

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI**  
**NAVOIY KON-METALLURGIYA**  
**KOMBINATI**  
**NAVOIY DAVLAT KONCHILIK INSTITUTI**

**ASHUROVA N.B. ATAMURADOV SH.**

**KORXONALAR**  
**IQTISODIYOTI VA**  
**MENEJMENTI**

**O'QUV QO'LLANMA**

(5320400 –Kimyoviy texnologiya)

**Toshkent-2019**

**Korxonalar iqtisodiyoti va menejmenti: O'quv qo'llanma. Ashurova N.B., Atamuradov Sh.A. -Navoiy: NDKI, 2019**

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

Qo'llanma bakalavriatning noiqtisodiy yo'nalishlari bo'yicha tahsil olayotgan talabalarga "Korxonalar iqtisodiyoti va menejmenti", "Sanoat iqtisodiyoti va menejmenti" hamda "Iqtisodiyot va menejment" fanlaridan ma'ruza va amaliy mashg'ulotlar o'tish uchun mo'ljallangan.

Navoiy davlat konchilik instituti kengashi qarori bilan tavsiya etilib, Muvofiqlashtiruvchi kengashning 2019 y. "\_\_\_"\_\_\_\_\_ qarori bilan tasdiqlangan.

<b>Taqrizchilar:</b>	<b>Murodova N.Q.</b>	<b>Iqtisod fanlari doktori, professor</b>
	<b>Zoyirov Z.X.</b>	<b>Iqtisod fanlari nomzodi, dotsent</b>

## **Kirish**

O'zbekistonda keyingi yillarda barqaror iqtisodiy o'sish sur'atlari ta'minlanmoqda va hukumat tomonidan uni mustahkamlash borasida yangi ustuvor vazifalar belgilanmoqda. Prezidentimiz ta'kidlaganidek, makroiqtisodiy barqarorlikni yanada mustahkamlash va iqtisodiy o'sishning yuqori sur'atlarini saqlab qolish, jumladan, davlat byudjeti barcha darajada mutanosib, milliy valyuta va ichki bozordagi narx darajasi barqaror bo'lishini ta'minlash – eng muhim ustuvor vazifamizdir<sup>1</sup>.

Ma'lumki, har qanday davlat iqtisodiy muhitni tashkil etuvchi ma'lum bir institutlar doirasida faoliyat yuritadi va o'zgarib boradi. O'zbekistonda bosqichma-bosqich amalga oshirilgan islohotlar jarayonida iqtisodiyotning yangi xo'jalik yurituvchi sub'ektlari – yirik aksiyadorlik jamiyatlari, xolding kompaniyalar va xususiy mulkchilikning turli shaklidagi korxonalar barpo etilmoqda. Shu bilan bir vaqtda ular faoliyat yuritishini belgilovchi me'yoriy hujjatlar (konstitutsiya, qonunlar, farmonlar va boshqalar)ni va norasmiy cheklovlarni o'z ichiga oluvchi institutsional muhit yaratilmoqda. Ana shu muhit jamiyatda mulkchilik, ishlab chiqarish va taqsimot munosabatlarini takomillashuviga, moddiy, tabiiy va mehnat resurslaridan samarali foydalanishga kuchli ta'sir ko'rsatadi.

Iqtisodiyot sohasida oldimizda turgan vazifalar haqida gapirganda, avvalo keng qamrovli iqtisodiy islohotlar negizida quyidagi maqsadlar mujassam ekanini qayd etish lozim:

- ochiq iqtisodiyot, sog'lom raqobat, ishbilarmonlik va investitsiya muhitini tubdan yaxshilash uchun zarur sharoitlarni yaratish;
- iqtisodiyotda davlat ishtirokini kamaytirish, xususiy sektorni jadal rivojlantirish orqali yangi ish o'rinlarini ko'paytirish;
- iqtisodiyotni modernizatsiya va diversifikatsiya qilish, mehnat unumdorligini oshirish orqali yuqori iqtisodiy o'sishni ta'minlash;

---

<sup>1</sup> Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Vazirlar Mahkamasining mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga barishlangan majlisidagi ma'ruzasi.

- “yashirin” iqtisodiyotga qarshi kurashish, uning hajmini keskin qisqartirish;
- valyutani erkinlashtirish siyosatini izchil davom ettirish, barqaror monetar siyosatni amalga oshirish;
- iqtisodiyotni rivojlantirishga doir strategik vazifalarni ro’yobga chiqarishga qodir malakali kadrlarni tayyorlash.<sup>2</sup>

Yuqorida keltirilgan maqsad va vazifalarni amalga oshirishda iqtisodiy muhitni faollashtirish, faoliyat ko’rsatayotgan iqtisodiyotni rivojlantirish qonuniyatlarini belgilashning samarali vositasi zarur. Ana shunday vosita bo’lib tadbirkorlik sohasini, jumladan korxonalar iqtisodiyotini tashkil etish va ularni boshqarish hisoblanadi.

Shuningdek, iqtisodiy jarayonlar takomillashib borayotgan hozirgi davrda zamonaviy mutaxassis keng qamrovli bilimlarga ega bo’lishi, nazariy bilimlarni amaliy vazifalar bilan bog’lay olishi va o’z tanlagan sohasi bo’yicha haqiqiy bilimdon bo’lishi lozim. Jumladan, bozor iqtisodiyotida samarali faoliyat ko’rsata oladigan va inqirozga qarshi boshqaruv ko’nikmalarini chuqur egallagan raqobatbardosh kadrlarni tayyorlash O’zbekistonning buyuk kelesak sari dadil odimlarini ta’minlashda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo’lgan omillardan biri sanaladi. Bu oliy maqsadga erishish talabalardan o’z ustida tinmay ishlashni, nazariy va amaliy bilimlarni doimiy ravishda boyitib borishni, ishlab chiqarish iqtisodiyotini, uni oqilona tashkil etish va boshqarish ko’nikmalarini chuqur o’zlashtirishni talab qiladi.

Ushbu o’quv qo’llanma bakalavriyatning noiqtisodiy yo’nalishlari bo’yicha tahsil olayotgan talabalarga “Korxonalar iqtisodiyoti va menejmenti” fanidan ma’ruza va amaliy mashg’ulotlarga tayyorlanish uchun ko’maklashadi.

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

---

<sup>2</sup> 2019 yilda mamlakatimizni rivojlantirishning eng muhim ustuvor vazifalari to’g’risidagi O’zbekiston Respublikasi Prezidentining Parlamentga Murojaatnomasi

# **1 - mavzu. «Korxonada iqtisodiyoti va menejmenti» fanining predmeti va vazifalari**

**Darsning maqsadi:** Talabalarda “Korxonada iqtisodiyoti va menejmenti” fanining predmeti va vazifalari, izlanish uslublarini asosiy tayanch soʻz va iboralar hamda masalalar, muammoli savollar, krossvord va boshqotirmalar yechish orqali bilim va koʻnikmasini shakllantirishga koʻmaklashishdan iborat.

## **1.1. “Korxonada iqtisodiyoti va menejmenti” fanining mohiyati va vazifalari**

Menejmentni jamiyatning iqtisodiy negizi bilan bogʻlab, shu bilan birga boshqaruvning ikki - tashkiliy-texnikaviy va ijtimoiy-iqtisodiy tomonlarini xisobga olgan holda oʻrganish lozim.

Tashkiliy-texnikaviy boshqaruv aniq isteʼmol qiymatini olish uchun maxsulot tayyorlashda mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi bilan ajralib turadi. Ijtimoiy-iqtisodiy boshqaruv mavjud ishlab chiqarish munosabatlari bilan bogʻliq boʻlib, menejment maqsadlarini belgilaydi. Tashkiliy-texnikaviy boshqaruv mehnat unumdorligi va ishlab chiqarish samaradorligining oshishi uchun sharoit yaratishga imkon beruvchi faoliyat turidan iboratdir. Ijtimoiy-iqtisodiy boshqaruvning maqsadi ishlovchilar samarali mehnat qilishi uchun sharoit yaratish ularni ijtimoiy ximoya qilishning ishonchli umumdavlat tizimini shakllantirish, bandlikni taʼminlash va axolining kam taʼminlangan qatlamlarini qoʻllab-quvvatlashdan iboratdir.

Mamlakatimiz Prezidenti Sh. Mirziyoyev 2019 yilda mamlakatimizni rivojlantirishning eng muhim ustuvor vazifalari toʻgʻrisidagi Parlamentga Murojaatnomasida quyidagi asosiy maqsad va vazifalarni keltiradi:

Iqtisodiyot sohasida oldimizda turgan vazifalar haqida gapirganda, avvalo keng qamrovli iqtisodiy islohotlar negizida quyidagi maqsadlar mujassam ekanini qayd etish lozim:

– ochiq iqtisodiyot, sogʻlom raqobat, ishbilarmonlik va investitsiya muhitini tubdan yaxshilash uchun zarur sharoitlarni yaratish;

- iqtisodiyotda davlat ishtirokini kamaytirish, xususiy sektorni jadal rivojlantirish orqali yangi ish o'rinlarini ko'paytirish;
- iqtisodiyotni modernizatsiya va diversifikatsiya qilish, mehnat unumdorligini oshirish orqali yuqori iqtisodiy o'sishni ta'minlash;
- “yashirin” iqtisodiyotga qarshi kurashish, uning hajmini keskin qisqartirish;
- valyutani erkinlashtirish siyosatini izchil davom ettirish, barqaror monetar siyosatni amalga oshirish;
- iqtisodiyotni rivojlantirishga doir strategik vazifalarni ro'yobga chiqarishga qodir malakali kadrlarni tayyorlash.

Bu maqsadlarga erishish uchun quyidagi ustuvor vazifalarni amalga oshirish talab etiladi.

Birinchidan, biz makroiqtisodiy barqarorlikni va yuqori iqtisodiy o'sish sur'atlarini ta'minlashimiz shart.

Avvalo, inflyatsiyani jilovlamasdan turib, makroiqtisodiy barqarorlikka erishish mumkin emas.

Jahon tajribasini puxta o'rganib, xalqaro ekspertlarni jalb etgan holda, monetar siyosatni takomillashtirish va narx-navo barqarorligini ta'minlash konsepsiyasini ishlab chiqishimiz zarur.

O'tish davrida iqtisodiyot sohasida statistik hisobotlarni to'g'ri yuritish va davlatning iqtisodiy salohiyatini aniq baholash juda muhimdir.

Shu orqali yalpi ichki mahsulotni xolisona baholashga erishish mumkin.<sup>3</sup>

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

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

---

<sup>3</sup> O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.Mirziyoyevning 2019 yilda mamlakatimizni rivojlantirishning eng muhim ustuvor vazifalari to'g'risidagi Parlamentga Murojaatnomasi

Shunday qilib, tarixdan iqtisodiy nazariya shakllanib kelgan va iqtisodiyot (ekonomika) atamasi ishlatib kelingan. Hozirgi kunda iqtisodiyot bir necha xil mazmunda ishlatiladi.

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

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

Uchinchi, iqtisod bu siyosat, ya'ni davlat siyosati, davlatlararo aloqalar va hakozolardan iboratdir;

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

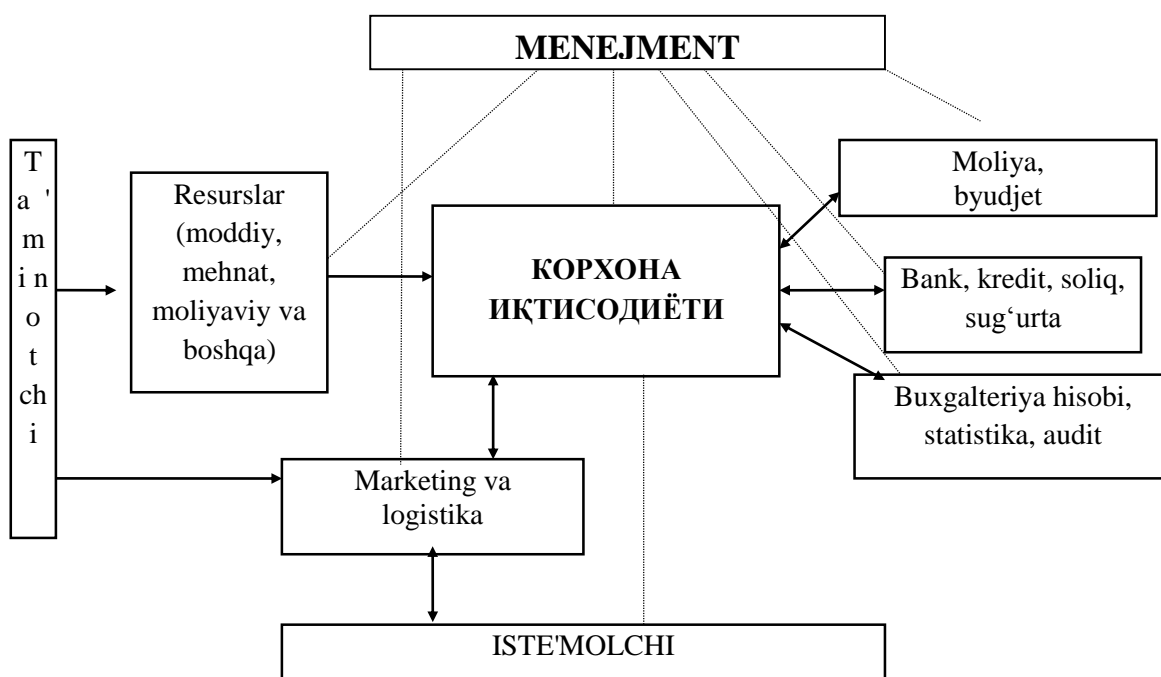
Fan - bu tabiat, jamiyat va tafakkur, ijtimoiy taraqqiyotni tahlil qilish va umumlashtirish to'g'risidagi insoniyat tomonidan jamlashtirilgan bilimlar yig'indisiga tushuniladi. Bu bilimlar orqali insoniyat tabiat sirlarini chuqur o'rganish imkoniyatiga ega bo'ladi, texnika va texnologiyani, tabiiy fanlarni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

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

**«Korxonalar iqtisodiyoti»** - aholi va xalq xo'jaligi uchun zarur bo'lgan mahsulot ishlab chiqarish, ish bajarish va xizmat ko'rsatishning ijtimoiy-iqtisodiy va ma'muriy-xo'jalik mexanizmlarini o'rganuvchi va ochib beruvchi fandır. U tabiat va jamiyatning muayyan ishlab chiqarish sharoitlarida rivojlanishining obektiv qonunlari namoyon bo'lishi va amal qilishiga, shuningdek, korxonalar faoliyatiga bevosita va bilvosita ta'sir ko'rsatuvchi davlat miqyosida qabul qilinuvchi qoida, normativ va qonun hujjatlariga tayanadi.

