjatni izlab topib bo'lmaydi. Ishlarning shakllantirilishini tahlil qilishda ishlar nomenklaturasi sifatini, nomenklaturada ko'rsatiladigan ma'lumotlarni, nomenklaturalarni ishlab chiqish tartibini, ishni jildlarga (qismlarga) bo'lish, saqlash muddatlarini belgilash tamoyillarini aniqlash lozim.

Shuningdek, ishlarni arxivda saqlashga tayyorlash ishlarining tashkil etilishini chuqur o'rganish va saqlash tashkilotini tahlil qilish zarur.

Hujjatlar bo'yicha ma'lumotnomalar berish to'liq ish yuritishni tashkilotining saviyasiga bog'liq bo'ladi. Ma'lumotnomalar bilan ishlash jarayonini o'rganishda ma'lumotnomalar berilishining takroriylik darajasi, ularning mazmuni va harakatini, rahbariyat tomonidan va tashqaridan eng ko'p talab qilinadigan ma'lumotnomalarni, hujjatlar haqida bildirgich ma'lumotlarning mavjudligi va xususiyatini aniqlash lozim.

## **Xulosa**

Hujjatlar tahlilining maqsadi hujjat aylanishini maksimal qisqartirish va uning boshqaruv apparatidagi harakatini tezlashtirishdan iborat.

Hujjatlar tahlili hujjatlar tarkibi va harakati, harakat yo'nalishlari (oqimlari)ni o'rganish, ish yuritishni tashkilot, hujjatlar ijrosi va saqlanishi ustidan nazoratni o'rganishni nazarda tutadi.

Ish yuritishni o'rganishning muhim usuliy usuli hujjat tuzilgan (yoki kelgan) paytdan to arxivga topshiriladigan vaqtgacha bevosita kuzatib borish hisoblanadi.

Hujjatlar shaklini turkumlash hujjatning tuzilishi, oqimlar, ma'lumotlarga ishlov berish vaqti va izchilligi, xodimlar va hisoblash texnikasining ish bilan yuklanish darajasini aniqlash imkonini beradi.

Ish yuritishni tashkil etish quyidagi yo'nalishlar bo'yicha tahlil qilinadi: hujjatlarni ro'yxatga olish, hujjatlar ijrosi, hujjatlarni operativ va arxivda saqlash.

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

1. Hujjatlar va ish yurituvni o'rganish maqsadlari hamda usullarini aytib bering.
2. Hujjatlar va ish yurituvning tahlili uchun ma'lumotlar manbaini aniqlang.
3. Siz qaysi hujjat turlarini bilasiz?
4. Qaysi hujjatlar ichki, qaysilari tashqi hujjatlar turkumiga kiradi?
5. Hujjatlar ijrosi ustidan nazorat qanday amalga oshiriladi?
6. Hujjatlarni o'rganish usullari.
7. Hujjatlarni shakli va mazmunini taxlili.
8. Hujjat aylanishini taxlili.
9. Hujjatlarni o'rganish maqsadlari.
10. Hujjatlarni o'rganish tarkibi.

## **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Institutiyasi. – T.: O'zbekiston, 2001.
2. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekiston 2001
3. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab islohotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
4. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
5. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
6. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2006.

7. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2006.
8. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2006.
9. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenniy menedjment -M, 2006.
10. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2006.
11. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2006.
12. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2006.
13. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2006.
14. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2004.
15. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

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

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

*Mavzuning maqsadi* - boshqaruv qarorlarining turlari, ularni qabul qilish va bajarishning tashkiloti, ularning mohiyatini o'zlashtirish, qarorlarni asoslash, qabul qilish va bajarilishini tashkil etishning tahlili borasida ma'lum ko'nikmalar hosil qilishdan iborat.

### **9.1. Boshqaruv qarorlari tarkibi, mohiyati va turlarining tahlili**

Qarorlarni asoslash, qabul qilish va bajarilishini tashkil etish boshqaruv jarayonining asosiy mazmuni hisoblanadi. Qaror faqat resurslar bilan ta'minlangan va uning bajarilishi tashkil etilgan taqdirdagina realdir.

Boshqaruv qarorlarining qabul qilinishi va bajarilishi jarayonining tahlili quyidagilardan tashkil topadi: qabul qilinuvchi qarorlarning tarkibi va mazmunini o'rganish; qarorlarni asoslashda qo'llanuvchi usullarning maqsadga muvofiqligini baholash; qarorlarni asoslash va qabul qilish jarayonlarini takomillashtirish imkoniyatlarini aniqlash.

Boshqaruv istiqbolli bo'lishi kerak. Qarorlarning istiqbollilik jihatlaridan biri ularning izchilligi hisoblanadi. Qabul qilingan qaror qay darajada istiqbolli ekanligini tahlil qilish uchun qabul qilingan va bajarilgan istiqbolli, joriy va tezkor qarorlarning nisbati aniqlanadi. Bu ma'lumotlar bir nechta rahbarning ma'lum davrdagi faoliyatini o'rganish natijasida olinishi mumkin.

Qarorlarning izchilligini aniqlash uchun "maqsadlar daraxti" usuli qo'llanishi mumkin. Bunda qarorlarning ideal tizimi amalda qabul qilingan qarorlar tarkibiga taqqoslanadi.

Boshqaruv ishlab chiqarish jarayonini oldindan belgilashi va yo'naltirishi lozim, binobarin, qarorlarning asosiy qismi qo'yilgan maqsadlardan kelib chiquvchi, oldindan belgilangan dastur sifatida ishlab chiqilishi kerak.

Boshqaruv qarorlari ilmiy asoslangan va ob'ektiv bo'lishi zarur. Tahlil jarayonida bu ob'ektiv asoslangan va rahbar irodasi bilan qabul qilingan qarorlar sonining nisbatini o'rganish orqali aniqlanishi mumkin. Bir nechta variant orasidan tanlab olingan va tegishli mutaxassislar tomonidan ko'rib chiqilgan qarorlar ilmiy asoslangan qarorlar hisoblanadi. Barcha texnik, iqtisodiy va ijtimoiy o'zgarishlarning hisobga olinishi qabul qilinuvchi qarorlarning ob'ektivligini ifodalovchi muhim omildir. Boshqaruv qarorlari huquqiy me'yorlar, tarmoq qoidalari, usulik ko'rsatmalarga mos kelishi kerak. Bu moslik darajasi belgilangan qonun - qoidalarga javob bermaganligi uchun bekor qilingan qarorlar salmog'i bilan aniqlanadi. Har bir qaror resurs bilan ta'minlangan bo'lishi lozim. Tahlil jarayonida qarorlarning resurs bilan ta'minlanganligi darajasi kerakli resurslar mavjud bo'lmagani tufayli

bajarilmagan qarorlar sonining o'z vaqtida bajarilgan qarorlar soniga nisbatini aniqlash yo'li bilan hisoblab chiqarilishi mumkin.

Qabul qilingan qarorlar tahlili qarorlarning o'z vaqtida qabul qilinganligini hamda ularning iqtisodiy va ijtimoiy samaradorligini o'rganishni ham nazarda tutadi.

## **9.2. Boshqaruv qarorlarini asoslash va qabul qilish usullari tahlili**

Boshqaruv apparatining ish amaliyotida qarorlarni asoslashning dasturiy-maqсадli, optimallashtirish, tahliliy hisob-kitob, tizimli va tajribaviy usullari qo'llanadi.

Har qanday boshqaruv qarori ma'lum maqsadlarga erishish uchun qabul qilinadi. Qarorlarni asoslashning dasturiy-maqсадli usullarini qo'llash ushbu qarorning bajarilishi natijasida erishilishi lozim bo'lgan maqsadni mufassal ishlab chiqishni anglatadi. Bunday maqsad odatda rahbar tashkilot tomonidan belgilanadi. Maqsad belgilanganidan keyin unga erishish dasturi ishlab chiqiladi. Bu dastur boshqaruvning alohida bo'linmalari uchun "maqsadlar daraxti"ni ishlab chiqish, zarur resurslar va ularni olish manbalarini aniqlash, ijrochilar va ijro muddatlarini belgilash hamda tahlil jarayonida qarorlarni asoslash usullarini aniqlashni nazarda tutadi.

Qarorlarni asoslashning optimallashtirish usullari operatsiyalarni o'rganish usullarini qo'llashga asoslanadi. Ular chiziqli dasturlashtirish, omilli tahlil, ommaviy xizmat ko'rsatish nazariyasi, matematik statistika, ehtimollik nazariyasining turli usullarini o'z ichiga oladi. Tahlil qilinayotgan jarayonlarning xususiyati va vujudga kelgan aloqa shakllaridan kelib chiqib optimallashtirish usullaridan biri tanlanadi. Agar jarayon uchun chiziqli aloqalar xos bo'lsa, chiziqli dasturlashtirish usullari, chiziqsiz aloqalarda esa - chiziqsiz dasturlashtirish usullari qo'llanadi va h.k.

Noaniqlik kuchayganida, ya'ni qaror tasodifiylik darajasi yuqori bo'lgan jarayonga taalluqli bo'lsa, ommaviy xizmat ko'rsatish nazariyasi qo'llanadi. O'rganilayotgan funktsiyaga ta'sir qiluvchi omillarning barqaror majmuiga, biroq omillar o'zgarishining o'zgaruvchan (ehtimoliy) darajasiga ega bo'lgan qarorlarni asoslash uchun korelyatsion-regressiv tahlil apparatidan foydalaniladi. Bu usullarning barchasi operatsiyalarni tadqiq qilish orqali amalga oshiriladi.

Tahliliy hisob-kitob usuli boshqaruv ob'ekti faoliyati natijalarining tahlili bilan ob'ektni qaror qabul qilinayotgan sohada rivojlantirishning bashorat hisob-kitoblarini uyg'unlashtirishga asoslanadi. Bu asoslash usuli keng qo'llanadi. Tahliliy hisob-kitob usuli taktik qarorlarni asoslashning asosiy usuli hisoblanadi.

Omilli usul tahliliy hisob-kitob usulining turlaridan biri bo'lib, u natijalariga qator omillar ta'sir ko'rsatadigan ishlab chiqarish jarayonlarini rivojlantirish yo'llarini aniqlash uchun qo'llanadi.

Tizimli usullar asosida ekspertlarning mantiqiy fikrlashlari va tajribasi yotadi. Bu usul boshqaruv apparati xodimlarining faoliyatini baholashda keng qo'llanadi.

Tizimli usullar jumlasiga "aqlga hujum usuli" ham kiradi. Bu usulda qabul qilinayotgan qarorlarning variantlari kollegial ravishda muhokama qilinadi.

Qarorlarni ishlab chiqishning tajribaviy usullari rahbar xodimlar va mutaxassislarning shaxsiy tajribasi, vaziyatlar va ularni hal qilish usullarini umumlashtirishga asoslanadi.

### **9.3. Qarorlar qabul qilish, asoslash va ularni bajarish jarayonlari tahlili**

Qarorlarni asoslash asosan boshqaruv apparatining ixtisoslashtirilgan funktsional bo'linmalari tomonidan qat'iy izchillikda amalga oshiriladi. Qarorlarni asoslashning birinchi bosqichi asos ma'lumotlarni olish hisoblanadi, undan keyin ishni tahliliy ishlab chiqish bosqichi keladi.

Ishlab chiqish bosqichi iqtisodiy-texnik hisob-kitoblar, loyihalash-konstruktorlik ishlari, modellar, ijtimoiy-psixologik asoslashlar majmuidan iborat bo'ladi. Bu operatsiyalar yuqori malakali mutaxassislarni jalb qilishni talab etadi.

Qaror qabul qilish bosqichi ishning faol va eng mas'uliyatli qismi hisoblanadi. Qarorni asoslash qay darajada puxta va mukammal amalga oshirilgan bo'lmasin, uni qabul qilish bosqichida qarorning eng samarali varianti tanlab olinadi. Qaror tasdiqlanganidan keyin bajarish majburiy bo'lgan ko'rsatmaga aylanadi.

Qaror qabul qilish protsedurasi qarorning loyihasini uni tayyorlagan bo'linma doirasida muhokama qilish; qarorning oldindan tanlangan variantlarini yondosh funktsional bo'linmalarning rahbarlari bilan muhokama qilish; qaror loyihasini jamoat tashkilotlari vakillari va butun jamoa bilan muhokama qilish; qarorning resurs ta'minotini tekshirish; qaror loyihasini tashqi manfaatdor tashkilotlar bilan kelishish; qarorning ma'qullangan loyihasini tasdiqlash uchun taqdim etishdan iborat bo'ladi. To'g'ri, bu murakkab jarayondan qarorlarning barcha turlari ham o'tavermaydi, ko'pgina joriy qarorlar uchun protsedura qisqartiriladi.

Qaror qabul qilish jarayonining tahlili eng avvalo mavjud qaror qabul qilish protseduralarini ushbu toifa qarorlar uchun belgilangan namunaviy protseduralarga taqqoslashdan iborat bo'ladi. Bunda informatsion chekinishlarni aniqlash ayniqsa muhimdir.

Ish amaliyotida asossiz kelishishlar, ekspertizalar, qaror loyihalarini ko'rib chiqish bosqichlarining cho'zilishi, so'rovlarga o'z vaqtida javob bermaslik hollari juda ko'p uchraydi. Bu qaror qabul qilish jarayonining alohida operatsiyalarini bajarish vaqtining cho'zilishiga olib keladi.

Har bir qaror qaysi pog'ona rahbariyatning vakolatlariga tegishli bo'lsa, o'sha rahbariyat miqyosida qabul qilinishi lozim.

### **Xulosa**

Qarorlarni asoslash, qabul qilish va ularning bajarilishini tashkil etish boshqaruv jarayonining asosiy mazmuni hisoblanadi.

Boshqaruv qarorlari qo'yilgan maqsadlardan kelib chiqadi.

Menejrlarning ish amaliyotida qarorlarni asoslashning dasturiy-maqsadli, optimallashtirish, tahliliy hisob-kitob, tizimli va tajribaviy usullari qo'llanadi.

Qaror qabul qilish protsedurasi axborot to'plash va unga ishlov berish, qarorning turli variantlarini ishlab chiqish, loyihalarni muhokama qilish, resurs ta'minotini tekshirish, maqbul qarorni tanlash, loyihani ijrochilarga etkazish, ijroni nazorat qilishdan iborat bo'ladi.

Qarorni qabul qilish bosqichi rahbar ishining faol va eng mas'uliyatli qismi hisoblanadi.

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

1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati nimadan iborat?
2. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish va bajarish jarayonining tahlili nimalarni nazarda tutadi?
3. Qabul qilingan qarorning istiqbolliligi qanday aniqlanadi?
4. Qaysi qaror turlarini bilasiz?
5. Boshqaruv qarorlarini boshqaruvning har bir pog'onasida kim tayyorlaydi va kim qabul qiladi?
6. Boshqaruv qarorlari tarkibi.
7. Boshqaruv qarorlari mohiyati va turlarini taxlili.
8. Boshqaruv qarorlarini asoslash usullarini taxlili.
9. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonining taxlili.

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. – T.: O'zbekiston, 2001.
2. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug' maqsad yo'q. T., O'zbekiston 2001
3. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab islohotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
4. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
5. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
6. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2006.
7. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2006.
8. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2006.
9. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenniy menedjment -M, 2006.
10. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2006.
11. Paraxina V.N. Teoriya organizatsii -M, 2006.
12. Lafta Dj. K. Teoriya organizatsii -M, 2006.
13. Smirnov E.A. Teoriya organizatsii -M, 2006.
14. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizatsii -M, 2004.
15. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.



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

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

*Mavzuning maqsadi* - ilmiy-texnik boshqaruv organlari va ularning funktsiyalari bilan tanishtirish, fan-texnik taraqqiyotini boshqarish hamda ish va mahsulot sifatining tahlili borasida ma'lum ko'nikmalar hosil qilishdan iborat.

### **10.1. Ilmiy-texnik boshqaruv bo'limlari vazifalarining tahlili**

Ilmiy-texnik boshqaruv ishlab chiqarish texnikasi va texnologiyasini takomillashtirish orqali korxonalar va uning tarkibiy bo'linmalari samaradorligini oshirish imkonini beradi.

Korxonalar muhandislik xizmatining bo'linmalari, jamoat konstruktorlik va texnologik byurolari ilmiy-texnik boshqaruv organlari hisoblanadi. Ilmiy-texnik boshqaruvning umumiy funktsiyalariga texnik rejalashtirish, texnik tashkilot, texnik operativ boshqaruv, texnik hisobga olish va nazorat kiradi. Bu funktsiyalar bosh muhandis xizmati tomonidan va yangi texnikani joriy qilish, tashkiliy-texnik tadbirlar o'tkazish, ishni ilmiy tashkil qilish rejalarini ishlab chiqarish yo'li bilan amalga oshiriladi.

Ilmiy-texnik boshqaruvni tahlil qilishda yangi texnika va texnologiyani joriy qilish rejalarining mavjudligi, konstruktorlik ishlarining ilmiy asoslanganligi, texnika va texnologiyalar sohasida ilmiy tadqiqotlarning o'tkazilishi, konstruktorlik tayyorgarligi va ishlab chiqarishning konstruktorlik ta'minoti, texnologik tayyorgarlik va ishlab chiqarishning texnologik ta'minoti, texnologik asbob-uskunalariga xizmat ko'rsatish, texnikani ta'mirlash, ish joylarini zarur tashkiliy-texnik ashyolar bilan jihozlash, nazorat-o'lchash asboblarning ishini ta'minlash va ularga xizmat ko'rsatish, texnik tashkilot rejalarining mavjudligi va ularning bajarilishiga alohida e'tibor berish lozim.

Ilmiy-texnik boshqaruv shuningdek ilmiy-texnik targ'ibot va tajriba almashish, texnik ijodkorlik va kashfiyotchilikni ta'minlash, ilmiy-texnik boshqaruvning jamoat organlariga mehnat jamoasini jalb qilishni nazarda tutadi.

Ilmiy-texnik boshqaruvning yuqorida ko'rsatilgan va boshqa funktsiyalarining aniq bajarilishida ishlab chiqarish samaradorligi va mehnat unumdorligini oshirishning ulkan zaxiralari yotadi.

Ilmiy-texnik ishlovni korxonalar o'z kuchi hamda chetdan jalb qilinadigan ilmiy va loyihalash tashkilotlari yordami bilan amalga oshiradi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish korxonalarida ilg'or texnika va texnologiyalarning eng yangi namunalaridan foydalanish borasida ulkan imkoniyatlar ochadi. Endilikda korxonalar chet el kontsernlari bilan mustaqil ravishda aloqa o'rnatishlari, eng yangi texnika va texnologiyalardan o'zaro foydali asosda foydalanish yuzasidan shartnomalar tuzishlari mumkin.

## 10.2. Boshqaruv tizimini texnik ta'minlashni tahlili

Boshqaruv tizimini texnik jihozlash boshqaruv sifatini oshirish va u bilan bog'liq sarf-xarajatlarni kamaytirishning muhim sharti hisoblanadi. Boshqaruv tizimlarining texnik ta'minotiga qo'yiladigan asosiy talablar quyidagilardir: boshqaruv jarayonlari va alohida ish turlarini kompleks mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish, har xil texnika vositalarining unumdorligi, ulardan uzluksiz foydalanilishi, boshqaruv texnikasining ish bilan yuklanishi va undan tejamli foydalanilishini ta'minlash.

Boshqaruv tizimini texnik ta'minlashni tahlili maqsadi quyidagilardan iborat:

1. boshqaruv jarayoni va alohida ish turlarining mexanizatsiyalashtirilish va avtomatlashtirilish darajasini baholash;
2. boshqaruv jarayonini texnik ta'minlashning kompleksligi darajasini aniqlash;
3. texnik vositalarning mexanizatsiyalashtirilayotgan boshqaruv jarayonlari xususiyatiga mosligini aniqlash;
4. mavjud texnikadan foydalanilishini baholash, ortiqcha texnikani aniqlash va qo'shimcha texnikaga bo'lgan ehtiyojni asoslash.

Boshqaruv tizimini texnik ta'minlash tashkilotining tahlili boshqaruv mehnatining texnik jihozlanganligini o'rganishdan boshlanadi.

Tahlilning asosiy yo'nalishlaridan biri texnik vositalar tarkibini va ularning boshqaruv bo'g'inlari bo'yicha taqsimlanishini o'rganish hisoblanadi. Texnika tuzilishini boshqaruv ishlari tuzilmasiga taqqoslash ularning ish turlariga mosligi darajasini aniqlash imkonini beradi.

Tahlil jarayonida boshqaruv mehnati texnik jihozlanishining kompleksligini aniqlash muhimdir. Texnik vositalar tarkibini tahlil qilishda ularning ishonchli ishlash darajasi baholanadi. Buning uchun zaxiradagi texnikaning salmog'i aniqlanadi. Shuningdek, boshqaruv texnikasi ishining iqtisodiy samaradorligi, u bilan bog'liq sarf-xarajatlarni miqdorini ham aniqlash lozim. Boshqaruv texnikasidan foydalanish tahlilida uning quvvat xususiyatlarining o'zlashtirilishi darajasi aniqlanadi. Bunda o'rnatilgan mashinalarning ish o'lchamlari pasport ma'lumotlari taqqoslab ko'riladi. Hisoblash texnikasi quvvatidan hamma erda ham to'laqonli foydalanilavermaydi. SHuning uchun ham boshqaruv texnikasining ishlab chiqarish quvvatidan foydalanilishi tahlilining yo'nalishlaridan biri bu texnikadan foydalanishning amaldagi tashkiliy shakllarini o'rganish hisoblanadi.

Boshqaruv jarayonlarini mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish ilmiy-texnik boshqaruvning muhim yo'nalishi hisoblanadi. Bu moddiy baza nafaqat texnik, balki iqtisodiy va ijtimoiy ahamiyatga ham egadir. Boshqaruv jarayonlarini mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish qo'l mehnati va jismoniy mehnatni keng ko'lamda mashinalar bilan almashtirish, mehnat samaradorligini oshirish, ish joylarida qulay sanitariya-gigiena sharoitlarini yaratish imkonini beradi.

Yirik korxonalarda boshqaruv jarayonlarini mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish bilan maxsus bo'lim shug'ullanadi, o'rta va kichik korxonalarda esa bu vazifa muhandislik xizmati va bosh muhandis zimmasiga yuklanadi.

Xizmatning asosiy maqsadi boshqaruvning samaradorligi va mehnat unumdorligini oshirish, boshqaruv jarayonlarini takomillashtirish uchun boshqaruv tizimini mexanizatsiya va avtomatlashtirish vositalari bilan jihozlashdan iborat. Boshqaruv jarayonlarining mexanizatsiyalashtirilishi va avtomatlashtirilishini tahlil qilishda ularning samarali yo'nalishlarini ishlab chiqish rejalarining mavjudligi, nostandart texnologik asbob-uskunalarining loyihalashtirilishi, bu asbob-uskunalarining o'z vaqtida yasalishi, ishlov rejaları bajarilishining tashkil etish va joriy qilish ustidan mualliflik nazoratining mavjudligiga e'tibor berish lozim. Kompleks mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish darajasini, ular xodimlarni katta qo'l mehnatini talab qiladigan ishlardan qay darajada xalos etgani, mehnat, moddiy va moliyaviy sarf-xarajatlarni mexanizatsiya qay darajada kamaytira olganini aniqlash talab etiladi.

Shuningdek, reja-iqtisod bo'limining boshqaruv jarayonlarini mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish bo'yicha ishlab chiqiluvchi tadbirlarning iqtisodiy samaradorligini hisob-kitob qilish borasidagi faoliyati, buxgalteriyaning bu sohadagi hisob va hisobot ishlari ham tahlil qilinadi.

Mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish bo'yicha istiqbolli vazifalar korxonani ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish rejasi bilan belgilanadi. Rejada tadbirlarning mazmuni, joriy qilish muddatlari, iqtisodiy samaradorligi, ijrochilar va ijro uchun mas'ullar ko'rsatiladi. Reja tadbirlarini ishlab chiqishda alohida ishlarda band bo'lgan xodimlarning kasbi va ixtisosligi, asosiy va ko'makchi operatsiyalar va ish turlarining mexanizatsiyalashtirilishi darajasi aniqlanadi, mehnat tashkilotining yanada yuqori pog'onasiga ko'tarilish imkonini beradigan ko'makchi ishlarning ratsionalizatsiyalashtirilishi va mexanizatsiyalashtirilishi darajasi belgilanadi.

Boshqaruv apparati xodimlari mehnatini mexanizatsiyalashtirish va avtomatizatsiyalashtirish, boshqaruv axborotini to'plash, qayta ishlash, uzatish va ishlov berish bo'yicha texnik vositalarni joriy qilish rejaning muhim bo'limi hisoblanadi.

### **10.3. Mahsulot sifatini boshqarish tahlili**

Bozor munosabatlari ishlab chiqaruvchi bilan iste'molchi o'rtasidagi barcha munosabatlarda printsipial o'zgarishlar yasashni nazarda tutadi.

Ishlab chiqarish korxonalari va mahsulot xaridorlari o'rtasidagi munosabatlar mahsulot sifatidan kelib chiqib faqat xo'jalik hisobi asosida quriladi. Ishlab chiqarish korxonasi mahsulot sifati uchun xaridor oldida har doim to'liq javobgar bo'ladi.

“Xaridor doimo haq“ degan tamoyilga ko'ra, sifatsiz mahsulot natijasida xaridorga etgan zarar amaldagi qonunlar yoki mahsulot etkazib berish uchun tuzilgan shartnoma shartlariga ko'ra qoplanishi lozim. Bu mahsulot ishlab chiqaruvchisi zimmasiga faqat sifatli mahsulot ishlab chiqarish majburiyatini yuklaydi.

Bundan tashqari, bozor sharoitlarida ishlab chiqaruvchi korxonaga o'z tovar va xizmatlari sifati va narxlarining raqobatbardoshligini ta'minlashi lozim. Bozor past sifatli, buning ustiga narxi ham baland bo'lgan mahsulotlarni umuman qabul qilmaydi. Ishlab chiqaruvchi korxonaga o'z mahsulotining sifatini oshirishi lozim, aks holda u raqobatga dosh berolmaydi va sinadi.

Mahsulot sifati asosan ishlab chiqarishning texnik shartlari bilan belgilanadi. Biroq, mahsulot texnik shartlarga javob berishi, texnik shartlarning o'zi esa yuqori yoki past sifatli bo'lishi mumkin. Nihoyat, mahsulot sifati xaridorning real ehtiyojlariga javob berishi mumkin. Tovar va xizmatlar texnik shartlarga ham, iste'molchilarning real ehtiyojlariga ham javob berishi kerak; texnik shartlarning o'zi ham yuqori sifatli bo'lishi lozim. Mahsulot sifatini boshqaish tahlilida mavjud texnik shartlarni puxta o'rganish, ularning ilmiy asoslanganligi va yangiligini aniqlash, butun texnologik jarayon zanjiri va mahsulot sifatini nazorat qilish protsedurasini o'rganish zarur.

Mahsulot sifati uchun javobgarlik YAponiyada bo'lgani singari ishchilarning o'ziga yoki mahsulotni ishlab chiqaruvchi tsexga yuklanishi mumkin. Mahsulot sifatini tekshirishning ikki usuli - tanlov asosida nazorat va operatsion nazorat (ishlab chiqarish jarayonida) mavjud.

Tanlov asosida nazorat mahsulotning katta partiyasidan ma'lum foizini tekshirish va buning asosida mahsulot sifati haqida xulosa chiqarishni nazarda tutadi. Tanlov asosida nazorat sarf-xarajatlarni kamaytiradi, ammo uning natijalari ma'lum darajada riskka ega bo'ladi, chunki butun partiya haqida qaror kichik partiya tekshirish natijalariga ko'ra qabul qilinadi.

Ishlab chiqarish "nazoratdan chiqib", past sifatli mahsulotlar ishlab chiqarila boshlangan joylarda operatsion nazorat qo'llanadi.

O'tkazilgan tadqiqotlar asosida mahsulot sifatini muvaffaqiyatli boshqarish uchun tovar etkazib beruvchilar va iste'molchilarning sa'y-harakatlarini birlashtirish yo'li bilan sifat boshqaruvining kompleks tizimlari ishlab chiqilishi lozim.

## **Xulosa**

Ilmiy-texnik boshqaruv texnika va texnologiyani takomillashtirish yo'li bilan ishlab chiqarish samaradorligini oshirishni nazarda tutadi.

Korxonalar muhandislik xizmatining bo'linmalari, oliy o'quv yurtlari va ilmiy-tadqiqot institutlari ilmiy-texnik boshqaruv organlari bo'lib hisoblanadi.

Ilmiy-texnik boshqaruvni tahlil qilishda yangi texnika va texnologiyalarni joriy qilish rejalarining mavjudligi, ishlarning kompleksligi va bu rejalarining bajarilishiga alohida e'tibor berish lozim.

Boshqaruv tizimini texnik va texnologik jihozlash boshqaruv sifatini oshirish va boshqaruv sarf-xarajatlarni kamaytirishning muhim shartlaridan biri hisoblanadi.

Bozor munosabatlari ishlab chiqaruvchi va iste'molchining o'zaro munosabatlarida printsipial o'zgarishlar yasashni nazarda tutadi, ishlab chiqarish korxonasi mahsulot sifati uchun xaridor oldida har doim to'liq javobgar bo'ladi.

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

1. Ilmiy-texnik boshqaruvning umumiy funktsiyalarini aytib bering.
2. Boshqaruv tizimi texnik ta'minotining tahlili qanday maqsadlarni ko'zlaydi?

3. Boshqaruv tizimini mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish o'rtasidagi farq nimada?

4. Ishlab chiqariladigan mahsulot sifatiga qaysi omillar ta'sir qiladi?

5. Mahsulot sifatini tekshirishning ikki usulini ayting.

6. Ilmiy texnik boshqaruv bo'limlari vazifalari.

7. Boshqaruv tizimini texnik ta'minlash.

8. Mahsulot sifatini boshqarishning taxlili.

### **Adabiyotlar**

1. O'zbekiston Respublikasi Institutiyasi. – T.: O'zbekiston, 2001.
2. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug' maqsad yo'q. T., O'zbekiston 2001
3. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab islohotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
4. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
5. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
6. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2006.
7. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2006.
8. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2006.
9. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenni menedjment -M, 2006.
10. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2006.
11. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2006.
12. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2006.
13. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2006.
14. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2004.
15. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

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

11.1. Ijtimoiy yo'nalish mohiyati.

11.2. Ishsizlik muammolarini xal qilib borish.

11.3. Ijtimoiy boshqaruv vazifalari bajarilish tahlili.

11.4. Boshqaruvning qo'llanilayotgan ijtimoiy-ruxiy usullari tahlili.

11.5. Mehnat jamoalarida ishning yaxshi borishi, bahs va nizolar chiqishi sabablarining tahlili.

*Mavzuning maqsadi* - ijtimoiy boshqaruv nazariyasi, mehnat jamoasiga ta'sir ko'rsatish usullarini o'zlashtirish, ijtimoiy boshqaruv funktsiya va usullarining bajarilishi hamda mehnat jamoalaridagi bahs va nizolarni hal qilishning tahlili borasida ma'lum ko'nikmalar hosil qilishdan iborat.

### **11.1. Ijtimoiy yo'nalish mohiyati.**

Tsivilizatsiyali jamiyat uchun bozor iqtisodiyotining ijtimoiy yunalishi zaruriy holatdir. Bu inson manfaati, himoyasi, uning turmush darajasi, muammosidan kelib chiqib, jamiyat bozor munosabatlari kamchiliklariga, ular yuzaga keltiradigan salbiy okibatlariga befarq bula olmaydi. Bozor rivojining ijtimoiy yunalishda bo'lishi hozirgi zamon talabi bo'lib, bu sohada, ayniqsa taraqqiy etgan mamlakatlarning tajribasi katta.

Yukorida ta'kidlaganimizdek, bozor iqtisodiyotining ustunligi inson manfaatlaridan kelib chiqishligi, uning rivoji shu tufayli amalga oshirilishidadir. Lekin bu absolyut holat deb bulmaydi. Chunki har o'anday ob'ektiv ijtimoiy xolatdek bozor iqtisodiyotida ham beboshlik, tomonlar manfaatlarining doimo bir me'yorda ta'minlanmasligi jarayoni mavjud.

Bozor iqtisodiyotidagi salbiy oqibatlar faqat uning "kuli etmasligi" bilan borliq bulmay, umuman uning taraqqiyotidagi normal holatlar bilan xam borlangan. Xususiy manfaatni ta'minlash uchun bulgan harakatning o'zi uchun bozorda kulayliklar axtarish shafkatsiz raqobat kurashi tufayli yuz berishi va bunda imkoni bor usullardan foydalanish hamda har qanday urinishlarga yul o'uyib berilsa, albatta bu juda orir oo'ibatlariga olib kelishi turgan gap. Bosho'acha qilib aytganda, bozor oqibatiga oddiy xalqni iste'molchi sifatida yakkama-yakka, ruparama-rupara kuyish inson takdiriga befarq karash buladi. SHuning uchun ham bozor ioqisodiyoti oqibati natijasida paydo buladigan orir va noinsoniy sharoitga tushib qolishning oldini olish uchun imkoni boricha yordam kulini cho'zish davlatning muhim vazifasidir.

Bozor tarako'iyotidagi rao'obat kurashining natijasi uning ishtirokchilari uchun ikki xil natija bilan yakunlanadi. golib tomon o'z io'tisodiy imkoniyatlarini orttirib borsa, maglub - o'z imkoniyatlaridan mahrum bo'lib boradi. Lekin bu yuzaki kurinish. Ichki holat, birinchidan, umuman korxonalar takdiri, ishlovchilar daromadi bilan, ikkinchidan, inflyatsiya, asosiy aholining turmush darajasi muammosi masalasi bilan borlikdir.

Bunday hodisa, ayniqsa o'tish davrida kuchayadi, chunki iqtisodiyotda tub o'zgarishlar yuz beradi. O'zbekistonda bozorning shakllanishining o'ziga xos

xususiyatlari ustida suz yuritganimizda uch birlik iqtisodiy jarayoniga e'tibor bergan edik. Ayni vaktida milliy iqtisodiyotning shakllanishi, industrilashtirishning amalga oshuvi va bozor munosabatlariga ugish io'tisodiyotdagi, uning tizimidagi, tuzilishidagi, moddiy asosidagi yuz berayotgan asosli tub o'zgarishlar ijtimoiy muammoni juda ham keskin o'ilib kuyadi. Demak, O'zbekiston sharoitida bozor iqtisodiyotiga o'tish bilan borlio' ijtimoiy muammo milliy io'tisodiyot va industrilashtirish tugdiradigan ijtimoiy muammolar bilan kushilib ketib, bunda ijtimoiy muammo o'z ta'sirini juda ham kuchaytiradi.

Bozor iqtisodiyoti ijtimoiy iunalishining asosiy mazmunini aholining ijtimoiy himoyalanihi tashkil etadi. Bundagi eng muhim chora-tadbirlar avvalo ishsizlik, aholi daromadi tabaqalanishi muammolarini echishdan iborat.

Aytganimizdek, bozor rivoji rao'obat kurashining ta'siri ostida bir tomondan, rivojlanish va ikkinchi tomondan, ishsizlikning o'sib borishi, kambagallikning paydo bo'lishi bilan amalga oshadi. Ma'lumki, ragobatga bardosh berolmagan xo'jaliklar pirovardida faoliyatini tuxtatish yoki o'zgartirishi, faoliyat hajmini kisqartirishga va natijada ishlovchilarni bushatishga majbur buladi. Jamiyat, mamlakat buyicha olsak bu katga mikdordagi ishsizlikning kupayishiga olib keladi.