“Korxonalar iqtisodiyoti” fanini o‘rganish to‘g‘risida so‘z yuritilganda albatta uning asosiy vazifalarini aniqlab olish kerak. Uning asosiy vazifalariga quyidagilarni kiritish mumkin:

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



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



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

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

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

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

Qadimiy Sharqda eramizdan 3000 yillar oldin narsalarni kiraga berish, undan foyiz olish kabi faoliyatlar ishlatilgan. Qadimiy Yegipitliklar, Greklar oldi-sotdi, pul, baho, savdo, foyda, kredit kabi iqtisodiy kategoriyalarni ishlatganlar. O'zbek tilidagi «Iqtisod» so'zi Grekcha «Oykonomika» (ekonomika), ya'ni «Oykos» - uy, xo'jalik va «nomos» - qoida, tartib, qonun mazmunini bildiruvchi so'zlar birlashmasidan olingan bo'lib, uy xo'jaligini yuritish Qonuni mazmunini bildirishligi bejiz emas. Shuning uchun iqtisodiy fanlar o'rganadigan kategoriyalar

qadimgi sharq olimlari qalamiga mansub bo'lgan asarlarda uchraydi (Suqrot, Kesnofont, Platon, Aristotel, Epikur).

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

Insoniyat tarixiga ko'z tashlasak, jamiyatni tashkil qilinishida siyosiy va iqtisodiy jihatlaridagi farqlari aniqlanadi.

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

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

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

## **1.2. Iqtisodiyot va menejment predmeti va izlanish uslublari**

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

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

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

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

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

Boshqaruvning eng asosiy bilish uslubi - dialektik uslub bo'lib, u menejmentga o'rganilayotgan ijtimoiy hodisalarning mohiyatini ochishga yordam beradi.

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

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

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

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

Korxonada xo'jalik mexanizmi quyidagi elementlardan tashkil topadi.

*Birinchi*dan, ishlab chiqarishni tashkil qilish shakllari, korxonada va tadbirkorlikning shakl va turlari, ularni ixtisoslashi, tezkorlashishi, konsentratsiyalanishi va hokazolar.

*Ikkinchi*dan, korxonada boshqarish tarkibi, usul va shakllari. Bu element iqtisodiy munosabatlarni boshqaruv aspektiga tuzilishini, ishlab chiqarishga ta'sir qilish uchun ishlatiladigan ma'muriy va iqtisodiy usullarni o'z ichiga oladi.

*Uchinchi*dan, korxonada davlat organlari va iqtisodiyot boshqa sub'ektlari bilan moliyaviy-kredit munosabatlari, xo'jalik aloqalari.

*To'rtinchi*dan, korxonada faoliyatida ishlatiladigan iqtisodiy rag'batlantirish shakllari, usullari, iqtisodiy dastaklar (baho, ish haqi, foydalar kabi).

*Beshinchi*dan, korxonada faoliyatini ishlab chiqarishni tartibga solishni huquqiy shakl va usullari. Yuridik qonunlar, davlat organlarining normativ hujjatlari, ko'rsatmalari, korxonada nizomi, ustavi va hokazolar.

*Oltinchi*dan, ishlab chiqarishga ta'sir qiluvchi ijtimoiy-ruhiy omillar.

*Yettinchi*dan, davlatning iqtisodiy siyosati. Bozor munosabatlarini jadallik bilan joriy qilishga qaratilgan davlatimizning xozirgi iqtisodiy siyosati asosiy negizini Mamlakatimiz Prezidenti tomonidan 2017 yil 7 fevralda qabul qilingan **“2017—2021 yillarda O'zbekistonni rivojlantirishning beshta ustuvor yo'nalishi bo'yicha Harakatlar strategiyasi”** tashkil qiladi. Ularning asosiy mazmuni quyidagilarda o'z ifodasini topadi:

- **davlat va jamiyat qurilishini takomillashtirishga** yo'naltirilgan demokratik islohotlarni chuqurlashtirish va mamlakatni modernizatsiya qilishda parlamentning hamda siyosiy partiyalarning rolini yanada kuchaytirish, davlat boshqaruvi tizimini isloh qilish, davlat xizmatining tashkiliy-huquqiy asoslarini rivojlantirish, «Elektron hukumat» tizimini takomillashtirish, davlat xizmatlari sifati va samarasini oshirish, jamoatchilik nazorati mexanizmlarini amalda tatbiq etish, fuqarolik jamiyati institutlari hamda ommaviy axborot vositalari rolini kuchaytirish;
- **qonun ustuvorligini ta'minlash va sud-huquq tizimini yanada isloh qilishga** yo'naltirilgan sud hokimiyatining chinakam mustaqilligini hamda fuqarolarning huquq va erkinliklarini ishonchli himoya qilish kafolatlarini mustahkamlash, ma'muriy, jinoyat, fuqarolik va xo'jalik qonunchiligini, jinoyatchilikka qarshi kurashish va huquqbuzarliklarning oldini olish tizimi samarasini oshirish, sud jarayonida tortishuv tamoyilini to'laqonli joriy etish, yuridik yordam va huquqiy xizmatlar sifatini tubdan yaxshilash;
- **iqtisodiyotni yanada rivojlantirish va liberallashtirishga** yo'naltirilgan makroiqtisodiy barqarorlikni mustahkamlash va yuqori iqtisodiy o'sish sur'atlarini saqlab qolish, milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirish, qishloq xo'jaligini modernizatsiya qilish va jadal rivojlantirish, iqtisodiyotda davlat ishtirokini kamaytirish bo'yicha institutsional va tarkibiy islohotlarni davom ettirish, xususiy mulk huquqini himoya qilish va uning ustuvor mavqeini yanada kuchaytirish, kichik biznes va xususiy tadbirkorlik rivojini rag'batlantirish, hududlar, tuman va shaharlarni kompleks va mutanosib holda ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiy ettirish, investitsiyaviy muhitni yaxshilash orqali mamlakatimiz iqtisodiyoti tarmoqlari va hududlariga xorijiy sarmoyalarni faol jalb etish;
- **ijtimoiy sohani rivojlantirishga** yo'naltirilgan aholi bandligi va real daromadlarini izchil oshirib borish, ijtimoiy himoya va sog'lig'ini saqlash tizimini takomillashtirish, xotin-qizlarning ijtimoiy-siyosiy faolligini oshirish, arzon uy-joylar barpo etish, yo'l-transport, muhandislik-kommunikatsiya va ijtimoiy infratuzilmalarni rivojlantirish hamda modernizatsiya qilish bo'yicha maqsadli

dasturlarni amalga oshirish, ta'lim, madaniyat, ilm-fan, adabiyot, san'at va sport sohalarini rivojlantirish, yoshlarga oid davlat siyosatini takomillashtirish;

• **xavfsizlik, millatlararo totuvlik va diniy bag'rikenglikni ta'minlash, chuqur o'ylangan, o'zaro manfaatli va amaliy ruhdagi tashqi siyosat yuritishga** yo'naltirilgan davlatimiz mustaqilligi va suverenitetini mustahkamlash, O'zbekistonning yon-atrofida xavfsizlik, barqarorlik va ahil qo'shnicilik muhitini shakllantirish, mamlakatimizning xalqaro nufuzini mustahkamlash.

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

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

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

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

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

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

*Deduksiya* lotincha «deductio» so'zidan olinib so'zma-so'z «chiqarish» ma'nosini bildiradi. Deduksiya ham induksiya kabi fikr yuritishni bir xili va tadqiq qilish usuli bo'lib, induksiya usulining teskarisini ishlatadi. Deduksiya usuli

ishlatilganda umumiylikdan xususiylikka qarab fikr yuritiladi va tadqiqot olib boriladi.

*Analiz va sintez* grekcha «*analysis*» va «*synthesis*» so'zlaridan olingan bo'lib, analiz - bo'lish, ajratish va sintez - muvofiqlik, munosiblik ma'nosini bildiradi. Analiz va sintez tadqiqot usuli bo'lib, umumiy mazmuni yaxlitlikni alohida tarkibiy bo'limlarga (xususiylikga) ajratish va yaxlitlikni alohida tarkibiy bo'limlardan yaratish jarayoniga tushuniladi. Bular ham tadqiqotni logik uslublaridandir. Iqtisodiy amaliyotda bu usullardan keng foydalaniladi. Bunga asos bo'lib «Iqtisodiy tahlil nazariyasi», «Xo'jalik faoliyatining iqtisodiy tahlili» degan fanlarning mavjudligi hisoblanadi.

Korxonalar iqtisodiyoti ilmiy fan sifatida yuqorida keltirilgan falsafaning usullaridan va boshqa fanlarda ishlatiladigan ko'p arsenalli usul va uslublarni o'z predmetini o'rganishda ishlatadi. Tabiiy yo'naltirilishi bo'yicha bu usul va uslublar iqtisodiy jarayon va hodisalarni tahlil qilish, ilmiy tadqiqot o'tkazish, prognozlash, rejalashtirish qurollari sifatida ishlatiladi. Bir qator alomatlar bo'yicha bu usullar son va sifat tahlili, solishtirish, kuzatish, eksperiment o'tkazish, tizimli tahlil, modellashtirish, estropolyatsiya, interpolyatsiya kabilarga bo'linadi. Bular bilan bir qatorda statistik, matematik bashorat (gipoteza) usullari keng ishlatiladi.

### **1.3. Korxonalar iqtisodiyoti va menejmenti kursining mazmuni va vazifalari**

«Korxonalar iqtisodiyoti va menejmenti» korxonalar faoliyati va butun xalq xo'jaligi rivojlanishining miqdor ko'rsatkichlarini sifat ko'rsatkichlaridan ajralmagan holda o'rganuvchi «Iqtisodiy statistika» bilan, shuningdek, joriy va istiqboldagi ishlab chiqarishni hamda ishlab chiqarish texnologiyalarini rivojlantirish uchun zarur bo'lgan «Korxonalar xo'jalik faoliyatining tahlili» bilan ham bog'liq. Gap shundaki, korxonalar hayotida ro'y berayotgan iqtisodiy jarayonlarni texnika va texnologiyalarni bilmasdan o'rganishning iloji yo'q. Fan-texnika taraqqiyoti sharoitlarida texnika va texnologiyada jadal sur'at bilan yuz berayotgan o'zgarishlar nafaqat ishlab chiqarish xususiyatlarida, balki ayirboshlash, taqsimlash va iste'mol qilish hamda ishlab chiqarishning iqtisodiy natijalarida ham

aks etadi va shu sababli mazkur fanni o'rganishda hisobga olinmasligi mumkin emas.

Mazkur fanning "Korxonalar xo'jalik faoliyatining tahlili" fani bilan o'zaro aloqasini alohida ko'rsatib o'tish kerak. Bunda ishlab chiqarishning moliyaviy va boshqa jihatlariga baho berish, zahiralarni aniqlashdan tashqari, bashoratlash yordamida korxonalar rivojlanishining istiqbollari aniqlanadi. Xorijiy mamlakatlar amaliyotining guvohlik berishicha, korxonalar, firma va kompaniyalarning ko'pchiligi ishlab chiqarish menejmentlari va iqtisodchilarning yuqori kasb malakasi va o'z sohasidagi chuqur bilimlari evaziga muvaffaqiyatlarga erishib, yuqori daromadga va ishlab chiqarish imidjiga ega bo'lmoqda. Shu sababli korxonalar iqtisodiyotini yaxshi bilishning o'zi kamlik qilib, bo'lajak mutaxassisning iqtisodiy fikrlash doirasini kengaytirish va uning xalq xo'jaligida o'z o'rnini topishini shakllantiruvchi boshqa iqtisodiy, texnikaviy hamda texnologik fanlar majmuasini ham bilish talab qilinadi.

Menejmentning mazmunini iqtisodiyotni boshqarishning, boshqarish tizimlari va uni tuzishning tashkiliy shakllari, xo'jalik mexanizmi va boshqaruv uslublari, boshqaruv texnika va texnologiyasining nazariy va usulologik asoslarini o'rganish tashkil etadi. Menejment boshqaruv faoliyatining umumiy qonuniyatlari va tamoyillari, boshqaruv tizimiga ta'sir usullarini shakllantiradi, boshqaruv apparatining aniq vaziyatlardagi harakatlari va o'zini tutish hollarini umumlashtiradi. Iqtisodiyotni boshqarishning nazariy va amaliy tomonlarini o'rganadi. Boshqaruv nazariyasi boshqaruv faoliyatining qirralarini butun bir majmua ko'rinishida, nazariy tahlil va mantiqiy uslub asosida boshqarishning asosiy qonuniyatlari va usullarini ajratib o'rganadi.

Menejmentning amaliy tomonlari quyidagi aniq vazifalarni xalq etishga: iqtisodiyotni bozor munosabatlariga o'tishiga, foyda olishga, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, aholi ijtimoiy himoyasini kuchaytirishga, kishilar ma'naviy darajalarini o'stirish va boshqalarga qaratilgandir.

Menejmentning bu amaliy qismi boshqaruv tamoyillarini o'zini emas, balki ularni boshqaruv amaliyotida qo'llash qobiliyati, ya'ni ulardan aniq ko'rinishlaridan aniq vaziyatda, foydalana olish qobiliyatini o'rganadi. Uning boshqarish



nazariyasidan farqi u iqtisodiyotni boshqarish amaliyotida qonuniyatlar, tamoyillari va uslublaridan foydalanish namunalarini ishlab chiqarishdadir.

“Funksiya”-bu lotincha soʻz boʻlib biror kimsa yoki narsaning ish, faoliyat doirasi, vazifasi degan maʼnoni bildiradi.

“Vazifa”-bu amalga oshirilishi, hal qilinishi lozim boʻlgan masala, erishilishi lozim boʻlgan, koʻzda tutilgan maqsad. Yoki biror bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab, amal.

Boshqaruv funksiyasi- deganda u yoki bu obʼektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bir turdagi ishlar majmuasi tushuniladi.

Boshqaruv funksiyalarining mazmuni

Boshqaruv funksiyalarining mazmuni u yoki bu faoliyatni tashkil qilishdan kelib chiqadi. Masalan, ishlab chiqarishni olaylik. Uning dastlabki bosqichida:

- Loyihalash;
- Konstruktorlik;
- Rejalashtirish kabi ishlarni bajarish bilan bogʻliq funksiyalar paydo boʻladi.

Keyingi funksiyalar ishlab chiqarishni tayyorlash, yaʼni:

- Mahsulot tayyorlash texnologiyasini ishlab chiqish;
- Mehnat meʼyorlari, materiallari sarfini belgilash;
- Asbob-uskunalarini tayyorlash kabi ishlarni bajarish bilan bogʻliq.

Ishlab chiqarish jarayonini boshlash va uni uzluksiz davom ettirish uchun:

- Ishlab chiqarish vositalari, texnika;
- Xom ashyo;
- Elektr quvvati kabilarni hal etib olish kerak boʻladi

*Menejment funksiyalari*

**1. Marketing** - bu inson ehtiyoji va talablarini taʼminlash va foyda olish maqsadida bozor bilan amalga oshadigan, tovarlar sotilishini taʼminlash, ayirboshlashni tezlashtirishga qaratilgan faoliyat.

**2. Rejalashtirish** - bu ijodiy loyixalashtirish istiqbolini, iqtisodiy sistemani belgilash. Rejalashtirish barcha xoʻjalik subʼektlari strategiyasida oʻz aksini topadi.

**3. Tashkil etish** - bu texnik, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqarish sistemalarini tartibga keltirish. Menejmentni tashkil etish, avvalo, eng maqbul tashkiliy tuzilmalar qurish, moddiy, mexnat, moliyaviy resurslardan samarali foydalanish, boshqarish tizimlari orasidagi munosabatlarni tartibga solish.

**4. Muvofiqlashtirish** - texnik, iqtisodiy, ijtimoiy masalalarni birga hal etishda barcha boshqaruv funksiyalarining kelishi. Bundan o'zaro aloqa o'rnatiladi, amaldagi me'yor va me'yoriy hujjatlardan chetlanilsa o'gohlantiriladi.

**5. Rag'batlantirish** - bu inson omilini keng demokratik asosida faollashtirish, uning manfaatlari yo'lida g'amxo'rlik qilishni boshqarish;

**6. Hisob va nazorat** - bu boshqariluvchi sistema holatining nazorat va hisobga olish, ishni bir me'yorda ta'minlashni boshqarish.

Agar boshqariluvchi ob'ekt o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lsa, boshqaruv funksiyalari ham faoliyat ko'rsatadi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish Respublikamizda iqtisodiyotni tarkibini tubdan o'zgartirilishiga olib keldi. Mulk shakllari, iqtisodiyotni tarkibi tubdan o'zgardi. Eski ma'muriy-buyruqbozlik tizimiga asoslangan «Xalq xo'jaligi balansi» hisobot va statistika ko'rsatkichlar tizimi talabga javob bermay qoldi. Shu sababli, 1993 yil 28 sentabrdagi O'zbekiston Respublikasi Oliy Kengashining XIII-sessiyasida «Davlat statistikasi to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi qonuni qabul qilindi. Bu qonunda respublika statistika organlarini huquqlari, vazifalari, mas'uliyatlari belgilangan.

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

Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda «Korxonalar iqtisodiyoti va menejmenti» kursining mazmun-mohiyati quyidagi mavzular orqali o'rganiladi:

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

### **Tayanch iboralar:**

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

### **Takrorlash uchun savollar**

1. Korxonona iqtisodiyotining va menejmentining predmeti nima?
2. Menejment va menejer tushunchalari to'g'risida fikringizni bildiring?
3. Korxonona iqtisodiyotining asosiy vazifalari nimalardan iborat?
4. Iqtisodiyot va menejmentning qanday bog'liqligi bor?
5. Korxonona iqtisodiy salohiyatini aniqlashda menejning o'rni qanday?
6. Menejer va tadbirkor qanday xususiyatlari bilan farqlanadi?
7. Menejmentning asosiy vazifalari nimalardan iborat?

8. Menejmentning amaliy qismi nimani o'rganadi?
9. Boshqaruv munosabatlari deganda Siz nimani tushunasiz?
10. Menejmentning qanday funksiyalarini bilasiz?

*Mavzuni mustahkamlash uchun test savollari*

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

- A) rejalashtirish va loyihalash
- B) tashkil etish, motivlash va nazorat qilish
- C) tartibga solish va muvofiqlashtirish
- D) rejalashtirish, tashkil etish, tartibga solish va muvofiqlashtirish, nazorat va motivlash

**2. Boshqarish pog'ona (daraja)lariga qarab maqsadlar qanday turlarga bo'linadi:**

- A) siyosiy maqsadlar
- B) tuman maqsadlari
- C) iqtisodiy maqsadlar
- D) sotsial maqsadlar.

**3. Umumjamiyat miqyosidagi munosabatlarni aks ettirishga qarab maqsadlar qanday guruxlarga bo'linadi**

- A) ijtimoiy maqsadlar
- B) korxonalar maqsadlari
- C) bo'lim maqsadlari
- D) yakka xodim maqsadi.

**4. Menejment tushunchalari:**

- A) bir yil ichida, kvartal, bir oy mobaynida va undan ham kamroq muddat ichida amalga oshiriladigan maqsadlar
- B) besh yillik yoki undan ko'proq davr mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar
- C) korxonaning asosiy maqsadini aniqlash va xodimlarning vazifalarini ishlab chiqish

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

**5. Menejmentning tamoyillari:**

A) maqsadning muhimligi jihatidan zanjirlanishi, tartiblanishi tushuniladi

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

C) bir maqsadning boshqa maqsadga bo'ysinishi tushuniladi

D) demokratiyalash, iyerarxiya, rejalashtirish, javobgarlik tushuniladi.

**6. Korxonaning imiji – bu:**

A) xaridorlarning korxonaga to'g'risidagi fikri

B) korxonaning boshqa xuddi shunday shakldagi korxonalardan afzallik tomonlari

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

D) korxonaga o'z mijozlari doirasida erishgan obro' - ehtibori va nufuzi.

**7. Korxonaga doirasida amalga oshiriladigan rahbarlik, tashkilotchilik va mahmuriy xarakterdagi alohida faoliyatini:**

A) ishlab chiqarishni boshqarish deb yuritiladi

B) korxonani boshqarish deb yuritiladi

C) mahsulot sifatini boshqarish deb yuritiladi

D) xodimlarni boshqarish deb yuritiladi.

**8. Boshqariluvchi – bu:**

A) boshqaruvchi sub'ekt

B) boshqaruv apparati

C) boshqarish ob'ekti

D) xodimlar.

**9. Menejmentning tamoyillari:**

A) maqsadning muhimligi jihatidan zanjirlanishi, tartiblanishi tushuniladi

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

C) bir maqsadning boshqa maqsadga bo'ysinishi tushuniladi

D) demokratiyalash, iyerarxiya, rejalashtirish, javobgarlik tushuniladi.

### 10. Boshqaruv funksiyasi deganda:

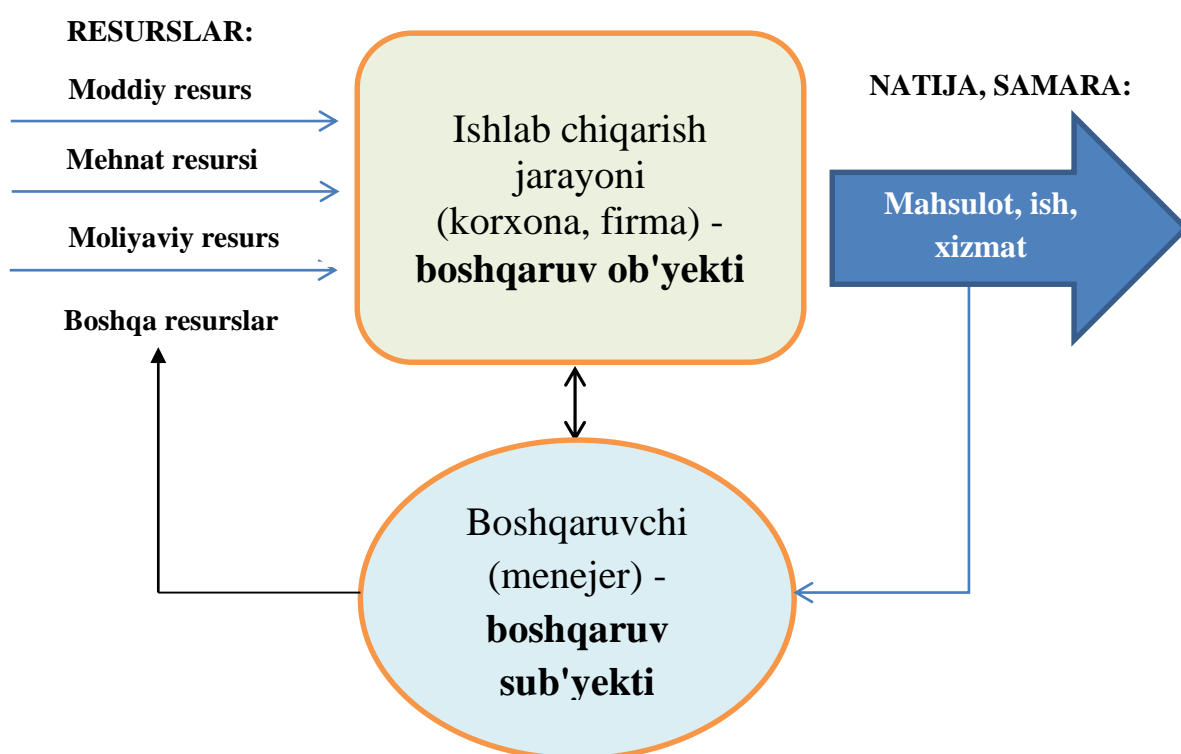
A) u yoki bu ob'ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan faoliyat tushuniladi

B) korxonaning moddiy – texnika bazasini yaratishga qaratilgan faoliyat tushuniladi

C) xodimlarni korxonaning rejasini bajarishga safarbar qilishga qaratilgan faoliyat tushuniladi

D) boshqaruv vazifalari tushuniladi

### *Mavzuga oid ko'rgazmali materiallar*



*1.2 chizma. Tizimli boshqaruv sxemasi*

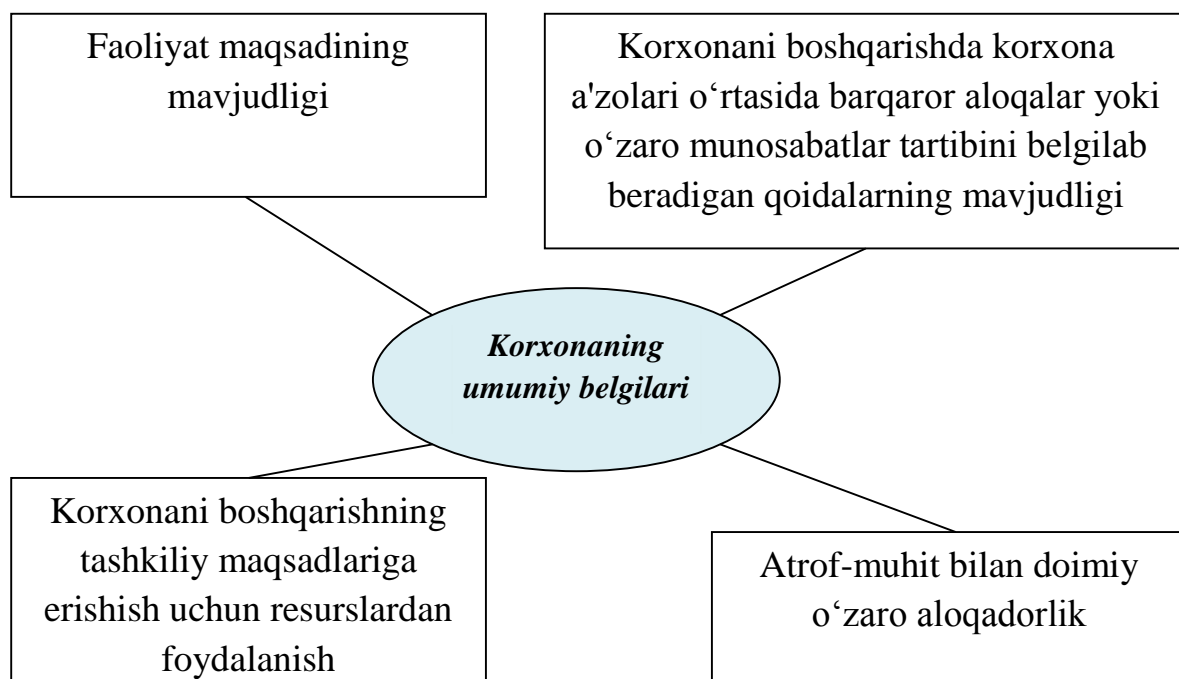
### **Korxonada boshqaruv ob'yekti:**

- ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) jarayoni;
- korxonada, tashkilot va muassasalar sub'yektlari;