Ishsizlikning o'sishi, kambagallashuv o'tish davrida ancha tezlashishi mumkin. Chunki ayni vaktida strukturaviy o'zgarish yuz berib boradi, ya'ni rao'obatsiz ham keraksiz korxonalar urniga boshkalari, ya'ni manfaatlilari tiklanib, talabga mos xo'jaliklar paydo bo'lib boradi. Masalan, O'zbekistonda Tozirgi vaktida bir qancha yirik korxonalar shunday xolatda bo'lib, ularda ishlab chiqarish o'zgarishi tezlashib bormokda. Sobiq sovet tuzumi davrida yuzaga kelgan iqtisodiy aloqalarning o'zgarishi natijasida bir xil korxonalar maxsulotiga talab ortsa, boshkalariga kamayib bormokda. Bu korxonalarning ishlab chiqarish xajmi bilan borlikdir.

Yana shu narsani qayd qilish kerakki, ishsizlik bozor sharoitida hamma vakt ham bevosita xodimga borliq emas. Tugri, ish joyi kisqarishida birinchi navbatda, layoqatsizlar ishdan bushatiladi. Bu, albatta barcha ishsizlarni o'z ichiga olmaydi. Chunki rao'obat tufayli butun bir korxona faoliyatini tuxtatadiki, bunda ishsizlik barchaga bir xil ta'sir etadi va eng qobiliyatli, yukori malakali ishchi, texnik xodimlar xam ishsiz bo'lib o'oladi. Raqobat ta'sirida yuzaga kelgan ishsizlikka tushib qolishlikda xodimning hech qanday aybi bulmaydi va uni bozor sharoiti shunday ahvolga tushirib kuyadiki, u albatta himoyalanihi kerak.

Bundan tashqari bozor doirasidan chetda bulgan nogironlar, qariyalar, kup bolali oilalar ham borki, ular ham himoyaga muhtoj.

P. Samuelson va V. Nordxaus aytganidek, bir oilada tukin-sochinlik va boshqasida kambagallik mavjud bulsa, talab va taklif yomon ishlashi bozor mexanizmining aybi bilan emas, balki daromad taqsimotining kamchiligi va nomukammalligi tufayli yuz beradigan hodisadir. Bunga davlat qayta taqsimlash siyosati orqali yordam berishi mumkin.

Bunday axvol daromadlar urtasidagi farq tufayli yuzaga kelib, pirovardida iqtisodiy tanlov tamoyilita borib taqaladi. Aholi daromadi ustida qisqacha tuxtalib utaylik. Ma'lumki, insonning iqtisodiy faoliyati uning uchun daromad olish bilan yakunlanadi. Daromad xillarining asosiy kismi pul shakliga ega, chunki yaratilgan mahsulotdan odamlar uziga tegadiganini pul daromadi sifatida oladilar. Bu pul xarid

uchun sarflanib, ehtiyoj qondiriladi. Bozor itisodiyotida pul resurslar egalariga va resurslardan foydalanish tufayli kelgan pirovard natijalarga borlikdir.

Bozor iqtisodiyotida daromad olish cheklanmaydi va xar bir chiqarish omiliga qarab u doimo o'sib borish xususiyatiga ega. Xar bir resurs egasi, ya'ni ish kuchi egasi ish haqi, kapital egasi foyda va er egasi renta oladilar. Shu bilan birga pul egasi foiz kilib kuygan mexnati uchun qarilik pensiyasini oladi. Lekin daromad olish bu bilan cheklanmaydi. Avvalo bir o'ism daromad natural holda olinadi. Bundan tashqari ish kuchi egasi ish haqi bilan bir qatorda foyda oladi. Bular hammasi bozor qoidasi asosida yuz beradi. Bunda resurs omillari bergan natija asosida bozorga xos ekvivalent tao'simoti xukmronlik kiladi. Lekin bunga kushimcha ravishda noekvivalentlik ham mavjud bo'lib, bozor o'onunlari ta'sirisiz insoniylik munosabatlari mahsuli sifatida ishga noloyiq aholi o'ismi uchun qo'llaniladi. Bu o'ism mikdori umumdavlat talab-ehtiyoji asosi bilan belgilanadi.

Daromad pirovardida bozornint resurslar sarfini o'anchalik inobatga olganligiga boglikdir. Aytaylik, tadbirkor va uning ixtiyoridagi ishchilar kanchalik urinmasin, mehnat unumdorligi yuo'ori bulmasin, uning oxiri bozorga bogliq.

Ya'ni tovar yoki xizmatning talabga turi kelishiga, xaridorgirligiga, sotilishiga, yo kisman sotilishiga, kutgan, yo kutmagan baholarda sotilishiga borliq.

Daromadlar xili ham, tarkibiy tuzilishi ham turli bo'ladi. Daromadlar tarkibiy kismining asosini ish haqi, maosh tashkil etadi. Masalan, AQShda 80-yillar boshida ish haki daromadlar yiiiindisining 3/4 o'ismiga teng bulgan. Ish hao'ining hajmi asosan mehnat unumdorligi darajasiga borliq. Yuo'ori malakali mehnatning haqi ham yuqori bo'ladi. Lekin ish hakiga ta'sir kursatuvchi boshka tomonlar ham mavjud. Masalan, ish haki darajasiga mehnatning ogir-engilligi, nufuzli va nufuzsizligi, yashash va ish sharoitlari, ishdagi kunimlik kabilar ham sezilarli ta'sir kursatadi, shuningdek, ish haki yollovchi va yollanuvchilarning kelishuvlariga ham borlio' bo'ladi.

Xozirgi davrda yuqori malakali ishchilarga talab katta. Shuning uchun sharb mamlakatlarida ish kuchiga sarf etilgan kapital yuo'ori ish hao'ini ta'minlaydi, deyishadi. Ish kuchiga sarf etilgan investitsiya ish o'obilyatini ko'taradi, insonga bilim, hunar, kasb berib, mehnat mahoratining o'sishiga olib keladi.

Rivojlangan bozor iqtisodiyoti mamlakatlarida daromadning bunday boglikligi o'z bilimi, malakasi uchun sarf-xarajatni ayamaslik va katta hajmda amalga oshirishga olib keladi.

Renta, foiz er bilan pul egaligiga hamda bu resurslarning darajasiga borlio' bo'lsa, foyda tadbirkorlik sifatidagi xususiyatlarga boglio' bo'ladi. Lekin tadbirkor normal foyda bilan bir o'atorda ortikcha foydaga ham ega bo'lishi mumkin. Bu tadbirkorning yaxshi ish yuritishi uchun tulov bo'lib, bu xatarli, tavakkalchilik uchun io'tisodiy foyda sifatida tulaniladi. Chunki erkin bozorda rao'obat tufayli qanchalik bosho'a tomonlar e'tiborga olinmasin baribir bozorda ma'lum darajada noma'lumlik mavjud buladiki, kutilmagan hodisa bo'lib qolishi extimoldan holi emas.

Lekin yuqori foyda monopolik xolatida ham yuz berishi va boshqaning mehnati natijasi bo'lishi mumkin. Uning foydasini bir kismi uz yuo'ori faoliyatining bir o'ismi bo'lib boshqalarning mehnatidan foydalanish hisobiga, kapitalistik shaklda ham buladi. Bunda daromad xillari bir-biriga kushilib ketadi. Masalan, er egasi o'zi



kapital sarf etib, ishchilarni yollab, o'zi ham bevosita ishlasa, bundagi renta, foyda, ish haki va bosho'alar hisobiga yuo'ori foyda olish kabilarni bir-biridan ajratish o'iy-in. Masalan, AQSHda 1994 yilda oila ish hao'i va maoshi barcha darajalarga nisbatan 73 foiz, mulkdorlik daromadi—8 foiz, korporatsiyalar foydasi — 8,0 foiz, ssuda protsenti—10 foiz, renta—1,0 foizni tashkil etgan. Bu, albatta doimiy kursatkichlar emas, ular o'zgarib turadi. Lekin bu kursatkichlar utgan yillarga tako'oslanilsa, rentaning pasayib borishini, shuningdek, korporatsiyalar foydasining ham biroz pasayishini va ish hao'i kismining kupayishini kursatadi.

Ma'lumki, bozor io'tisodiyoti sharoitida yuo'ori darajali ishbilarmon, yaxshi xizmat kursatuvchi rao'obatda ustun chio'adi. Ish natijasi, faoliyat hosili turlicha bo'lib, bunda iqtisodiy tanlov ta'sirini kuramiz va bunday voo'elik daromadlarning doimo turliligi, oz-kup, yuqori va pastligini ta'minlab turadi. Buning bozor munosabatlari ta'siridagi oo'ibati kuchlidir. Chunki rao'obat kuchayadi, faoliyat tezlashadi, sifat yuo'ori. Shuning uchun ham io'tisodiy tanlovga asoslangan bozor tao'simot munosabatlari tenglikni inkor etib, tevtsizlikni tasdio'laydi. Bu esa iqtisodiy o'sishda katta turtki buladi.

Tengsizlik yuzaki karaganda, adolatsizlikni bildiradi, ammo adolatli va adolatsiz tengsizlik mavjudligini yoddan chikarmaslik kerak. Albatga yuo'ori malakali, demak, yuo'ori unumli mehnat uchun past ish hao'i olishdagi tengsizlik adolatli tengsizlikdir. Shuningdek, tadbirkorlikda ham shaxsiy xususiyatlar va tavakkalchilik darajalariga nisbatan yuo'ori yoki past foyda olishdagi tengsizlik xam adolatlidir. Eki bulmasa dividend, renta kabi daromadlar ham adolatlidir, chunki ular mulk uchun olinadigan daromad turlaridir.

Adolatsiz daromadlar va tengsizlikni ham inkor o'ilib bulmaydi. Birjadagi kurs o'zgarishi xisobiga birdaniga katta foyda olishda albatta adolatsizlik bor, bu faqat omadning o'zi. Chunki bu chayqovchilik mazmunidagi daromaddir. Yirik puldorlarning bankka pul kuyib katta daromad olishini ham adolatli deb bo'lmaydi, chunki bunda hech o'anday mehnat, urinish, hatto uylab kurish ham sodir bulmaydi.

Albatta, adolatli daromadlar ortib borishi kerak, chunki bu halol tsivilizatsiyali jamiyatga mos keladi. Tengsizlik insoniyatga xos narsa, u harakatni, jarayonni tezlashtiradi va turtki xizmatini ado etadi, ya'ni rivojlanish uchun intilish tugdiradi. Zero, barchaning harakati hamma uchun bir xil unum berishi, bir xil daromad keltirishi mumkin emas. Bu insonning o'obiliyati, malakasi, fikr yuritishiga borliq. Kolaversa oila turliligi tufayli samara xam turli buladi, demak, daromad ham turli buladi.

Daromad turliligi oilalarda juda sezilarlidir. Chunki bunga avvalo oilaning katta-kichikligi, ishlovchilarning kup-ozligi, qolaversa ish unumlarining turliligi kabilarni ta'sir etadi. Shunga kura bir xil oilaning daromadi yuo'ori bulsa, ikkinchi oilaniki kam buladi. Shuning uchun oilalar boy va kambag'al oilalarga bo'linadi. Bu ham bozor io'tisodiyotidagi oddiy va tabiiy xolatdir.

Tenglik xuddi adolatlilikdek tuyiladi. Tugri, tenglik barchaning bozor iqtisodiyotida ishtirok etish, faoliyat kursatish, daromad olish xukuo'iga ega bo'lish, mulkdor bo'lish kabilarda o'z ifodasini topadi. Lekin daromaddagi tenglik bokimandalikka, javobgarlikni sezmaslikka, beg'amlikka olib keladi, bu bozor iqtisodiyoti o'onuniyatlariga tamoman zid.

Tengsizlik bozor iqtisodiyotining barcha jabhalariga xosdir, ya'ni ayrim ishlovchilar, mulkdorlar, oilalar, mamlakatlar buyicha olsak, barchasida daromad tengsizligi, iste'moldagi tengsizlik, hayotiy sharoitlar tengsizligi kabilarni kuramiz. Bu tengsizlik normal holat bo'lib, yuqori daromad uchun harakat qilishga intilishni kuchaytiradi.