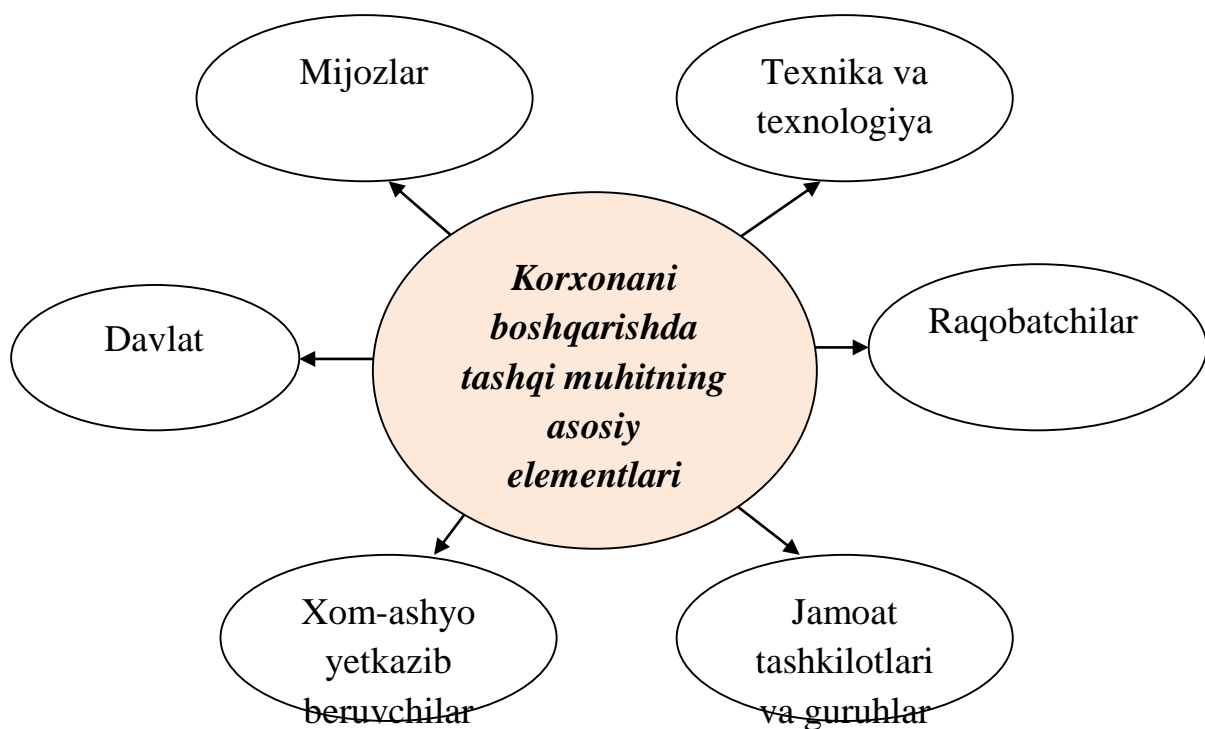
### **Korxonada boshqaruv sub'yektlari:**

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

*1.3 chizma. Korxonada boshqaruv ob'yekti va sub'yekti*



*1.4 chizma. Korxonaning umumiy belgilari*



1.5 chizma. Korxonani boshqarishda tashqi muhitning asosiy elementlari

### Menejmentning davriy rivojlanishi, iqtisodiy muammolar va ularni yechish usullari

1.1-jadval

<b>Davrlar, yillar</b>	<b>Korxonaning iqtisodiy muammolari</b>	<b>Menejmentning tayanch yechimlari</b>	<b>Ilmiy maktab, yondoshuvlar</b>
XX asrning boshi- 1935 yil	Yirik tashkilotlarning samarali faoliyati	Menejmentni iyerarxik tarkibi	Ratsionallik maktabi
1936-1955 yillar	Maxsulot ishlab chikarishin maksimallashtirish	Mehnat unumdorligini oshirish	Insoniy munosabatlar maktabi
1956-1970 yillar	Barcha jihat (parametr) lar	Tizimni shakllantirish va	Tizimli yondoshuv



	ustidan boshqaruv nazoratini o'rnatish	ularning o'zaro aloqadorligini o'rnatish	
1871-1980 yillar	Raqobatbardoshlikni ta'minlash va bozorda g'olib chiqish	Strategik rejalashtirish	Vaziyatli yondoshuv
1981-1985 yillar	Maqsadni amalga oshirish samaradorligi	Tashkil kilishni madaniylashtirish	Vaziyatli yondoshuv
1986-1990 yillar	O'zgarishlarga moslashish	Innovatsion menejment	Vaziyatli yondoshuv
Hozirgi kunda	Menejmentning barcha imkoniyatlaridan maksimal foydalanish	Yo'l boshchilik	Vaziyatli va zamonaviy yondoshuv

## **2 mavzu. Korxonalar – mustaqil xo'jalik yurituvchi bozor sub'ekti**

**Mavzuning maqsadi:** Talabalarda korxonaning mustaqil faoliyat yurituvchi sub'ekt ekanligi, bozor sharoitida uning maqsadi va vazifalari, korxonani boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari, korxonani tashkil etish tamoyillari va tartib-qoidalari tayanch so'z va iboralar hamda masalalar, muammoli savollar, testlar, krossvord va boshqotirmalar yechish orqali bilim va ko'nikmasini shakllantirishga ko'maklashishdan iborat.

### **2.1. Korxonalar bozor iqtisodiyotining xo'jalik sub'ekti sifatida, uning maqsadi va vazifalari**

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

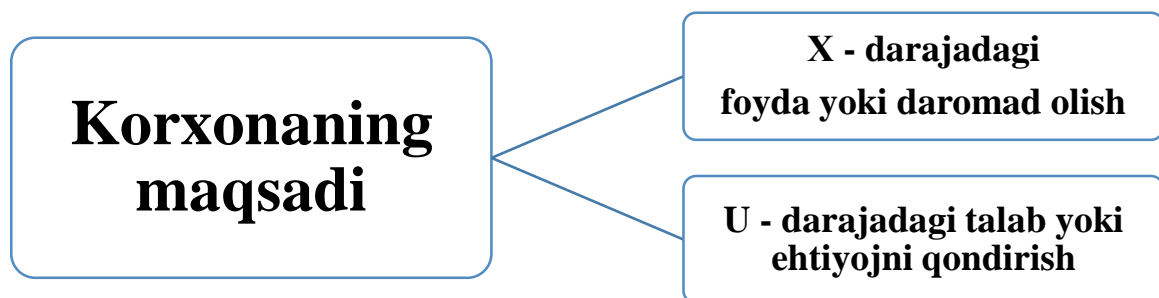
Haqiqatda olganda korxonalar tovarlar va xizmatlar ishlab chiqaradi, ularni tashish, saqlash, sotish kabi ish va xizmatlarni amalga oshiradi, hamda tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanadi.

**Korxonalar insoniyatni ehtiyojlarini qondirish uchun vujudga kelgan jamiyatning birlamchi va asosiy bo'g'inidir.**

Korxonaning, mohiyati ham yuqoridagilardan kelib chiqadi.

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

Korxonaning asosiy maqsadini ikki yo'nalishdan iborat ekanligini ta'kidlash zarur. Birinchisi foyda yoki daromad olish uchun faoliyat yuritishligi bo'lsa, ikkinchisi talabni (ehtiyojni) qondirishga yo'naltirilgan bo'lishi kerak. Chunki bu maqsadlarni har biriga erishish ikkinchisiz amalga oshmaydi.



### 2.1-chizma. Korxonaning maqsadi

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

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

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

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

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

Iqtisodiyotning erkinlashtirilishi sharoitida korxonalar faoliyatining asosiy yo'nalishlari quyidagilardir:

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

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

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

- iste'molchilar talabiga mos keladigan mahsulotlar ishlab chiqishni tashkil qilish;

- ishlab chiqarishni muvofiqlashtirish, rejalashtirish, dasturlash va moliyalashtirish;

- mahsulotlarni sotish tizimini tashkil etish va takomillashtirish;

- korxonada boshqaruvini takomillashtirish va boshqalar.

Bozor tizimida iqtisodiy sub'ektlarning bir-biri bilan oldi-sotdi munosabatlarining predmetlarini keltiramiz (2.1-jadval).

### **Bozor sub'ektlarining oldi-sotdi predmetlari**

2.1-jadval

Bozor sub'ektlari	Sotish predmetlari	Sotib oladigan predmetlari
<b>1. Davlat</b>	Yer, yer osti boyliklari, suvlar, havo bo'shlig'i, o'simliklar va hayvonot dunyosi, uy-joy, litsenziya, davlat tashkilotlari va muassalarining xizmatlari	Davlat va jamiyatga zarur bo'lgan tovarlar (davlat boshqaruv organlari, mudofaaga va hokozolar), ishchi kuchi, jihozlar, fan-texnika yutuqlari va boshqalar
<b>2. Korxonada</b>	Tovarlar, xizmatlar, o'ziga tegishli moddiy ne'matlar, intellektual mulk	Yer, tabiiy boyliklar, moddiy resurslar, ishchi kuchi, tovarlar, xizmatlar,

		qimmatbaho qog'oz-lar va hokazolar.
3. Uy xo'jaligi	Ishchi kuchi (mehnat), o'ziga tegishli moddiy ne'matlar, tovarlar, xizmatlar	Iste'mol tovarlari, xiz-matlar, moddiy ne'matlar

Tashkiliy iqtisodiy nuqtai nazardan qaraganda **korxon**a - moddiy, mehnat va moliyaviy resurslar majmuasidan iborat bo'lib, u tadbirkorlik faoliyati asosida tashkil qilinib, mahsulot ishlab chiqish, biron bir ish yoki xizmatni aholining, bozorning talablarini qondirish va foyda olish maqsadida yoki sotsial ahamiyatga ega bo'lgan funksiyasini bajarishdir. Shunday qilib korxon

a tushunchasining muhim tamonlaridan biri, faoliyatidagi barcha masalalar bo'yicha qarorlar qabul qilish huquqiga egalik qiladi, o'z harakatlariga javobgar hisoblanadi. Bu nuqtai nazardan korxon

a tushunchasining huquqiy maqomi mavjud bo'lib, u albatta huquqiy shaxs bo'lishi shart. Huquqiy shaxs sifatida korxon

aga O'zbekiston Respublikasining "Xususiy korxon

a to'g'risida"gi qonunining 3-moddasida quyidagicha ta'rif berilgan:

*Mulkdor yagona jismoniy shaxs tomonidan tuzilgan va boshqariladigan tijoratchi tashkilot xususiy korxon*a deb e'tirof etiladi. Xususiy korxon tadbirkorlik sub'ektlarining tashkiliy-huquqiy shaklidir.

*Xususiy korxon*a o'z mulkida alohida mol-mulkka ega bo'ladi, o'z nomidan mulkiy va shaxsiy nomulkiy huquqlarga ega bo'lishi hamda ularni amalga oshirishi, majburiyatlarni bajarishi, sudda da'vogar va javobgar bo'lishi mumkin.

*Xususiy korxon*a o'z majburiyatlari bo'yicha o'ziga qarashli butun mol-mulk bilan javob beradi.

*Xususiy korxonalar mulkdori korxonaning mol-mulki yetarli bo'lmagan taqdirda xususiy korxonaning majburiyatlari bo'yicha o'ziga qarashli mol-mulk bilan qonun hujjatlariga muvofiq subsidiar javobgar bo'ladi.*<sup>4</sup>

“Huquqiy shaxs huquqiga ega bo'lgan, mulkchilik huquqi yoki xo'jalikni to'la yuritish huquqi bo'yicha o'ziga qarashli mol-mulkdan foydalanish asosida mahsulot ishlab chiqaradigan va sotadigan yoki mahsulotni ayriboshlaydigan ishlarni bajaradigan, xizmat ko'rsatadigan, bellashuv hamda mulkchilikning barcha shakllari teng huquqligi sharoitida amaldagi qonunlarga muvofiq, o'z faoliyatini ro'yobga chiqaradigan mustaqil xo'jalik yurituvchi sub'ekt korxonalar hisoblanadi”.

Korxonalar huquqiy shaxs maqomiga ega bo'lish uchun quyidagi talablarga javob berishi kerak:

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

*ikkinchidan*, majburiyatlariga mol-mulki bilan javob berish;

*uchinchidan*, mulkni sotish, sotib olish;

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

*beshinchidan*, sudga javobgar va talabgar bo'lishi mumkinligi;

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

Tashkiliy birlik- bu huquqiy shaxsning huquq sub'ekti sifatida tashqil bo'lganligini, muayyan huquq va majburiyatlarga ega bo'lishini bildiradi. Huquqiy shaxsning tashqiliy jihatdan tuzilishi (strukturasi)ni ko'rsatadigan nizomi (ustavi) bo'lishi kerak. Ba'zi davlat muassasalari va davlat byudjetida bo'lgan boshqa davlat tashqilotlari, shuningdek qonunda nazarda tutilgan hollarda, boshqa tashqilotlar ham alohida nizomga ega bo'lmay, mazkur turdagi tashqilotlar haqidagi umumiy nizom asosida ish olib borishlari mumkin.

Huquqiy shaxslarning ayrim filiallari (xo'jalik bo'limlari, uchastkalari, agentliklari) ma'lum tizimga ega bo'lgan, muayyan tarzda tashqil etilgan bo'lsa ham, ular butun bir tashqilot (korxonalar, muassasalar) ishini bir qisminigina bajaruvchi

---

<sup>4</sup> O'zbekiston Respublikasining “Xususiy korxonalar to'g'risida”gi qonuni. 2003 yil 11 dekabr, 558-II-son

tashqilotlar bo'lishi tufayli huquqiy shaxs bo'la olmaydi. Masalan, universitetning bir fakulteti muayyan tartibda tashqil topib, ish olib borish tartibi kafedra a'zolari o'rtasidagi o'zaro munosabatlar, dekanning vakolatlari belgilangan bo'lsa ham huquqiy shaxs hisoblanmaydi.