Kambagallik, ishsizlik va aholining ijtimoiy ximoyalash muammolari bozor iqtisodiyoti tarakkiyoti natijasida o'zgarib bormokda. Chunki tsivilizatsiyali rivoj topgan bozor iqtisodiyoti o'zining ijtimoiy yunalishi bilan daromad darajasini kutarmokdaki, bu jamiyat uchun ijobiy xodisadir. Bozor iqtisodiyoti mexanizmi aralash iqtisodiyot sharoitida oilaviy farovonlikka mo'ljallangan va tovar ishlab chio'arilishi insonlarning tirikchilik ehtyojini qondirishga o'aratilgan bo'lishi kerak. Ishlab chiqarish davridan sunggi talab davrida bozor mexanizmi tovarlar, xizmatlar seroblighi va ularning talabni tula qondirish darajasida bo'lishini takozo etadi.

Mehnat unumdorlighi darajasining yuqorilighi moddiy ishlab chiqarishga nisbatan nomoddiy sohalarning ustuvorlik bilan rivojlanishini ta'minlaydi.

Bunday iqtisodiy tarakkiyot darajasida insonparvarlik tamoyilining moddiy asoslari yaratilgan bqlib, boylar va kambagallar karama-karshiligining keskinlighi yukotiladi. Iqtisodiyotning demokratiklik tamoyili ustunlighi ta'minlanib, mulkdorlar kupayadi. Ish kuchi egalaringning ayni vaktda mulk egasi bo'lishi imkoniyati turiladi. Ish kuchining moxiyati qsim, malakali mehnat ishlab chiqarishda, umuman, iqtisodiyotning barcha soxalarida xal o'iluvchi urinni egallab boradi. Ishchilar aktsiya egalari bo'lib, ish haki bilan birga dividend oladilar, korxonaga, aktsiyaga qarab egalik xukukiga ega buladilar.

Bozor iqtisodiyotining ijtimoiy yunalishi ikki tomonlama amalga oshib boradi. Birinchisi va asosiysi, mulk egalaringning faoliyati tadbirkorlikning rivojlanishidan iborat. Mulkturlaridan kat'i nazar, kapitalmi, ish kuchimi, ermi, pulmi baribir har biri o'z mulkidan foydalanishni kupaytirishga harakat kiladi, uning unumdorlighini oshirib, samarasini kupaytiradi. Ikkinchisi, davlat ortikcha daromadga ega bulganlarning bir kiem daromadlarini markazlashtirib, kambagallarga beradi va bu ularning farovonlighini ta'minlab borishi bilan borliq holda amalga oshadi.

Umuman, mulkdorlar ichida nufuzli bo'lish uchun harakat qilish asosan insoniylikni ta'minlash, insonparvar bo'lishga undaydi. Bu esa bozor iqtisodiyotidagi ijtimoiylikning eng muxim omillaridandir. Umuminsoniy faoliyat, inson ramxurlighi iqtisodiy hayotda asosiy xususiyatlarga aylanib boradi.

Demak, bozor iqtisodiyotining uzi ijtimoiy yunalishda bo'lib, farovonlikni ta'minlab boradi. Lekin bozor iqtisodiyoti o'z faoliyat doirasidagi ishtirokchilargagina ta'sir kursatadi, qolganlari esa davlat ta'siri doirasida buladi. Rivojlangan bozor iqtisodiyoti mamlakatlari tajribasi asosiy masala yoki muammo kambagalga tugri moddiy yordam kursatish, uni qo'llash yoki ximoyalashda emas, balki ITP — ilmiy texnik progressda, resurslarning samarali ishlashida ekanlighini kursatadi. Mehnat unumdorlighini keskin kutarish va buning asosida urtacha iste'molini oshirib borish o'zidan-uzi minimal hayotiy darajani kutaradi. Ijtimoiy progress asosi sifatvda texnologik progress shunday sharoitlar yaratadiki, unda inson arziidigan xayotning ishonchli imkonini kulga kiritishi va kambag'allikdan xoli bo'lishi mumkin.

## 11.2. Ishsizlik muammolarini hal kilib borish.

Davlatning aholini ijtimoiy himoyalash sohasidagi yirik faoliyati ishsizlikning oldini olishdan iborat. Ishsizlik umumiy iqtisodiy tenglikning buzilishi bilan bog'liq bo'lgan ijtimoiy kursatkichlardandir.

Uch xil ishsizlikni bir-biridan farqlagan xolda kursatish mumkin. Birinchisi normal holatdek mazmunga ega bo'lib, ish axtarish, ishga joylashuv bilan borliq ishsizlikdir. Bunday ishsizlik doimo bo'lishi mumkin, chunki ma'lum qism odamlar ishdan ishga kuchish, kunglidagidek va mos ish axtarish tufayli vaktincha ishsiz xisoblanadi. Bu friksion ishsizlik deb ataladi.

Ikkinchi xil ishsizlik—ishlab chiqarishdagi tuzilma o'zgarishlari tufayli bo'lib, bu ham doimiy mavjud bo'ladi. Chunki bu asosan rivojlanish bilan borliq voqelikdir. Aytaylik, mexanizatsiyalash, avtomatlashtirish, yangi texnologiyaga o'tish tufayli mavjud mutaxassisliklar o'zgarishi yuz beradi. Bundan tashqari harbiy sanoat konversiyasi (ayniqsa Rossiya sanoatida keng miqyosda davom etmoqda) yoki boshqa xom ashyoga o'tish, yangi xil materiallar ishlatishga o'tish tufayli ishlab chikarishni uzgartirish kabilar mutaxassislikni ham o'zgartirishga olib keladi. Albatta, bunday o'zgarishlar ma'lum darajadagi va miqdordagi ishsizlikni tashkil kilib, mehnat bozorida ishtirok etishga olib keladi. Bunday ishsizlik tuzilmaviy ishsizlik deyiladi. Buni ham friksion ishsizlikka uxshagan butunlay yuq qilib bo'lmaydi. Chunki tuzilma texnologik o'zgarishlarni tuxtatib bo'lmaganidek va tashki iqtisodiyotdagi alokalar rivoji, umuman, bozordagi tovarlar extiyoji—talabining o'zgarishlarini tuxtatib bulmaganidek, bu xil ishsizlikning butunlay oldini olishning iloji yuq.

Uchinchi xil ishsizlik—ancha murakkab va uning ta'siri va mazmuni boshqacharoq. Ma'lumki, iqtisodiyot rivoji va uning asosi bulgan ishlab chiqarish tarakkiyoti bir tekisda davom etmaydi. Vaqti-vaqti bilan yoki ma'lum muhlat ichida kutarilish, pasayish yuz berib turadi. Bir vaqtlari zaruriyatga kura xom ashyoviy tarakkiyot tezlashib, bunday tarmoklar juda kengaygan. Sungra texnologik o'zgarishlar natijasida moddiy sigimlilikning oldini olish natijasida va tabiiy xom ashyolarning kamayib borishi bilan bu tarmoklar kisqara bordi, shuningdek, buning ta'siri xom ashyolarning birlamchi kayta ishlovchi tarmoqlariga ham utdi.

Keyingi yillardagi rivojlanish ilmga oid mahsulotlar ishlab chiqarish, shuningdek, ma'lumot va bilim sohasi, sorlikni saqlash hamda boshqa xizmatlar tarmokdarining tezlikda o'sishi bilan borlikdir. Bu esa tug'ridan-tug'ri mavjud ish kuchi va talab kilinadigan ish kuchi urtasidagi sifat farkini oshiradi. Masalan, tor sanoati mutaxassisiga dastur tuzuvchilik ishi taklif etilsa yoki metallurgiya mutaxassisiga tibbiyotga xos ish taklif etilsa, albatta hech ma'kul bo'lmaydi.

Iqtisodiy taraqqiyotdagi notekislik vaqti-vaqti bilan ish faoliyatining susayishiga olib kelishi bilan borlangan ishsizlik tsiklik xususiyatli ishsizlikdir. Kurinib turibdiki, bunday ishsizlik o'z xususiyati buyicha oldingilardan farklanadi. Buning ular kabi zaruriyati yuq va ish faoliyatini kuchaytirish, ish joylarini kupaytirishga borliq buladi.

Umuman, ishsizlik deganda birinchi va ikkinchi xili e'tiborga olinmay, faqat uchinchi, ya'ni tsiklik ishsizlik tushuniladi. Ishsizlikning oldini olishda ham uchinchi xil ishsizlik kuzda tutilib birinchi va ikkinchilari xisobga kirmaydi.

Bozor iqtisodiyotida ishsizlik kasali doimiylikka ega. Bu esa orir ijtimoiy muammolarga olib kelishi mumkin. Ish bilan bandlikni faqat bozorcha kelishuv va unda mehnat ish hakiga almashadi deb tushunish etarli emas. Chunki ish bilan bandlik hayot tarzidan iboratdir. Ishsiz qolish turmush tarzining tub o'zgarishi degan xodisadir. Bunda daromad bilan birga insoniy o'zgarishlar yuz beradi. Zero, ishsizlik katga ijtimoiy salbiy okibatdir. Doimiy ishsizlik kambagallikdan kashshoqlikka olib kelishi mumkin.

Ommaviy ishsizlik ijtimoiy salbiy okibatlar bilan birga katta iqtisodiy ziyon keltiradi. Bu ma'lum darajadagi ishlab chiqarilmagan maxsulot o'ismidir, amaliy ma'lumotlarga kura ishsizlik 1 foizga ohsa, xalq xqjaligi urtacha 2,5 foiz mahsulot yuqotadi.

Shuning uchun ishsizlikka qarshi kurashib, iloji boricha uning oldini olish zarur.

Bu sohadaga asosiy vazifa davlat zimmasiga tushadi. Davlatning bir qator choralarni, hatto zaruriyat taqozosi bilan sun'iy ish joylari tashkil etishi ham foydadan xoli emas.

Bundagi muhim tadbirlar qatoriga mehnat bozorini rivojlantirish, mehnat birjalarini taraqqiy ettirishlar ham kiradi. Bu sohada ITPning keng kullanishi, inkirozga qarshi siyosatni qullab borish, eksport-import va ish kuchi integratsiyasi siyosatlarini amalga oshirib borish yaxshi natijalar beradi.

Davlat mehnat bozoriga ta'sir kursatib borishi kerak. Chunki bu bozor tovarlar bozorida, undagi taklif va talab muvozanatidan farqlanadi. J. Keynsning ta'kidlashicha, davlat ishsizlik bilan kurash olib borishi va buni iste'mol va investitsiya tovarlariga bulgan talabni oshirishi va moliyaviy faol siyosatni kullash yuli bilan amalga oshirishi zarurdir. Shuningdek, davlatning umumiy bilim darajasi va qayta uqitishga qaratilgan chora-tadbirlarni kengaytirishi ishsizlikka qarshi kurashda juda kul keladi. Chunki bu ishchining har qanday sharoitga moslashishi, yangi mehnat sharoitlariga kunika olishiga yordam beradi.

Tuzilma o'zgarishlar ishlovchilardan yukori bilimdonlikni talab etadi. Yaponiyaning, ayniqsa 50-yillardan bosh-langan yirik tuzilma ishlab chiqarishdagi kam ijtimoiy xarajatlar bilan amalga oshganligi buning misoli bo'lishi mumkin. Agar 50-yillarda Yaponiya ishlab chikarishida engil sanoat asos bo'lgan bo'lsa, 60-yillarda metallurgiya, kumir sanoati, kemasozlik, avtomobil sanoati asos bulgan. 70-yillarga kelib, ilmga oid tarmoklar asos bula boshladi. Davlatning bunday sharoitlarda odamlarni kullashi Janubiy Koreyada ham amalga oshirildi. Bunda davlatning ijtimoiy ximoya siyosati eng kambagal mamlakatlardan va ishga layokatlilarning deyarli yarmi ishsiz bulgan mamlakatdan rivoj toptan mamlakatga aylanishida juda katta yordam bergan. Ishsizlikning oldini olishga qaratilgan ijtimoiy ximoyada kasaba uyushmalari ham uz ta'sirini kursatishi darkor. Lekin keyingi yillarda rivojlangan mamlakatlarda aralash iqtisodiyot rivojlanishi bilan bularning ta'siri susaymoqda. Masalan, AQSHda 1945 yili ishga layokatlilarning 35 foizi kasaba uyushmasining a'zosi bulgan bulsa, 1995 yili bu kursatkich 14 foizga tushib qolgan. Bu kasaba

uyushma a'zolarining qisqarishini kursatadi. Buning bir necha sabablari bor. Aytaylik, siyosiy soxadagi bunta bulgan salbiy munosabat va qonunchilikdagi kasaba uyushmalariga nisbatan buning ta'siri, intellektual mehnat va ayollar mehnati kismining ortib borishi yosh ishchilarning bu tashkilotlarga qiziqmasligi kabilar buning sababi bo'lishi mumkin. Chunki kasaba uyushmalarining mehnat bozoriga ta'siri pasayib bormokda.

Amerika hukumati esa bunday hodisaga faol qatnashmay, o'zini deyarli chetda tutadi va kasaba uyushmalarining shakllanishi hamda faoliyati uchun imkon tugdirib, ularga munosabatini qzgartirmay kelmokda.

Ishsizlik darajasiga ichki omillar bilan birga tashki omillar xam ta'sir etadi. Kapital va tovarlar importa, eksporta albatta ishsizlikni kuchaytirishi mumkin. Ishchilarning migratsiyasini olsak, chetga chikish ishsizlikni kamaytirsa, mampakatga chetdan ishchilarning kelishi ishsizlikni kupaytirishga olib kelishi mumkin.

O'zbekistonda ishsizlikka qarshi qaratilgan ijtimoiy ximoya o'tish davri xususiyatlari bilan ancha murakkablashadi va hajmi kengayadi.

O'zbekistonda sobiq sovet davrida asosan yashirin holdagi ishsizlik mavjud edi. Keyingi yillarda ularning mikdori 2 milliondan ortikligi ma'lum buldi. Bu asosan aholisi zich bulgan Fargona vodiysi viloyatlari, faqat qishloq joylarga taalluqli edi.

Umuman, hzirgi tuzumimiz uchun ishsizliê õuddi yangi ijtimiiy-iqtisidiiy hilãtdãe tuyilãdi. SHuning uchun ham bu sihadãgi ishlãrning êo'p qismi yangidãn, birinchi qãdãmlãrdãn bishlãnib, êimplães ravishdã àmãlgã ishishi zãrur. Ishni huêueiy mãsãlãlãrdãn bishlãsh, ungã birlig qinunlãrni yarãtib, ishgã tushirish, bu siah bilãn shug'ullãnuvchi irgãnlãr ishini jãnlãntirish birinchi dãrãjãdãgi ishlãrdir.

Ishsizliê bilãn muãmmĩni hãl qilishdã yangi ish jãylãrni tãyyorlãsh, imãviy ravishdã yangi zãrur qunãrlãrni urgãnish muhimdir. Bundã ávvãli mãydã êirõinãlãrning pãydĩ bo'lishigã e'tibir bãrish êãrãe. Chunêi bizning shãritimizdã bu eng istio'billi siah. Shu pãytgãchã bizdã yiriê êirõinãlãr àsis bo'lib êãlgãn edi. Bizir io'tisidiiyoti esã mãydã êirõinãlãr hãjmini irttirishni tãlãb etãdi vã buning uchun shãritlãr yarãtãdi.

Êãyingi yillãrdã rãspubliêãmizdã bu sihadã bir o'ãnchã ishlãr àmãlgã ishmĩdã. Êishliqjãylãrdã, àynio'sã tumãn mãrêãzlãridã bundã êirõinãlãr sini êupãymĩdã, lãein iziq-ivqãt sãniãti vã qishliq õo'jãliê mãõsulãtlãrini birlãmchi ishlãsh tãrmĩelãridã uning ta'siri hãzirchã ànchã êãm. Mãydã êirõinãlãrning qishliq jãylãridã êupãyishi judã yaõshi. Àmmi bu nãrsã shãhãrlãrdã hãm àmãlgã ishmĩri zãrur. Mãydã êirõinãlãrning êãng êulich yoyishidã õususiy, jãmiã mulêlãridãn êãng fiydãlãnish muãmmisi e'tibirgã ilinishi êãrãe vã bundã êiipãrãtivlãr hãm o'o'zlarigã õis urin egãllãshi muemĩn. Mãydã êirõinãlãr fãqãt yuqiridã qãyd o'ilingãn siahãlãr bilãn chãgãrãlãnmãy, bishqã siahãlãrdã hãm rivijlãnishi muemĩn. Mãsãlãn, ishlãb chiqãrishdã, àsbĩbsizliê, êurilish mãtãriãllãri vã shuningdãe, õizmãt êursãtish tãrmĩelãridã êãng êullãnishi êãrãe. Chunĩnchi, Yapĩniyãdã elãetrãtãõniêã, rãdiãtãlãvizir tãrmĩelãridã, AQSHdã hãttĩ àvtimĩbilũ sãniãtidã ulãr sãlmio'li urin egãllãshãdi.

Õizmãt êursãtish tãrmĩelãrini ilãdigãn bo'lsãe, mãydã êirõinãlãr uchun êãttã êulãylielãr mãvjud. Àsissãn bu tãrmiq shulãr õisibigã àvj ilãdi. Mãmlãeatimizdã esã bu siõã judã iro'ãdã bo'lib, rivij tãpgãn mãmlãeatlãrgã êiyoslagãndã dãyarli yuo' dãrãjãdã.

Bundãn tãshêãri yangi ish jãylãri bãrpĩ etilãyotgãn yangi tãrmĩelãr qãytã þzãgã êãlãyotgãn yiriê êirõinãlãrdã êuplãb pãydĩ bo'lib turãdi. Shu bilãn birgã uydã ishlãsh, ya'ni êãsanãchiliêni àvj ildirish, õunãrmãndchiliêni êãngãytirish, àyniqsã sãvgãlãr bilãn birlig ishlãb chiqãrishni tãrãqqiy etgirish imẽnlãri êãng. Sãyoõãtchiliê istiêbili, chãt sãyoõãtchilãrning êup êãlishi sãvgã mĩllãrining ishlãb chiêãrilishini tãlãb etãdi.

Êurinib turibdiêi, ishsizliêni ângillâstirishning îldini îlish istiêbîli êattâ. Bngi ish jîylâriining bo'lib turishi dâyarli dîimiy ôususiyatgâ egâ. Âyniqsâ, bu o'tish dâvrigâ tâalluêlidir. Ôâlq ôo'jâligi struêturâsini yangilâsh, industrîâstirishni âmâlgâ îshirish, yangi târmîêlârni yarâtib bîrish bu sîhâdagî imêîniyatlarîni êângâyîtirib bîràdi. Lâêin bu uz-o'zidân hâl bo'lâdigân hîdisâ emâs.

Mâ'lumêi, yangi ish jîylârî âsîsân tâônîlîgiya, tâônîêâgâ âsîslânib, yangichâ õunârni tâlâb etâdi. Dâmâê, õuêumât yangi õunârni egâllâsh uchun zârur uêish jârâyonini tâshêil etish vâ âmâlgâ îshirish ishlârini o'z vâêgidâ âdî etishni tâ'minlâshi êârâê. Bîshêâ vâ êârâêli õunârni egâllâsh uchun êâyîtâ uêitish, yangi êâsblârni urgânish tizimini yarâtish bu sîõâdagî eng muõim ishlârdân biridir.

Ishsizliê bilân bîrliq vâzifâlârni muvâffâqiyatli bâjârishdâ mâhnât birjâlârinint urni êattâ. Ulâr hududlâr buyichâ tâshêil etilib, êâng târmîêli bo'lishlârî vâ imêîni bîrichâ o'z fâîliyatlarîni êângâyîtirishlârî, bundây jîylârdâgî hîêimiyatlâr bilân birgâ ish îlib bîrishlârî yuqîri sâmarâ bârâdi.

Ishsizliê bilân bîrliq bulgân ishlâr âmâliyoti hâyotimiz uchun yangi bulgânligi sâbâbli bu sîhâdâ êattâ muvâffâo'iyatlârgâ erishgân mâmlâêâtlâr tâjribâlâridân o'zimizning shârîitimizgâ mîs hîldâ fîydâlânish âõâmiyatlidir. Shu bilân birgâ bîzîr iqtisîdiyoti mâhsuli bupgân ishsizliêêâ tâalluêeli yanâ bir nârsâgâ e'tibîr bârish zârur. Bundây hîlâtning io'tisîdiyotgâ tâ'siri mâsâlâsidir.

Mâ'lumêi, ishsizliê iêêi tîmînlâmâ mâzmungâ egâ, birinchisi âyîtgânimizdâê, io'tisîdiyot uchun êattâ zârâr êâltirib, ishlâb chio'âruvchi êuchlâr târâo'o'iyotini sâêinlâstirâdi. Eng muõimi ishlîvchining ijîtimîiy âhvîlini yomînlâstirâdi vâ ungâ mîddiy vâ ruhiy zârâr êâltirâdi. Lâêin, iêêinchidân, umumân ishlâb chiêârishgâ ijîbiy tâ'sir êursâtâdi, ya'ni ishchi ishsizliê hîlâtigâ tushmâsliê uchun râo'îbât êurâshidâ êâtnâshâdi. Bunda ishchi mâlâêâli, intizîmli bo'lish, unumli mâhnât o'îlish vâ ish jîyini sâêlâsh uchun râo'îblârgâ nisbâtân ustun bo'lishgâ hârâêât êilâdi. Bulâr mâhnât unumdîrligining yiqîri dârâjâdâ bo'lishidâ, mâhnât sâmarâdîrligining îshishidâ âhâmiyatlidir.

### **11.3. Ijtimoiy boshqaruv vazifalari bajarilish tahlili**

Ishlab chiqarish menejmentining ijtimoiy masalalari deganda mehnat jamoasidagi ijtimoiy munosabatlar tushuniladi. Bu munosabatlar jumlasiga sotsiologik, psixologik, ma'naviy va axloqiy munosabatlar kiradi. Ijtimoiy masalalarni muvaffaqiyatli hal qilish uchun jamoa maqsadlari va irodasining birligi, o'zaro hamkorlik va yordam, demokratiya va oshkoralik, intizom va mas'uliyat, inson shaxsiga hurmat, tanqid va o'zini o'zi tanqid qilish zarur.

Korxonada ijtimoiy boshqaruvni butun boshqaruv apparati, eng faol ravishda esa-tarmoq rahbarlari amalga oshiradilar. Bunda korxonaning ijtimoiy-ruxiy xizmati, sotsiolog va ruxshunoslar, kadrlar bo'limi muhim o'rin tutadi.

Hozirgi kunda ijtimoiy-psixologik xizmatlar faqat yirik korxonalarda mavjud bo'lib, tadqiqiy xususiyatga ega bo'lgan vazifalarnigina bajaradi; ayrim korxonalarda sotsiolog va psixologlar faoliyat ko'rsatadi.

Ijtimoiy munosabatlar funktsiyalari bajarilishi tahlilida eng avvalo korxonani ijtimoiy rivojlantirish rejasining mavjudligi va rejada belgilangan tadbirlarni amalga oshirishga e'tibor berish, bunda bajarish muddatlarini hisobga olish lozim. Rejada ijtimoiy rivojlantirishning barcha masalalari, shu jumladan mehnat va maishiy turmush sharoitlari, tibbiy xizmat kafolatlari va sh.k. aks ettirilishi zarur.

Korxonada xodimlarning mehnat va turmush sharoitlarini muntazam yaxshilab borishi, uy-joylar, tibbiyot muassasalari, sog'lomlashtirish, sport majmualari, dam olish uylari, sport inshootlari, madaniyat markazlari qurishi lozim.