Mulkiy mustaqillik- fuqarolik huquqining sub'ekti bo'lishi uchun huquqiy shaxs hisoblangan har qaysi tashqilotning o'ziga xos mulki bo'lishi, har qaysi davlat tashqilotining o'ziga birlashtirilgan mulki bo'lishini taqozo qiladi. Boshqacha aytganda, huquqiy shaxslar mustaqil balans yoki smetaga ega bo'lishlari kerak (FKning 39-modda 2-bandi).

Davlat tashqilotlari davlatga qarashli mulkni to'la xo'jalik yuritish yoki operativ ravishda boshqarish huquqigagina egadir, jamoa xo'jaliklari, boshqa kooperativ va jamoa tashqilotlari, ularning birlashmalari o'zlariga mulk huquqi asosida tegishli bo'lgan mulkni egallaydi. Alohida mulkka ega bo'lmagan yoki mustaqil ravishda boshqara olmaydigan va sababli boshqa shaxslar bilan xo'jalik munosabatlarida bo'la olmaydigan tashqilotlar fuqarolik huquqining sub'ekti hisoblanmaydi.

Mustaqil mulkiy javobgarlik - shundan iboratki, huquqiy shaxs hisoblangan tashqilot o'z majburiyatlari yuzasidai o'ziga tegishli bo'lgan (davlat tashqiloti esa, o'ziga birlashtirib qo'yilgan) mulki bilan javob beradi. Huquqiy shaxs hisoblangan davlat tashqilotlarining majburiyatlari yuzasidan davlat javobgar bo'lmaydi aksincha, bu tashqilotlar ham davlat tashqilotlari majburiyati yuzasidan javobgar bo'lmaydilar. Davlat byudjetida turadigan tashqilotlarning qarzini qoplash, mablag' berish shartlari va tartibi O'zbekiston Respublikasi qonuni bilan belgilanadi.

Huquqiy shaxsning yuqori organi o'ziga qarashli shaxs hisoblangan tashqilotlarning qarzlari yuzasidan javobgar bo'lmaydi. Ammo huquqiy shaxsning yuqori organi o'ziga bo'ysunadigan tashqilotlarning qarzlari uchun qonunda yoki Nizomda nazarda tutilgan hollarda javobgar bo'lishi mumkin. Quyi tashqilotlar ham o'zlarining yuqori tashqilotlari majburiyatlari yuzasidan javobgar bo'lmaydilar.

Huquqiy shaxslar qarzlari uchun o'zlarining har qanday mulklari bilan emas, faqat O'zbekiston qonuni bilan ko'rsatilgan xaq undirib olishi mumkin bo'lgan mulki bilangina javobgar bo'ladilar.

Huquqiy shaxslarning quyi va yuqori organlari vakolatlari javobgarligini o'zlari belgilagan, davlat tomonidan tasdiqlangan hujjatlarida ko'rsatib, belgilab berilgan.

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

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

Korxonalar mulk shakllariga asoslangan holda tashkiliy-huquqiy shakllarga turlanadi. "O'zbekiston Respublikasida mulkchilik to'g'risida" O'zbekiston Respublikasining qonuniga binoan (4 modda) mulk quyidagi shakllarda yuzaga chiqadi:

- xususiy mulk;
- shirkat (jamoat) mulki;
- ma'muriy-hududiy tuzilmalarning mulkidan (kommunal mulkdan) iborat davlat mulki;
- aralash mulk;
- boshqa davlatlar hamda xalqaro tashkilotlar yuridik va jismoniy shaxslarining mulki.

Mulk shakllariga munosib korxonalar quyidagicha shakllarga tasniflanishi mumkin:

- shaxsiy yoki xususiy mulkga asoslangan xususiy korxonalar;
- jamoat mulkiga asoslangan korxonalar;



- davlat mulkiga asoslangan korxonalar;
- aralash mulkga asoslangan qo'shma korxonalar;
- xorijiy davlatlar, chet el fuqarolari mulkiga asoslangan korxonalar.

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

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

### **Kichik tadbirkorlik sub'ektlari**

Kichik tadbirkorlik sub'ektlari quyidagilardir:

1) yakka tartibdagi tadbirkorlar;

2) ishlab chiqarish tarmoqlaridagi, band bo'lgan xodimlarining o'rtacha yillik soni ko'pi bilan yigirma kishi, xizmat ko'rsatish sohasidagi va ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lmagan boshqa tarmoqlardagi, band bo'lgan xodimlarining o'rtacha yillik soni ko'pi bilan o'n kishi, ulgurji, chakana savdo hamda umumiy ovqatlanish tarmoqlaridagi, band bo'lgan xodimlarining o'rtacha yillik soni ko'pi bilan besh kishi bo'lgan **mikrofirmalar**;

3) quyidagi tarmoqlardagi:

qonun hujjatlarida nazarda tutilgan yengil, oziq-ovqat sanoatidagi va qurilish materiallari sanoatidagi, band bo'lgan xodimlarining o'rtacha yillik soni ko'pi bilan ikki yuz kishi;

metallga ishlov berish va asbobsozlik, yog'ochsozlik, mebel sanoatidagi, shuningdek qonun hujjatlarida nazarda tutilgan boshqa sanoat-ishlab chiqarish sohaslaridagi, band bo'lgan xodimlarining o'rtacha yillik soni ko'pi bilan yuz kishi;

mashinasozlik, metallurgiya, yoqilg'i-energetika va kimyo sanoati, qishloq xo'jaligi mahsulotlari yetishtirish va ularni qayta ishlash, qurilish hamda qonun hujjatlarida nazarda tutilgan boshqa sanoat-ishlab chiqarish sohaslaridagi, band bo'lgan xodimlarining o'rtacha yillik soni ko'pi bilan ellik kishi;

fan, ilmiy xizmat ko'rsatish, transport, aloqa, xizmat ko'rsatish sohalari (sug'urta kompaniyalaridan tashqari), savdo va umumiy ovqatlanish hamda ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lmagan boshqa sohalardagi, band bo'lgan xodimlarining o'rtacha yillik soni ko'pi bilan yigirma besh kishi bo'lgan **kichik korxonalar**.

Kichik tadbirkorlik sub'ektlari xodimlarining o'rtacha yillik soni qonun hujjatlarida nazarda tutilgan tartibda belgilanadi. Bunda o'rindoshlik, pudrat shartnomalari va fuqarolik-huquqiy xarakterdagi boshqa shartnomalar bo'yicha ishga qabul qilingan xodimlarning, shuningdek unitar korxonalarda, vakolatxonalar va filiallarda ishlayotganlarning soni ham hisobga olinadi.

Faoliyatning bir necha turini amalga oshiruvchi (ko'p tarmoqli) yuridik va jismoniy shaxslar yillik aylanma hajmida ulushi eng ko'p bo'lgan faoliyat turi mezonlari bo'yicha kichik tadbirkorlik sub'ektlariga kiradi.

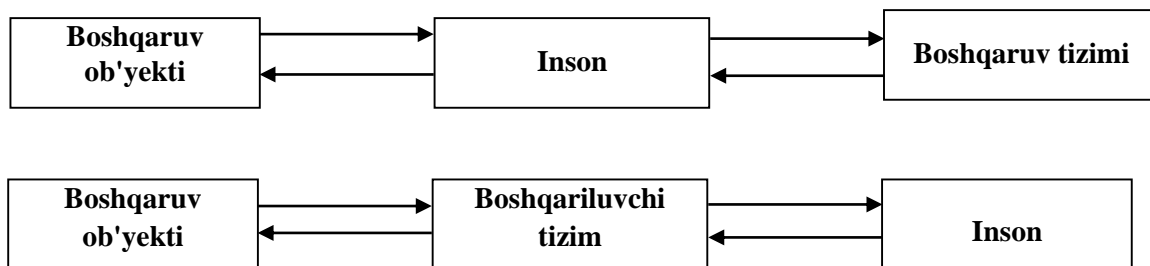
## **2.2. Korxonani boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari**

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

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

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

O'zaro aloqada va ma'lum jihatdan bir-biriga bo'ysinuvchi bo'lgan boshqaruv **ob'ektlari** va **sub'ektlari** faoliyatning alohida ko'rinishi sifatida boshqaruvning muhim elementlari hisoblanadi. Bu aloqani quyidagi tarzda chizma yordamida ko'rsatish mumkin:



2.2.-chizma. Boshqaruv ob'ekti va sub'ektining o'zaro aloqasi

Korxonada boshqaruvning ta'siri **boshqaruv ob'ektiga** yo'naltirilgan bo'lib, ishlab chiqarish va xo'jalik yuritish jarayonlari, ishlab chiqarish uskunalari ekspluatatsiya qilish, turli miqyosdagi mehnat kooperatsiyasi va hokazolar **boshqaruv ob'ekti** bo'lishi mumkin. **Boshqaruv sub'ekti** esa qoidaga ko'ra, **korxonah rahbari** yoki boshqaruv ob'ektlarini maqsadli ravishda boshqarishni amalga oshiruvchi **xizmat rahbarlaridir**. Agar yuqorida keltirilgan misolga qaytadigan bo'lsak, orkestr, bu – boshqaruv ob'ekti, dirijer esa, boshqaruv sub'ektidir.

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

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

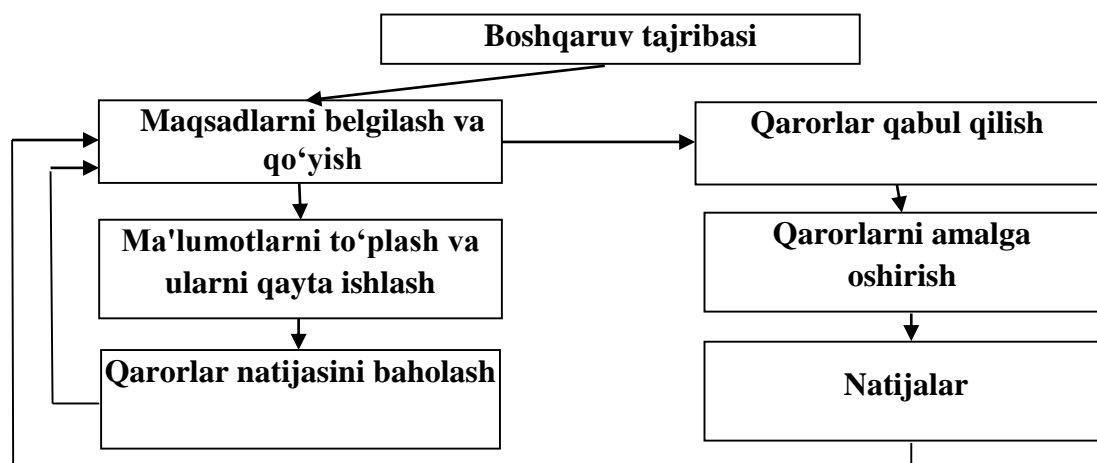
**Boshqaruv faoliyati** - boshqaruvchi shaxs yoki organ tomonidan boshqaruv amallarini bevosita va bilvosita komandalar (buyruq, tavsiya va ko'rsatmalar) shaklida ishlab chiqish va amalga oshirishdir.

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

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

Bugungi bozor munosabatlari sharoitida boshqaruv tizimi birinchi o'rinda korxonaning barqarorligini ta'minlashi, xo'jalik tavakkalchiligini kamaytirishi, sifatli va raqobatbardosh mahsulot ishlab chiqarishga ko'maklashishi zarur. Shuningdek, u xodimlarning o'z mehnatlari natijasiga qiziqish darajasi ortishiga, mehnat va ishlab chiqarish intizomini mustahkamlashga xizmat qilishi lozim.

Korxonada yopiq tizim bo'lmaganligi sababli, boshqaruv tizimiga korxonada yuzaga keluvchi ichki muhitdan tashqari, tashqi muhit, avvalo, aholining turmush tarzi, jamiyat qurilmasi, davlat siyosati va hokazolar ta'sir ko'rsatishi mumkin. Umuman olganda, boshqaruv siklini - maqsad va vazifalarni belgilashdan to natijalarga erishishgacha quyidagi chizma shaklida ko'rsatish mumkin (2.3-chizma).



2.3-chizma. Boshqaruv sikli

Korxonani boshqarishning samaradorligi, maqsadlarni shakllantirish va amalga oshirishga qanchalik kam vaqt sarflansa, shunchalik yuqori bo'ladi. Bunga korxonani rahbari va boshqaruv funksiyalarini bajarishga mas'ul bo'lgan boshqa shaxslarning tajribasi va malakasidan tashqari, boshqaruv amaliyoti va ish tartibiga sarflanuvchi vaqtning qisqartirilishi, boshqaruv jarayonlarini avtomatlashtirish, boshqaruv qarorlarini qabul qilish va amalga oshirishni oqilona tashkil qilish bo'yicha chora-tadbirlar majmuasini qo'llash hisobiga erishiladi.