#### **11.4. Boshqaruvning qo'llanilayotgan ijtimoiy-ruxiy usullari tahlili**

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari-kishilarga ularning ijtimoiy va psixologik xususiyatlari orqali ta'sir ko'rsatish usullaridir. Boshqaruvning ijtimoiy-ruxiy usullarini ongli ravishda qo'llash mehnat jamoalarida ro'y berayotgan hodisalarni chuqur o'rganish, xodimlarning kayfiyati, asab tizimiga ta'sir etuvchi psixologik omillarni bilishni talab etadi.

So'rov o'tkazish yo'li bilan yoki so'rovnoma ma'lumotlari yordamida tahlil o'tkazishda barcha bo'g'in rahbarlari o'z ishida ijtimoiy-ruxiy usullardan qay darajada foydalanayotganlari, mehnat jamoasida qanday ijtimoiy-psixologik muhit hukmronligi, rahbar kishilarning psixologiyasi va o'zaro munosabatlarini qay darajada bilishi va bu bilimlardan amalda qanday foydalanishini aniqlash lozim. Tahlil jarayonida, shuningdek, mehnat jamoasida barqaror muhitni yaratish, xodimlarning faolligini oshirish, boshqaruvni demokratlashtirish uchun ijtimoiy tartibga solishning qaysi usullari qo'llanayotgani ham aniqlanadi. Ijtimoiy tartibga solish usullari: ichki tartib qoidalari, intizomiy ta'sir ko'rsatish shakllari qanday amalga oshirilayotganini bilish ham muhimdir.

Psixologik ta'sir ko'rsatish usullari kadrlarni tanlash va o'qitib-o'rgatish, xodimlarda mehnatga rag'bat, yuksak onglilik, burch va mas'uliyat hislarini uyg'otishni nazarda tutadi.

#### **11.5. Mehnat jamoalarida ishning yaxshi borishi, bahs va nizolar chiqishi sabablarining tahlili**

“Korxonada to'g'risida”gi Qonun korxonalariga o'z xodimlari haqida muntazam qayg'urish, ularning mehnat va turmush sharoitlarini yaxshilash, o'z xodimlari, ularning oilalari, urush va mehnat faxriylarining manfaat va ehtiyojlarini qondirish, yaxshi ishlashga muntazam rag'batlantirish, mehnat jamoalarida yuzaga keladigan bahs va nizolarni o'z vaqtida hal qilish majburiyatini yuklaydi.

Yaxshi ishlashga rag'batlantirish tahlilida quyidagilarni aniqlash lozim:

1. korxonada og'ir jismoniy mehnat, monoton va kam malaka talab qiladigan ishlarni keskin kamaytirish borasida qanday ishlayapti;
2. texnologik jarayonlar sanitariya normalari va texnika xavfsizligi talablariga mos keladimi, ular ishlab chiqarishda jarohatlanishning oldini olishni ta'minlaydimi;
3. og'ir qo'l mehnatini mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish, ish joylarini tashkil qilish va ularga xizmat ko'rsatish, qulay ish sharoitlarini yaratish bo'yicha qanday choralar ko'rilyapti;
4. oshxonada va bufetlarda umumiy ovqatlanish qanday tashkil qilingan, yordamchi xo'jalik qanday rivojlantirilmoqda;

5. xodimlarga tibbiy xizmat ko'rsatish qanday tashkil qilingan, xodimlarning kasbiy kasallanish darajasi qanday;
6. bolalar bog'chalari, yaslilar, oromgohlar va boshqa bolalar muassasalari tizimi qay darajada rivojlangan;
7. sanatoriylar, dam olish uylari, sport bazalari mavjudmi.

Bahs va nizolarni tahlil qilishda:

8. korxonada bahs va nizolar qancha ko'p chiqishi, ularning sabablari va x.k. aniqlanadi.

### **Xulosa**

Axolini ijtimoiy ximoyalash bozor iktisodiyotini tarkibiy kismiga aylanib ketadi. SHuning uchun xam ijtimoiy ximoyalash asoslari utish davridayok shakllanmogi zarur. Bundagi kechikish bozor soxasidagi muvaffakiyatlarga teskari ta'sir kursatishi turgan gap. Buning oldini olib boroish Ayni vaktida bozor iktisodiyotiga utishni tezlashtiradi. va bundagi ogirlik va yukotishlarni kamaytiradi. Iktisodi rivojlangan kuchli mamalakatlar tajribalari bozorning boshlangich davridayok uning xarakatiga ijtimoiy yunalish mazmuni berish tsivilizatsiyali bozor iktisodiyotini yaratishdagi zarur shart ekanligini kursatmokda.

Ijtimoiy boshqaruv deganda mehnat jamoasidagi ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish tushuniladi. Bu munosabatlar jumlasiga sotsiologik, psixologik, ma'naviy va axloqiy munosabatlar kiradi.

Ijtimoiy boshqaruv funktsiyalarini boshqaruv apparati, eng faol ravishda esa - tarmoq rahbarlari amalga oshiradilar.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari kompleks ravishda qo'llanishi lozim; ularning bajarilishi so'rov o'tkazish yoki so'rovnoma ma'lumotlari yordamida tahlil qilinadi.

“Korxonalar to'g'risida”gi Qonun rahbarlarga o'z xodimlari haqida muntazam qayg'urish, ularning mehnat va turmush sharoitlarini yaxshilash majburiyatini yuklaydi.

Rahbarlar xodimlarni yaxshi ishlashga muntazam rag'batlantirishlari, mehnat jamoasida yuzaga keluvchi nizo va bahslarni o'z vaqtida hal qilishlari lozim.

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

1. Mehnat jamoasini ijtimoiy boshqarishga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni sanab bering.
2. Korxonada ijtimoiy boshqaruv qanday amalga oshiriladi?
3. Ijtimoiy boshqaruv usullarini sanab bering.
4. Mehnat jamoasidagi ijtimoiy-psixologik muhitni qanday aniqlash mumkin?
5. Yaxshi ishlashga rag'batlantirishni tahlil qilishda nimalarni aniqlash lozim?
6. Ijtimoiy boshqaruv vazifalari.
7. Ijtimoiy psixologik usullar deganda nimani tushinasiz?



8. Mexnat jamoalarida nizolar chiqishi sabablari.
9. Bozor io'tisodiyotining ijtimoiy yo'nalishi deganda nimani tushunasiz?
10. Bozor io'tisodiyoti ijtimoiy yo'nalishining asosiy tomonlarini anio'lang.
11. Ishsizlikning paydo bo'lishi, uning turlari va ijtimoiy oo'ibatlari.
12. Daromadlarning tabao'alanishini o'anday tushunish kerak?
13. Davlatning axolini ximoyalash faoliyatini tushuntirib bering.
14. Bozor iktisodiyoti sharoitida farovonlik muammosini kanday tushunasiz?
15. Bozor iktisodiyotida daromadlar manbai .
16. Bozor iktisodiyotida daromadlar turlari.
17. Turmush darajasi, turmush sifati kabi tushunchalarni aytib bering.
18. Oila byudjeti deganda nimani tushunasiz?

### **Adabiyotlar**

1. O'zbâeistîn Râspubliêâsi Êînstitusiyasi. – T.: O'zbekiston, 2001.
2. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekiston 2001
3. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab isloxotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
4. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
5. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
6. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2006.
7. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2006.
8. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2006.
9. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenniy menedjment -M, 2006.
10. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2006.
11. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2006.
12. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2006.
13. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2006.
14. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2004.
15. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.

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

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

- 1.1. Ishlab chiqarish menejmentining tashkiliy-iqtisodiy modelini ishlab chiqish.
- 1.2. Ishlab chiqarish menejmentini loyihasining mazmuni.
- 1.3. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirishning asosiy bosqichlari.

*Mavzuning maqsadi* - bozor munosabati sharoitlarida ishlab chiqarish menejmenti tashkiloti loyihasining mazmuni va uni ishlab chiqish tartibini, respublikaning bozor munosabatlariga o'tishining asosiy tamoyillarini o'zlashtirish,

ishlab chiqarish menejmenti tashkiloti loyihasining mazmuni va loyihalashning asosiy bosqichlarini o'rganishdan iborat.

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

Tashkilotni loyihalashtirish ishlab chiqarish menejmenti fanining amaliy tarmoqlaridan biri hisoblanadi. Ishlab chiqarish menejmentini tashkil etish loyihalashtirish turli vaziyatlarda olib boriladi. Yangi ishlab chiqarish tashkiloti uchun loyihalar juda ko'p ishlab chiqiladi. Bu yangi korxonalar qurish, aksiyadorlik jamiyati yoki xususiy korxonalar tuzish loyihasi bo'lishi mumkin.

Bozor munosabatlariga o'tish sharoitlarida ishlab chiqarish menejmentini tashkil etish har bir korxonalar yoki tarmoqda qayta ko'rib chiqishga to'g'ri keladi, chunki boshqaruvning tashkiliy-iqtisodiy asoslari tubdan o'zgaradi.

Tashkilotni loyihalashtirishning kompleks va alohida loyihalashtirish turlari mavjud.

Tashkilotni kompleks loyihalashtirish ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish bo'yicha tadbirlar majmuini ishlab chiqishni, alohida loyihalashtirish esa boshqaruv apparatida bajariluvchi alohida ish turlarini ratsionalizatsiya qilish tadbirlarini ishlab chiqishni nazarda tutadi.

Bugungi kunda respublika xalq xo'jaligining barcha sohalarida bozor iqtisodiyotini boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy asoslarini ishlab chiqish, korxonalarni davlat tasarrufidan chiqarish va xususiylashtirish jarayonlari ketmoqda.

Boshqaruv apparatining tashkiliy va funktsional tuzilmalari ratsionalizatsiya qilinmoqda, turli asosiy vositalar birjalari tashkil etilmoqda, bank tizimi o'zgartirilmoqda, xususiy tadbirkorlik rivojlanmoqda, asosiy vositalar, mehnat resurslari va qimmatbaho qog'ozlar bozorlari vujudga keldi va h.k. Yangi texnika va ilg'or texnologiyalar joriy qilinmoqda, ishlab chiqarishning reklama va axborot ta'minoti, hujjatlashtirish va hujjatli xizmat ko'rsatishni ratsionalizatsiya qilish jarayoni ketmoqda, boshqaruv apparatining tashkiliy va hisoblash texnikasi bilan jihozlanganlik darajasi oshirilib, boshqaruv ishlari kompyuterlashtirilmoqda.

Afsuski, tashkilotni loyihalashtirish hozircha boshqaruv iqtisodiy asoslarining alohida tashkiliy loyihalarini ishlab chiqish bosqichida turibdi. Tashkilot loyihalari alohida tashkilot, muassasa va korxonalarning talablari va xususiyatlariga tatbiqan ishlab chiqilmoqda.

Tashkilotning kompleks loyihalari, ya'ni bozor iqtisodiyotini boshqarishning tashkiliy-iqtisodiy asosiga doir printsipial echimlar beruvchi tashkiliy loyihalar hozircha mavjud emas. Xullas, tashkilotni loyihalashtirish hozircha boshqaruv tashkilotining alohida echimlarini yaratish yo'lidan rivojlanmoqda. Bu keyinchalik bozor sharoitlarida boshqaruv apparati tashkilotining namunaviy kompleks loyihalari (modellari)ni yaratish imkonini beradi.

Menejmentga qo'yiladigan muhim talablardan biri uning boshqariluvchi ob'ekt oldida turgan maqsadlar, uning xususiyatlari va rivojlanish tendentsiyalariga mosligi hisoblanadi. Bu moslik asosan boshqaruvning tashkiliy iqtisodiy modellarini ishlab chiqish orqali ta'minlanadi.

Model boshqariluvchi ob'ektning ishlab chiqarish va boshqaruvning maqsadlari, xususiyatlari va rivojlanish tendentsiyalarini tavsiflovchi ko'rsatkichlarning o'lchamlari ko'rinishidagi imitatsiyasidan iborat bo'ladi. Barcha o'lchamlarni quyidagi bloklarga birlashtirish mumkin: maqsad o'lchamlari bloki, mahsulot ishlab chiqarish va realizatsiya qilish hajmlari, olinuvchi daromad miqdori, turmush sharoitini yaxshilash, samaradorlik.