Zamonaviy fan va menedjment amaliyoti korxonalarini boshqarishning quyidagi **tamoyillarini** eng asosiylari sifatida qabul qiladi:

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

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

## **2.2. Korxonani tashkil etish va davlat ro'yxatidan o'tkazish**

Yangi korxonani tashkil qilish quyidagi tashkiliy tamoyillar asosida amalga oshiriladi:

- korxonani tashkil qilish fikrining paydo bo'lishi;
- korxonani muassislarini tanlash;
- taklif qilinayotgan mahsulotga bozordagi talabni o'rganish;
- korxonani Nizom jamg'armasini tuzish uchun moliya manbalarini aniqlash;

- korxonaning ta'xis hujjatlari va biznes-rejasini tayyorlash;
- davlat ro'yxatidan o'tish, soliq idoralarida ro'yxatdan o'tish.
- muhr, shtamp va boshqa rekvizitlarni tayyorlash;

Korxonani barpo etilishi o'ziga xos tashkiliy bosqichlardan iborat bo'ladi. Korxonani tuzilishi uni yaratish to'g'risida tug'ilgan g'oyani asoslashdan boshlanadi va quyidagi ketma-ketlikda keltirilgan ishlar bajariladi:

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

2017 yil 9 fevralda O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 66-son Qarori bilan tasdiqlangan "Tadbirkorlik sub'ektlarini davlat ro'yxatidan o'tkazish tartibi to'g'risida" Nizomga ko'ra mamlakatimizda **Tadbirkorlik sub'ektlarini davlat ro'yxatidan o'tkazish va hisobga qo'yishning avtomatlashtirilgan tizimi** ya'ni, tadbirkorlik sub'ektlarini davlat ro'yxatidan o'tkazishni, shuningdek ro'yxatdan o'tkazuvchi organlar va vakolatli tashkilotlarning ushbu jarayondagi elektron hamkorligini ta'minlovchi axborot-kommunikatsiya texnologiyalari kompleksi tashkil qilindi.

Tizim orqali quyidagilar amalga oshiriladi:

- davlat ro'yxatidan o'tkazish;
- qayta tashkil etish yo'li bilan tashkil etilayotgan tadbirkorlik sub'ektlarini davlat ro'yxatidan o'tkazish;

- qayta ro'yxatdan o'tkazish;
- davlat ro'yxatidan o'tkazish, qayta ro'yxatdan o'tkazish uchun davlat bojini to'lash;
- ro'yxatdan o'tkazilganligi to'g'risidagi guvohnomani erkin olish;
- yakka tartibdagi tadbirkor faoliyatini vaqtincha to'xtatib turish va tiklash to'g'risida ariza topshirish;
- ro'yxatdan o'tkazuvchi organlar va vakolatli tashkilotlarning belgilangan tartibdagi hamkorligi;
- ro'yxatdan o'tkazuvchi organlar va vakolatli tashkilotlarni, shuningdek davlat va xo'jalik boshqaruvi organlarini tadbirkorlik sub'ektining manzili (joylashgan joyi, yashash joyi) o'zgarganligi to'g'risida xabardor qilish;
- «tadbirkorlik sub'ektining shaxsiy kabinetini»ni ochish va undan erkin foydalanish;
- Reestrda ko'chirma, so'ralayotgan hujjat, tadbirkorlik sub'ektlarining ro'yxati yoki so'ralayotgan ma'lumotning va (yoxud) hujjatning mavjud emasligi to'g'risidagi ma'lumotnoma shaklidagi aniq tadbirkorlik sub'ektlari haqida ma'lumot so'rash va olish.

**Davlat ro'yxatidan o'tkazish tartibi.** Tadbirkorlik su'ektini Davlat ro'yxatidan o'tkazish uchun ariza beruvchi «biznesni ro'yxatdan o'tkazish» — davlat xizmatini tanlaydi va davlat ro'yxatidan o'tkazish uchun quyidagi belgilangan ariza shakllari bo'yicha:

- shaxs tashkil etmagan tadbirkorlik sub'ektlarining (yakka tartibdagi tadbirkor);
- tadbirkorlik sub'ektlari — yuridik shaxslarning uni ko'rsatishga so'rovnomani shakllantiradi.

Ariza beruvchi tomonidan so'rovnoma shakllantirilishi bosqichma-bosqich amalga oshiriladi. Ariza beruvchi so'rovnomani so'ralayotgan ma'lumotlarni kiritish va Tizim tomonidan umumiy ma'lumotnomadan taklif etilayotgan ma'lumotlarni tanlash yo'li bilan shakllantiradi. Ariza beruvchi so'rovnomani shakllantirishni istalgan bosqichda to'xtatish yoki davom ettirish huquqiga ega.

Davlat axborot resurslarida mavjud bo'lgan ma'lumotlar, ariza beruvchining Yagona identifikatsiyalash tizimidan olingan haqiqiy shaxsiy ma'lumotlarini inobatga olgan holda Tizim tomonidan avtomatik tarzda shakllantiriladi. Tizim har bir bosqichda so'rovnomada shakllantirilgan ma'lumotlarni saqlab boradi.

Shundan so'ng ariza beruvchi tomonidan firma nomini tanlash bir xilligining tekshirilishi Tizim tomonidan avtomatik tarzda amalga oshiriladigan, lotin alifbosidagi erkin firma nomlaridan so'rovnoma shakllantirilganda amalga oshiriladi.

Tizim vositasida davlat ro'yxatidan o'tkazish uchun tegishli so'rovnomaga davlat tilidagi ta'sis hujjatlari<sup>5</sup> qilinadi:

Ariza beruvchi ta'sis hujjatlarini o'z ixtiyoriga ko'ra qonun hujjatlari talablarini inobatga olgan holda namunaviy shakllar asosida yoki boshqa shakllarda rasmiylashtirish huquqiga ega.

So'rovnomaga ilova qilinayotgan hujjatlar elektron hujjat shaklida bo'lishi kerak.

Ro'yxatdan o'tkazuvchi organga so'rovnomani qog'ozda rasmiylashtirilgan hujjatlarning «PDF» (portable document format) formatida skaner qilingan nusxalari shaklida ilova qilgan holda jo'natishga yo'l qo'yiladi.

Davlat ro'yxatidan o'tkazish (qayta ro'yxatdan o'tkazish) uchun yuborilgan so'rovnomalar:

ikki va undan ortiq muassislari bo'lgan tadbirkorlik sub'ektlari — yuridik shaxslarda muassisning so'rovnomada ko'rsatilgan elektron pochta manziliga Tizim tomonidan yuborilgan xabarnoma va uning muassisligini Yagona identifikatsiyalash tizimi orqali identifikatsiyalashni tasdiqlash yo'li bilan har bir muassisning muassislari tarkibiga kiritilganligiga roziligi mavjud bo'lishi kerak;

muassislari tarkibida O'zbekiston Respublikasi fuqarosi bo'lmagan shaxslar ko'rsatilgan xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi korxonalar, chet el sarmoyasi ishtirokidagi korxonalar, boshqa tadbirkorlik sub'ektlari — yuridik shaxslarda

---

<sup>5</sup>Batafsil: [https://www.norma.uz/uz/qonunchilikda\\_yangi/tasis\\_hujjatlarining\\_namunaviy\\_shakllari\\_tasdiqlandi](https://www.norma.uz/uz/qonunchilikda_yangi/tasis_hujjatlarining_namunaviy_shakllari_tasdiqlandi)



majburiy tartibda ko'rsatilgan shaxslarning elektron raqamli imzosi bilan imzolanadi.

Ariza beruvchi so'rovnoma shakllantirilishi oxiriga yetganidan so'ng stavkasi Tizim tomonidan avtomatik tarzda aniqlanadigan davlat bojini to'lashni amalga oshiradi:

Davlat boji to'langan paytdan boshlab ushbu so'rovnoma Tizim foydalanuvchisiga — ro'yxatdan o'tkazuvchi organ mas'ul xodimining shaxsiy kabinetiga avtomatik tarzda xabarnoma yuboradigan Tizim tomonidan saqlanadi.

Tizim davlat ro'yxatidan o'tkazish muddatlarida ariza beruvchi tomonidan taqdim etilgan ma'lumotlarni tekshiradi va ular Tizimning tegishli ma'lumotlar bazalariga muvofiq bo'lganda reestrga avtomatik tarzda tegishli yozuvlar kiritish yo'li bilan davlat ro'yxatidan o'tkazishni amalga oshiradi;

Shundan so'ng muvofiq tegishli shakllar bo'yicha ro'yxatdan o'tkazilganligi to'g'risidagi guvohnomani shakllantiradi;

Ro'yxatdan o'tkazilganligi to'g'risidagi guvohnomada, ta'sis hujjatlarida Tizim foydalanuvchisining — ro'yxatdan o'tkazuvchi organ mas'ul xodimining ERIsi va QR-kod (matritsali shtrix kod), shuningdek identifikatsiya raqamlari bo'lishi kerak.

Davlat ro'yxatidan o'tganidan so'ng tadbirkorlik sub'ekti qonun hujjatlarida belgilangan tartibda bank hisob raqamlarini ochish uchun banklarga murojaat qiladi. Bank hisob raqamlarini ochish uchun ro'yxatdan o'tkazilganligi to'g'risidagi guvohnomaning, ta'sis hujjatlarining asl nusxalarini va nusxalarini taqdim etish talab qilinmaydi.

Kichik tadbirkorlik sub'ektlari davlat ro'yxatidan o'tkazilganda, shuningdek ular tomonidan tadbirkorlik faoliyati amalga oshirilganda muhr va shtamplar, shuningdek ularning eskizlarini tayyorlash talab qilinmaydi.

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

Korxonalar agar korxonaga mulki egasi yoki u tayinlagan vakillik organining roziligi bo'lsa, faoliyat yuritayotgan korxonaga tarkibidan bir yoki bir nechta tarkibiy bo'linmalarni, ushbu bo'linmalarning mehnat jamoalari tashabbusiga ko'ra, ajratib chiqarish natijasida ham tashkil topishi mumkin.

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

Yangi korxonalarni tashkil qilishning asosiy maqsadlari, birinchidan, ijtimoiy ishlab chiqarishda band bo'lmagan kishilarni ish joylari bilan ta'minlash, ya'ni jamiyatning ijtimoiy muammosini hal qilish; ikkinchidan, siyosiy masalani hal qilish bu esa qishloq joylarda milliy ishchilar sinfi vujudga keltirishda o'z aksini topadi; va nihoyat uchinchidan, iqtisodiy masalalarni yechish, xalq iste'mol tovarlarini ishlab chiqarishni kengaytirish, ularni tanqisligini kamaytirish asosida aholining moddiy farovonligini oshirishdan iboratdir.

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

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

## 2.4. Korxonada tuzilmasi va uni belgilovchi omillar

Har bir ishlab chiqarish korxonasi ishlab chiqarish bo'linmalari, boshqaruv organlari va korxonada xodimlariga xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlardan iborat bo'ladi. Tuzilma (struktura) tushunchasini korxonaning tarkibi, tuzilishi sifatida ko'rib chiqish mumkin. Korxonada qanchalik yirik bo'lsa, uning ishlab chiqarish tuzilmasi shunchalik murakkab bo'ladi.

Sanoat korxonalarining umumiy va ishlab chiqarish tuzilmalari mavjud.

Ishlab chiqarish bo'g'inlari, korxonada boshqaruvi hamda xodimlarga xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlar, ularning miqdori, kattaligi va egallab turgan maydoni, xodimlarining soni va ishlab chiqarish imkoniyatlari *korxonaning umumiy tuzilmasini* ifodalaydi.

Ishlab chiqarish tuzilmasiga asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatish jarayonlari amalga oshiriluvchi tsex va uchastkalar kiritiladi.

Ishlab chiqarish tuzilmasi korxonada umumiy tuzilmasining bir qismidir. U tsex, uchastka va xizmat ko'rsatuvchi xo'jaliklar shaklidagi ishlab chiqarish bo'linmalaridan iborat bo'ladi hamda ularning mahsulot ishlab chiqarish jarayonidagi o'zaro munosabatlarini, mehnat bilan band bo'lgan xodimlari soni, asbob-uskunalar qiymati, egallab turgan maydoni va hududiy joylashuvini aks ettiradi.

Asosiy sexlarda va ishlab chiqarish uchastkalarida ishlab chiqarish jarayonining asosiy – xom ashyo va yarim tayyor mahsulotlarni tayyor mahsulotga aylantirish bosqichi yoki mahsulot, yo uning bir qismini tayyorlashning bir qator bosqichlari amalga oshiriladi (muzlatkichlar sexi).

Yordamchi tsexlar asosiy ishlab chiqarishni asbob-uskunalar va energiya bilan ta'minlaydi hamda uskunalarni ta'mirlash (ta'mirlash, uskunalar, model sexlari va boshqalar) vazifalarini bajaradi.

Xizmat ko'rsatuvchi sex va xo'jaliklar tarkibiga korxonaning infratuzilmasini (ombor va transport bo'linmalari, uy-joy-kommunal xo'jaligi, oshxona, sanatoriy va hokazo) tashkil qiluvchi bo'linmalar kiradi.

Sanoat korxonalari ishlab chiqarish tuzilmasining uch xil turi majud: ***texnologik, predmetli va aralash.***

Texnologik tuzilmali korxonalarda tsexlar va ishlab chiqarish uchastkalari texnologik jihatdan bir xillik tamoyili asosida tashkil qilinadi (masalan, to'qimachilik kombinatlarida yigiruv va to'quv sexlari).

Predmetli tuzilmaga asoslangan korxonalarda har bir sex ma'lum bir mahsulot yoki uning bir qismini ishlab chiqaradi (masalan, avtomobil zavodida motor sexi, shassi sexi va hokazo).

Aralash (predmetli-texnologik) tuzilma tayyorlov sexlarini texnologik tamoyilda (temirchilik, cho'yan quyish, po'lat quyish va hokazo), ishlov berish va mahsulot chiqarish tsexlarini esa predmetli tamoyil asosida tashkil etishni ko'zda tutadi.

Sanoat korxonasining tuzilmasi quyidagi omillar ta'siri ostida shakllanadi:

- \* texnika va texnologiyaning xususiyatlari;
- \* ishlab chiqarish hajmi;
- \* ishlab chiqarishni tashkil qilish shakllari (ixtisoslashtirish, kooperatsiya, kombinatsiya, koordinatsiya);
- \* ishlab chiqarilayotgan mahsulot va ko'rsatilayotgan xizmatlarning murakkabligi va nomenklaturasi;
- \* ishlab chiqarishni avtomatlashtirish, mexanizatsiyalashtirish va robotlashtirish darajasi;
- \* mulk shakli;
- \* raqobat olib borish usullari hamda shakllari va hokazo.