Ishlab chiqarish-xo'jalik tashkiloti holati o'lchamlari: ishlab chiqarishning ixtisoslashuv darajasi; alohida ishlab chiqarish birliklari aloqalarining yaqinligi: xodimlar soni, asosiy ishlab chiqarish fondlarining qiymati va h.k., tashqi ishlab chiqarish-xo'jalik aloqalari, etkazib beruvchilar va iste'molchilar soni, olinadigan moddiy-texnik vositalar va sotiladigan mahsulot nomenklaturasi.

Resurslardan foydalanish tavsiflaydigan o'lchamlar: asosiy fondlar, mehnat va moliya resurslaridan foydalanish: fond sig'imi, fondlardan foydalanish unumi, ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish koeffitsienti va h.k.

Barcha turdagi o'lchamlar birgalikda ishlab chiqarish menejmentining tashkiliy-iqtisodiy modelini tashkil qiladi va bir-biri bilan uzviy bog'liq bo'ladi. Tashkiliy-iqtisodiy model odatda boshqaruv ob'ektini imitatsion tavsiflash maqsadida ishlab chiqiladi.

O'lchamlar modelini qo'llash ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirishning tahliliy hisob-kitob usulini qo'llash sharoitlarida ma'lumotlarga ishlov berish usullaridan biri hisoblanadi.

Bu usul tanlangan o'lchamlar doirasi bo'yicha ma'lumotlar to'plash, ularni mufassal tahlil qilish, tashkilotdagi kamchiliklar natijasida sodir bo'lgan barcha cheklanishlarni bartaraf etish, bog'liqliklarning matematik tavsifini aniqlash, hisob-kitob ma'lumotlarini me'yorlar darajasiga etkazishni nazarda tutadi.

## **1.2. Ishlab chiqarish menejmenti loyihasining mazmuni**

Loyihaning birinchi bo'limida korxonaning tarkibi va tuzilishi, bo'linmalar o'rtasidagi aloqalarning takroriylik darajasi, xodimlar soni, asosiy fondlar qiymati, mahsulot ishlab chiqarish hajmi bo'yicha ular o'rtasidagi nisbat, ko'makchi, xizmat ko'rsatuvchi va qo'shimcha ishlab chiqarishlar tarkibi va h.k. ko'rsatiladi.

Ikkinchi bo'limda eng mas'uliyatli va ko'p takrorlanadigan boshqaruv qarorlarini asoslash, qabul qilish va ratsionalizatsiya qilish jarayonini tashkil etish loyihasi ishlab chiqiladi. Loyihaning bu bo'limida axborotni to'plash, qayta ishlash va unga ishlov berishning mazmuni va tashkil etilishi, uni ko'rib chiqish uchun ekspertlarni jalb qilish, ma'lumotlarga matematik va statistik ishlov berish belgilanadi.

Rahbarga qarorning bir yoki bir nechta variantlarini taqdim etish zarurati, qaror loyihasini kelishish lozim bo'lgan shaxslar tarkibi asoslanadi, qarorlarning ijrosi ustidan nazorat va iqtisodiy samaradorlik belgilanadi. Keyingi bo'lim axborot tizimining loyihasi bo'lib, u rasmiylashtirilishi lozim bo'lgan ma'lumotlar nomenklaturasi, axborotni saqlash shakli, joyi va hokazolardan tashkil topadi.

Kadrlar ta'minoti bo'limida rahbarlar va turli soha mutaxassislariga bo'lgan ehtiyoj aniqlanadi, xodimlarni attestatsiyadan o'tkazish va baholash amalga oshiriladi. Bo'lim shtatlar jadvalini tuzish bilan yakunlanadi.

Loyihaning alohida bo'limi ish joylarini tashkil qilish va ularga xizmat ko'rsatish, xonalarni jihozlash, ish vaqtini tartibga solish va shu kabi masalalarga bag'ishlanadi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini ishlab chiqish loyihaning muhim bo'limi hisoblanadi. Unda boshqaruv apparati bo'linmalarining tarkibi, boshqaruv funksiyalari, bo'lim va sektorlar tarkibi belgilanadi. Bo'limlar haqidagi nizomlar va lavozim yo'riqnomalari ishlab chiqiladi.

Ishlab chiqarish menejmentining yaxshi tashkil qilinishi ishlab chiqarishning samaradorligi va mehnat unumdorligini oshirishda texnologik va iqtisodiy resurslarga qaraganda muhimroq o'rin tutadi.

Shuni qayd etib o'tish kerakki, ish yo'nalishini, ya'ni ishlab chiqarish menejmentni takomillashtirish bo'yicha ishning mazmunini tanlash ma'lum sharoitlarga bog'liq bo'ladi. Har bir korxonada (tashkilot)da eskirgan ma'lumotlardan foydalaniluvchi, qarorlar pala-partish qabul qilinuvchi, tashkiliy tuzilma puxta ishlab chiqilmagan bo'linmalar mavjudligi hisobga olinishi lozim. Bu kamchiliklar boshqaruv ishiga xalal beradi, ishlab chiqarish menejmentiga salbiy ta'sir ko'rsatadi. Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish tadbirlarini ishlab chiqishda bu masalalarni hal qilishga alohida e'tibor berish kerak.

Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish faoliyatini ma'lum izchilikda va kompleks ravishda amalga oshirish lozim.

### **1.3. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirishning asosiy bosqichlari**

Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirish uch yirik bosqich: loyihalashdan oldingi tayyorgarlik, loyihalash va loyihani joriy qilish bosqichlaridan tashkil topadi.

Loyihalashdan oldingi tayyorgarlik o'z navbatida loyihalashdan oldingi taxminiy o'rganish, ishni mufassal o'rganish, ilm-fan va amaliyot yutuqlarini o'rganish, tadqiqot natijalarini umumlashtirish va rasmiylashtirish, tashkiliy tadbirlarni ishlab chiqishdan iborat bo'ladi.

Loyihalashdan oldingi taxminiy o'rganish tashkilotni loyihalashtirishga tayyorgarlik ko'rish bosqichining muhim tarkibiy qismi hisoblanadi. Uning maqsadi ish tarkibi, hajmi, qiymati va bajarish muddatlarini belgilashdan iborat bo'ladi.

Loyihalashdan oldingi taxminiy o'rganishga ijrochi ko'pi bilan 15-20 kun sarflash mumkin. Bu ish eng malakali xodimlarga topshiriladi.

Ishni mufassal o'rganish ishlab chiqarish menejmentining joriy xolatini tavsiflovchi barcha ma'lumotlarni to'plash, ularni puxta va chuqur o'rganishni nazarda tutadi. Ishlab chiqarish menejmentini rivojlantirishning asosiy yo'nalishlari belgilanadi. Bu yo'nalishlar odatda texnik topshiriq ko'rinishida rasmiylashtiriladi.

Ishni mufassal o'rganish natijalari asosida ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirishga qaratilgan tashkiliy va texnik tadbirlar ishlab chiqiladi. Mufassal tahlil odatda boshqaruv tashkilotining "tor" yo'nalishlarida o'tkaziladi.

Taxminiy va mufassal o'rganish natijalari asosida tashkilotni loyihalashtirish topshirig'i ishlab chiqiladi.

Bu topshiriqda loyihani ishlab chiqishning maqsadi, boshqaruv ob'ektining qisqacha tavsifi, iqtisodiy-texnik o'lchamlari, boshqaruvni tashkil etishni takomillashtirishning asosiy yo'nalishlarining qisqacha tavsifi belgilanadi.

Tashkilot loyahasini ishlab chiqish xomaki loyiha va ish loyahasini tuzish, tashkilot loyahasini rasmiylashtirishni o'z ichiga oladi.

Loyihalashtirish - tashkilot loyahasini tuzishning eng ijodiy qismi xisoblanadi. U ishlab chiqarish menejmenti sohasidagi ilm-fan va amaliyot yutuqlariga asoslanadi.

Ish loyahasida batafsil hisob-kitoblarning natijalari, boshqaruvning funktsiyalari va tashkiliy tuzilmalari, tashkilot va ish joylariga xizmat ko'rsatish loyihalari va h.k. ko'rsatiladi. Boshqacha aytganda, ish loyahasida loyihalashtirilayotgan ishlab chiqarish menejmenti tashkilotiga doir barcha ma'lumotlar nazarda tutiladi. Tashkilot loyahasini joriy qilish moddiy-texnik tayyorgarlik, boshqaruv apparatining ijtimoiy-psixologik tayyorgarligi, boshqaruv xodimlarining kasbiy tayyorgarligi, tajriba-eksperimental tekshiruv, ijro jarayoni ustidan nazorat, joriy qilishni rag'batlantirish va uning amaldagi iqtisodiy samaradorligini hisoblashni nazarda tutadi.

### **Xulosa**

Tashkilotni loyihalashtirish boshqaruv fanining amaliy sohalaridan biri hisoblanadi.

Bozor munosabatlariga o'tish sharoitlarida menejmentning tashkiliy-iqtisodiy asoslari tubdan o'zgaradi.

Tashkilotning bozor iqtisodiyotini tashkiliy-iqtisodiy asosda boshqarish bo'yicha printsiplial echimlar beradigan kompleks loyihalari hozircha yo'q. Faqat alohida tashkiliy loyihalar mavjud.

Tashkilot loyahasida korxonaning tarkibi va tuzilishi, bo'linmalar o'rtasidagi aloqalar, xodimlar soni, mahsulot ishlab chiqarish hajmi va h.k. ko'rsatiladi.

Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirish uch yirik bosqich: loyihalashdan oldingi tayyorgarlik, loyihalashtirish va loyihani joriy qilish bosqichlaridan tashkil topadi.

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

1. Ishlab chiqarish menejmentining tashkiliy-iqtisodiy modelini ishlab chiqish tartibini gapirib bering.
2. Bozor islohotlarini chuqurlashtirish sharoitlarida ishlab chiqarish menejmentiga qanday talablar qo'yiladi?
3. Ishlab chiqarish menejmentining mazmunini gapirib bering.
4. Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirishning asosiy bosqichlarini sanab bering.
5. Ishlab chiqarish menejmenti loyahasini joriy qilishni qanday tashkil etish lozim?
6. Tashkiliy iqtisodiy model deganda nimani tushinasiz?
7. Ishlab chiqarish menejmentining tashkiliy iqtisodiy modelini ishlab chiqish.
8. Ishlab chiqarish menejmentini loyahasining mazmuni.
9. Ishlab chiqarish menejmentini loyihlashning asosiy bosqichlarini aytib bering.

## Adabiyotlar

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi. – T.: O'zbekiston, 2001.
2. Karimov I.A. Biz uchun xalqimiz, vatanimiz manfaatidan ulug maqsad yo'q. T., O'zbekiston 2001
3. Karimov I.A. Erishgan marralarimizni mustaxkamlab islohotlar yo'lidan izchil borish asosiy vazifamiz. Toshkent oqshomi., 24-son. 10 fevral, 2004.
4. Zaynutdinov SH.N. va boshqalar. Menejment asoslari. –T: Moliya, 2001.
5. Sharifxo'jaev M., Abdullaev YO. Menejment. –T: O'qituvchi, 2002.
6. Kazantseva A.K. Osnovi proizvodstvennogo menedjmenta. –M: Seriya "V", 2006.
7. Kozlovskiy V.A. Proizvodstvenniy menedjment. Uchebnik: M, 2006.
8. Novitskiy N.I. Organizatsiya proizvodstva na predpriyatiyax: Uch.usul. posobie – M: Finansi statistika, 2006.
9. Fatxutdinov R.A. Proizvodstvenniy menedjment -M, 2006.
10. Bukin S.O. Osnovi menedjmenta v voprosax i otvetax –M, 2006.
11. Paraxina V.N. Teoriya organizasii -M, 2006.
12. Lafta Dj. K. Teoriya organizasii -M, 2006.
13. Smirnov E.A. Teoriya organizasii -M, 2006.
14. Turovets O.G., Rodionova V.N. Teoiya organizasii -M, 2004.
15. [www.cer.uz](http://www.cer.uz) Vse o menedjmente.