Amaliyotda ishlab chiqarish tuzilmasini mukammallashtirishning asosiy yo'nalishlari ishlab chiqilgan. Ular qatoriga korxonalar va tsexlarni yiriklashtirish; alohida korxonalar integratsiyasi; korxonalar ichidagi barcha bo'linmalar orasida mutanosiblikni ta'minlash; tsexsiz strukturalarni kiritish mumkin.

Korxonaning raqobatbardoshligini oshirish, ya'ni boshqaruv sifatini ko'tarish va ishlab chiqarish faoliyatidagi yakuniy natijalarning yuqoriligiga erishish

korxonada tuzilmasini mukammallashtirish samaradorligini baholovchi mezon bo'lib xizmat qiladi.

### ***Takrorlash uchun savollar***

1. Korxonada nima uchun jamiyatning birlamchi va asosiy bo'g'ini hisoblanadi?
2. Korxonaning maqsadi nima?
3. Korxonada qanday vazifalar bajaradi?
4. Korxonada ta'rifini asoslang.
5. Mulkchilik shakliga ko'ra korxonalarni qanday turlari mavjud?
6. Korxonani tashkil etish bosqichlari va tartibini izohlang.
7. Korxonada ta'sis hujjatlariga nimalar kiradi.
8. Ta'sis shartnomasi deganda nimani tushunasiz?
9. Boshqaruv munosabatlari deganda nimani tushunasiz?
10. Boshqaruv tamoyillarini keltiring.

### ***Mavzuni mustahkamlash uchun test savollari***

#### **1. Korxonalarining bozor munosabatlari sharoitidagi xususiyatlari**

- A) To'liq mustaqillik, bozor sharoitida foydali faoliyat va mahsulot ishlab chiqarish; korxonada egalarning mulkiy javobgarligi;
- B) To'liq mustaqillik;
- C) Bozor sharoitida foydali faoliyat va mahsulot ishlab chiqarish;
- D) Korxonada egalarning mulkiy javobgarligi;

#### **2. Korxonalarining ma'muriy-buyruqbozlik iqtisodiyotidagi xususiyatlari:**

- A) Davlat byudjetidan dotatsiya hisobiga zararni qoplash;
- B) Mahsulot ishlab chiqaruvchi, ishlarni bajaruvchi va xizmatlar ko'rsatuvchi mustaqil ho'jalik yurituvchi sub'ekt;
- C) Yuridik shaxs maqomiga ega bo'lgan mustaqil ho'jalik yurituvchi sub'ekt.
- D) Mahsulot ishlab chiqaruvchi xo'jalik sub'ektlari

#### **3. Korxonaning asosiy vazifasi:**

- A) Bozor talablarga javob beruvchi sifatli mahsulotlarni ishlab chiqarish;

- B) Korxonalar mulki egalari manfaatlarini qondirish maqsadida foyda olishga yo'naltirilgan xo'jalik faoliyati;
- C) Bozor sharoitlarida xizmatlar ko'ratish;
- D) Mahsulotlar ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish.

**4. Mulkchilik shakliga ko'ra korxonalar bo'ladi::**

- A) Davlat;
- B) Xususiy;
- C) Aralash;
- D) Davlat, Xususiy, Aralash.

**5. Xo'jalik yuritish shakliga ko'ra korxonalar bo'ladi:**

- A) AJ, MChJ, QMJ, ijara korxonasi, kooperativ, o'rtoqlik;
- B) Kichik, o'rta va yirik korxonalar;
- C) Jamoat va diniy tashkilotlarning korxonalari;
- D) Individual korxonalar.

**6. Quyida qayd qilingan pul topish yo'llarining qaysi biri tadbirkorlikka kirmaydi?**

- A. yollanib ishlash orqali pul topish
- B. yerni ijaraga berib, renta orqali pul topish
- C. pulni bankka qo'yib, foiz orqali pul topish
- D. hamma javoblar to'g'ri

**7. O'zbekiston Respublikasi qonunlariga ko'ra chakana savdoda kichik korxonalar turkumiga odatda hisobot davrida ulardagi xodimlarning o'rtacha soni quyidagi chegaradan oshmagan korxonalar kiradi:**

- A. 15 nafargacha
- B. 5 nafargacha
- C. 10 nafargacha
- D. 7 nafargacha

**8. Jismoniy shaxs – bu:**

- A. mamlakatning huquqli bo'lish qobiliyatiga ega bo'lgan fuqarosidir

B. o'z mulkiga ega bo'lib, majburiyatlari uchun shu mulki bilan javob beradigan, belgilangan tartibda davlat ruyhatidan o'tgan va mulkini mustaqil boshqarib borayotgan tashkilot

C. mustaqil muassasa

D. mustaqil korxonona

**9. Quyida qayd qilingan tadbirkorlik faoliyatining qaysi biriga O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maqkamasi litsenziya beradi?**

A. qimmatbaho metallari va noyob yer osti metallari bilan bog'liq faoliyatga

B. sovuq qurollar ishlab chiqarish va sotish bilan bog'liq faoliyatga

C. qimmatli qog'ozlarni ishlab chiqarish bilan bog'liq faoliyatga

D. farmokologik preparatlar ishlab chiqarish yoki sotish bilan bog'liq faoliyatga

**10. Korxonona – bu:**

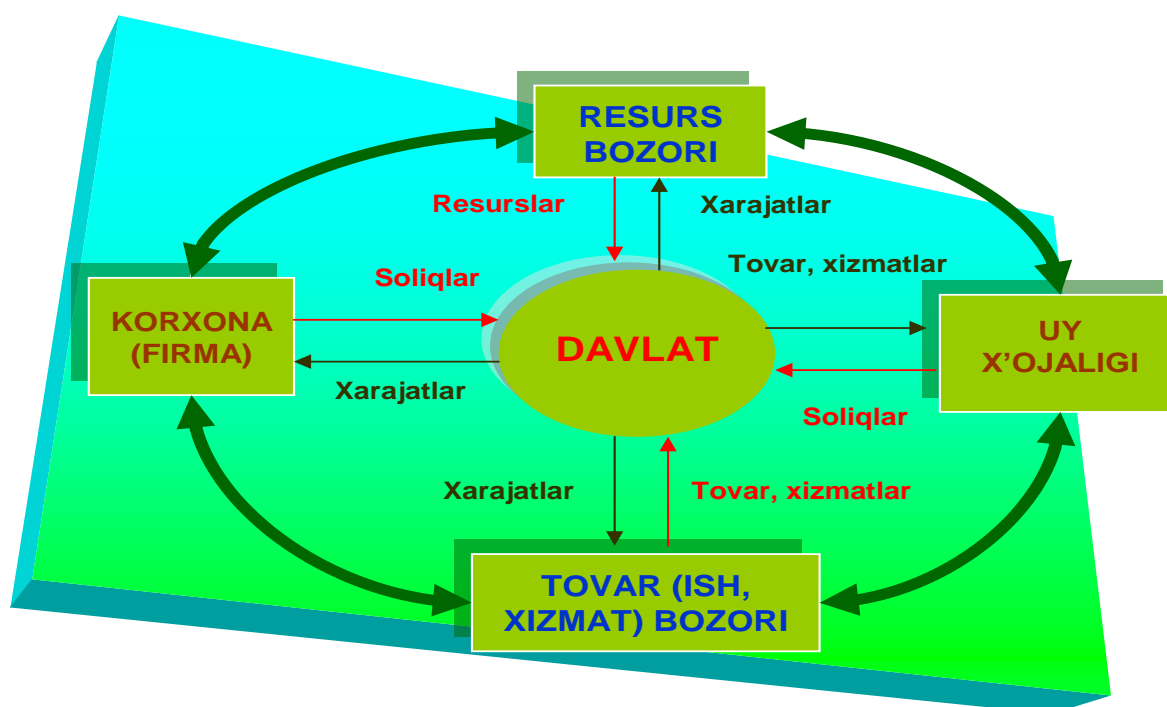
A. yuridik shaxs huquqiga ega bo'lgan mustaqil xo'jalik yurituvchi sub'ekt, mehnat jamoasi

B. monopolistik birlashmalarning bir shakli

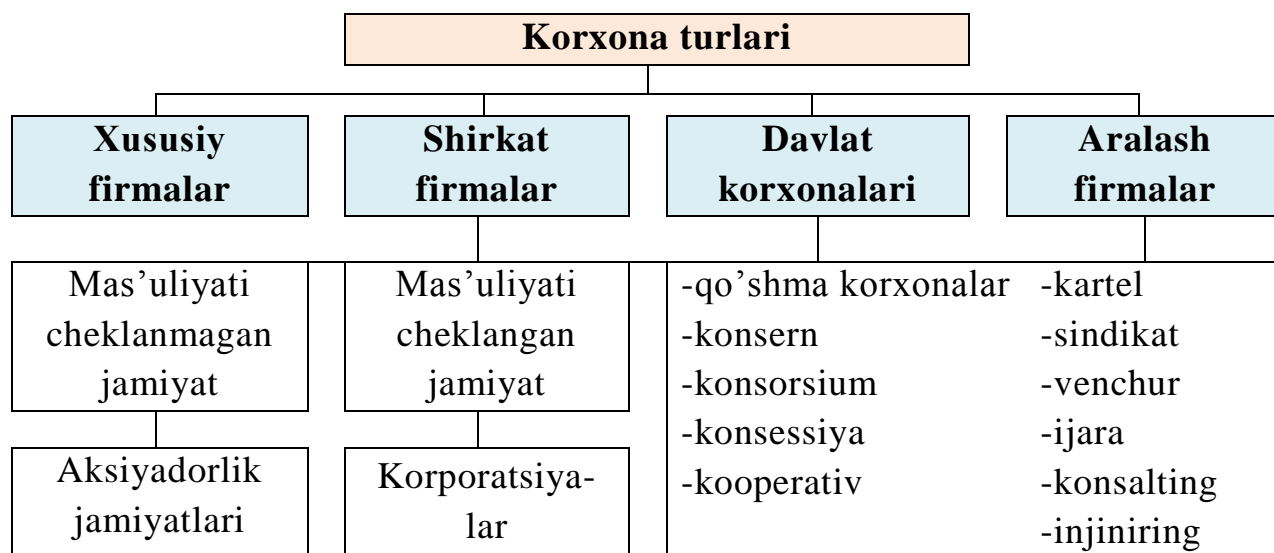
C. kooperatsiyaning birlamchi bo'g'ini

D. yirik ko'p tarmoqli kooperatsiya

*Mavzuga oid ko'rgazmali materiallar*



*2.4-chizma. Bozor sub'yektlari*



2.5-chizma. Bozor sub'yektlari

**Tadbirkorlik sub'ektlarini davlat ro'yxatidan o'tkazish sxemasi**

<b>Bosqichlar</b>	<b>Sub'yektlar</b>	<b>Tadbirlar</b>	<b>Bajarish muddati</b>
1-bosqich	Ariza beruvchi	1. So'rovnomalar Internet jaxon axborot tarmog'i orqali rasmiylashtirilganda: - firma nomini tanlash - yuridik shaxslar uchun; - so'rovnomani tegishli ma'lumotlar ko'rsatilgan holda elektron shaklda rasmiylashtirish; - davlat bojini to'lash 2. Ro'yxatdan o'tkazuvchi organga o'zi kelib murojaat qilganda: - davlat bojini to'lash; - tegishli qog'oz hujjatlarining asl nusxalarini bir nusxada taqdim etish; - ro'yxatdan o'tkazuvchi organning xodimi bilan birgalikda arizani to'ldirish	Ariza beruvchining xoxishiga ko'ra (real vaqt rejimida)
2-bosqich	Tadbirkorlik sub'yektlarini davlat ro'yxatidan o'tkazish va hisobga qo'yishning avtomatlashtirilgan tizimi	1. Ma'lumotlarni tekshirish, tadbirkorlik sub'yektlarini noyob identifikatorini berish 2. Ma'lumotlarni Tadbirkorlik sub'yektlari yagona davlat reyestriga kiritish. 3. Ariza beruvchining tadbirkorlik sub'yekti davlat ro'yxatidan o'tkazilganligi to'g'risida xabardor qilish	real vaqt rejimida (ariza topshirilgan paytdan boshlab 30 minutdan oshmagan vaqtda)



**Tadbirkorlik sub'ektlari — yuridik shaxslar ustav fondining eng kam miqdoriga qo'yiladigan talablar**

<b>T/r</b>	<b>Tadbirkorlik sub'ektlarining — yuridik shaxslarning tashkiliy-huquqiy shakli</b>	<b>Ustav fondining eng kam miqdori</b>
1.	Aksiyadorlik jamiyati	1 600 mln. so'm
2.	Mas'uliyati cheklangan jamiyat	Eng kam oylik ish haqining 40 baravari miqdorida***
3.	Qo'shimcha mas'uliyatli jamiyat	Eng kam oylik ish haqining 40 baravari miqdorida
4.	To'liq shirkat	Eng kam oylik ish haqining 50 baravari miqdorida
5.	Kommandit shirkat	Eng kam oylik ish haqining 50 baravari miqdorida
6.	Unitar korxonona	-
7.	Davlat unitar korxonasi	-
8.	Xususiy korxonona ****	-
9	Oilaviy korxonona	Eng kam oylik ish haqining 10 baravari miqdorida
10.	Fermer xo'jaligi	-
11.	Ishlab chiqarish kooperativi	-
12.	Yuridik shaxs tashkil etgan dehqon xo'jaligi	-
13.	Mustaqil yuridik shaxs sifatida harakat qiladigan va qonunda nazarda tutilgan holatlarda alohida hisob raqamiga ega bo'lgan vakolatxonona yoki filial*****	-
14.	Xorijiy investitsiyalar ishtirokidagi korxonona	600 mln. so'm
15	Chet el sarmoyasi ishtirokidagi korxonona	Tegishli tashkiliy-huquqiy shakli uchun

		belgilangandan kam bo'lmagan miqdorda
--	--	---------------------------------------

**Tadbirkorlik sub'ektlarini davlat ro'yxatidan o'tkazish, qayta ro'yxatdan o'tkazish uchun belgilangan**

**MUDDATLAR**

<b>T/r</b>	<b>Tadbirkorlik faoliyati shakllarining nomi</b>	<b>Davlat ro'yxatidan o'tkazishning belgilangan muddatlari</b>
<b>I. Tadbirkorlik sub'ektlarini davlat ro'yxatidan o'tkazish</b>		
<b>1.</b>	Yakka tartibdagi tadbirkor, shu jumladan dehqon xo'jaligi, oilaviy tadbirkorlik va hunarmandchilik faoliyati sub'ektlari	real vaqt rejimida, lekin 30 minutdan oshmagan vaqtda
<b>2.</b>	Tadbirkorlik faoliyatining boshqa shakllari	real vaqt rejimida, lekin 30 minutdan oshmagan vaqtda
<b>II. Tadbirkorlik sub'ektlarini davlat ro'yxatidan qayta o'tkazish</b>		
<b>3.</b>	Dehqon xo'jaligi, oilaviy tadbirkorlik va hunarmandchilik faoliyati sub'ektlari boshlig'i o'zgarganda	real vaqt rejimida, lekin 30 minutdan oshmagan vaqtda
<b>4.</b>	Ta'sis hujjatlariga ustav fondi miqdorining oshirilishi, ulushning (hissaning) boshqa shaxsga o'tishi bilan bog'liq bo'lgan o'zgartirish va qo'shimchalar kiritilganda	16 ish soatidan oshmagan vaqtda
<b>5.</b>	Ro'yxatdan o'tkazish ma'lumotlariga (ta'sis hujjatlariga) kiritilayotgan boshqa o'zgartirishlar va (yoki) qo'shimchalar kiritilganda	real vaqt rejimida, lekin 30 minutdan oshmagan vaqtda

### **3-mavzu. Sanoat tarmoqlari korxonalarining ishlab chiqarish fondlari va ishlab chiqarish quvvati**

**Darsning maqsadi:** Talabalarda asosiy fondlarning iqtisodiy mohiyati va tartibi, ishlab chiqarish vositalari va ularning tavsifi, asosiy fondlar amortizatsiyasi va ulardan foydalanish ko'rsatkichlari kabilarni asosiy tayanch so'z va iboralar hamda masalalar, muammoli savollar, krossvord va boshqotirmalar yechish orqali bilim va ko'nikmasini shakllantirishga ko'maklashishdan iborat.

#### *Asosiy ma'lumotlar*

##### **3.1. Asosiy fondlarning iqtisodiy mohiyati va tarkibi**

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

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

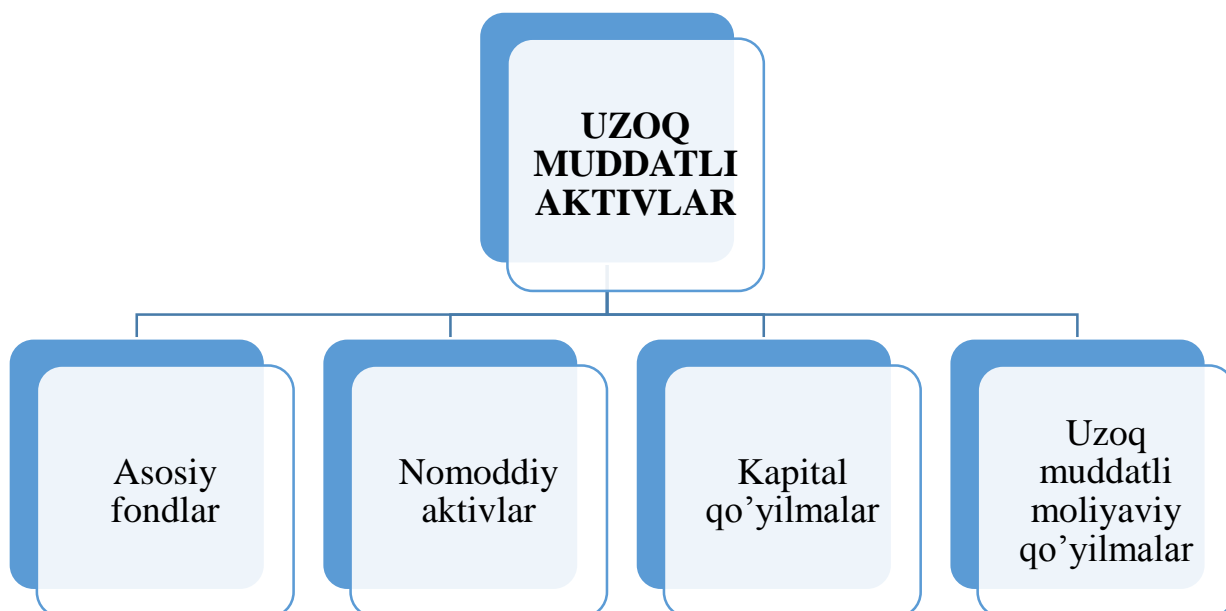
Korxonada mulkini aylanma aktivlar va uzoq muddatli aktivlarga ham ajratish mumkin. Bunda korxonada mulkning nafaqat ijtimoiy ko'rinishi balki ishlab chiqarish jarayonidagi roli, ahamiyati va korxonada iqtisodiyotiga tasiri ham hisobga olinadi.

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

Uzoq muddatli aktivlar korxonada xo'jalik faoliyatida uzoq muddat mobaynida qatnashadi. Bu amortizatsiya jarayonining davomiyligi va aylanma tezligining

sekinligi bilan bog'liq. Shuning uchun ular uzoq muddatli yoki sekin aylanadigan aktivlar yoki immobilizatsiya fondlari deb ataladi.

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



3.1-chizma. Uzoq muddatli aktivlarning tuzilishi

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

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

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

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

Ishlab chiqarish miqyosining o'sishi va boshqa ijobiy o'zgarishlar sharoitlarida, ba'zan korxonaning asosiy fondlari, jumladan, ishchi mashinalar va uskunalar, ishlab chiqarish binolari, qurilmalar va hokazolar yetmay qoladi. Bunday hollar ro'y berganda korxonalar shartnoma asosida o'ziga kerakli bo'lgan asosiy fondlarni yollaydi va ular ijaraga olingan hisoblanadi. Ijaraga beruvchi va ijaraga oluvchi o'rtasida yuzaga keluvchi mulk munosabatlari lizing deb ataladi (ingl. Lease - ijara).

Asosiy fondlarning umumiy hajmida alohida guruhlarining qiymat bo'yicha o'zaro nisbati asosiy fondlarning turlar bo'yicha tuzilmasini aks ettiradi hamda amaliyotda foizlarda o'lchanadi. Korxonalar asosiy ishlab chiqarish fondlari tuzilmasining, birinchi o'rinda uning aktiv qismini - mashina va asbob-uskunalarini ko'paytirishga yo'naltirilgan takomillashtirishdan manfaatdor bo'lishi lozim. Ularning ulushi qanchalik yuqori bo'lsa, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar miqdori shunchalik katta bo'ladi va aksincha.

Korxonalar asosiy fondlarining turlar bo'yicha tuzilmasi, ko'p jihatdan kapital qo'yilmalarning texnologik tuzilmasi orqali, jumladan, ularning yangi qurilish va qayta ta'mirlash, amaldagi ishlab chiqarishni kengaytirish va qayta qurollantirish bilan avvaldan belgilab qo'yilgan bo'ladi. Asosiy fondlarning turlar bo'yicha tuzilmasiga ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish va konsentratsiya qilish darajasi ham katta ta'sir o'tkazadi. Yirik korxonalar, ishlab chiqarishni fondlar bilan ta'minlashda va fan-texnika taraqqiyoti yutuqlaridan keng foydalanishda kichik va o'rta korxonalar qaranganda ko'proq imkoniyatga ega. Biroq kichik korxonalar harakatchanroq, ularning boshqaruvi moslashuvchanroq bo'lib, natijada ishlab chiqarishni texnik jihatdan qayta qurollantirish osonroq kechadi.

«Korxonalar iqtisodiyoti»ga ekspluatatsiya qilinayotgan asosiy fondlarning yoshi, birinchi o'rinda mashina va asbob-uskunalarining yoshi katta ta'sir ko'rsatadi. Hozirgi paytda mashina va sanoat uskunalari yosh bo'yicha guruhlashda taxminan quyidagi muddatlardan kelib chiqiladi: 5 yilgacha, 5 yildan 10 yilgacha, 10 yildan 15 yilgacha, 15 yildan 20 yilgacha, 20 yildan 25 yilgacha va hokazo. Mashina va uskunalarning ekspluatatsiya muddati qanchalik yuqori bo'lsa, korxonaning ishlab

chiqarish quvvatlari shunchalik past bo'ladi, mahsulotlar sifati pasayadi, bekor turib qolish va talofatlar ko'payadi hamda aksincha. Bundan tashqari, korxonada asbob-uskunalaridan uzoq vaqt mobaynida foydalanilganida ta'mirlash uchun ham ko'p xarajatlar sarflanadi.

### **3.2. Ishlab chiqarish vositalari va ularning tavsifi**

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

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

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

Korxonada asosiy ishlab chiqarish fondlari quyidagi guruhlariga bo'linadi:

- yer uchastkalari, egalik qilish huquqiga ega korxonaga tegishli bo'lgan tabiatdan foydalanish ob'ektlari (suv, yer osti boyliklari; boshqa tabiiy resurslar);
- binolar (ishlab chiqarish – texnik, yordamchi binolar va boshqalar);
- inshootlar (injenerlik qurilish ob'ektlari, ishlab chiqarishga yordamlashuvchi inshootlar);
- uzatish qurilmalari (elektr uzatish shaxobchalari);
- mashina va jihozlar;
- o'lcham va nazorat qilish asboblari, qurilmalari va laboratoriya jihozlari;
- hisoblash texnikasi;
- transport vositalari (ichki va tashqi ishlab chiqarish)

- qiymati eng kam oylik ish haqining 50 barobaridan ko'p bo'lgan asbob va moslamalar;
- ishlab chiqarish va xo'jalik inventarlari;
- xo'jalik ichidagi yo'llar.

Asosiy fondlar tuzulmasini to'g'ri tashkil etish ishlab chiqarishning o'sishiga, tannarxning pasayishiga va korxonalar pul mablag'larining ortishga olib keluvchi shart sifatida qaraladi.

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

### **3.3. Asosiy fondlar amortizatsiyasi va ulardan foydalanish ko'rsatkichlari**

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

Xo'jalik amaliyotida asosiy fondlar natural va qiymat ko'rinishida hisobga olinadi. Agar asosiy fondlarni natural baholash-ishlab chiqarishni texnik jihatdan qayta qurollantirish va zamonaviylashtirish masalalarini hal qilish, asbob-uskunalarini ta'mirlash uchun ularning guruh va turlari bo'yicha grafiklar tuzish, shuningdek, ta'mirlash vositalariga bo'lgan ehtiyojni aniqlash imkonini bersa, qiymat bo'yicha baholash esa, asosiy fondlarni qayta ishlab chiqarishni rejalashtirish, ularning mavjud hajmini aniqlash, amortizatsiya hajmini belgilash, asosiy fondlar va ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasini tahlil qilish va hokazolarda muhim ahamiyat kasb etadi.

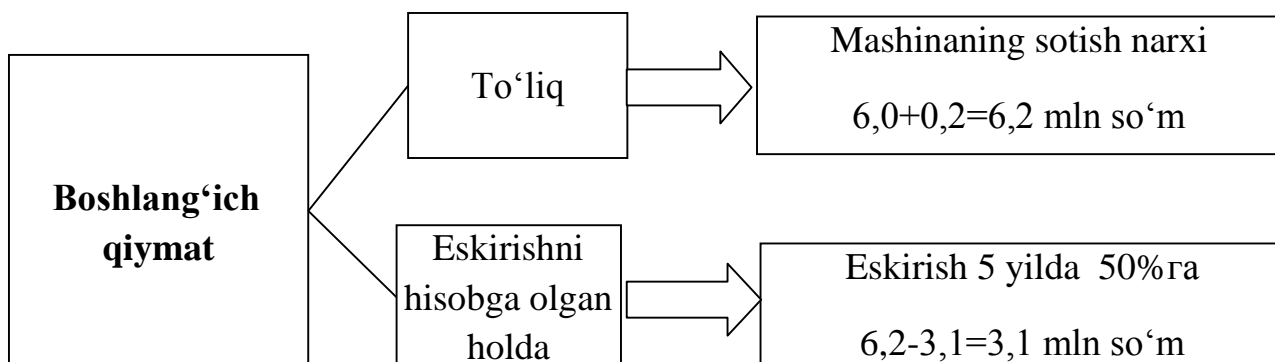
Asosiy fondlarni baholashning quyidagi usullari mavjud: boshlang'ich qiymat bo'yicha - asosiy vositalarni yaratish yoki sotib olish uchun sarflangan xarajatlar majmuidan iborat bo'lib, asosiy fondlar yoki ularning alohida qismlarini foydalanishga topshirish uchun yaroqli holga keltirish bilan bog'liq bo'lgan-ularni keltirish, O'rnatish kabi xarajatlarni hisobga olgan holda yuzaga keluvchi qiymat.

Masalan, bitta mashina yoki uskunaning boshlang'ich qiymati – bu, korxonaning mazkur mashina yoki uskunani ma'lum bir sanada sotib olgan va bu haqda buxgalteriya hujjatlarida qayd qilingan sotib olish narxidir.

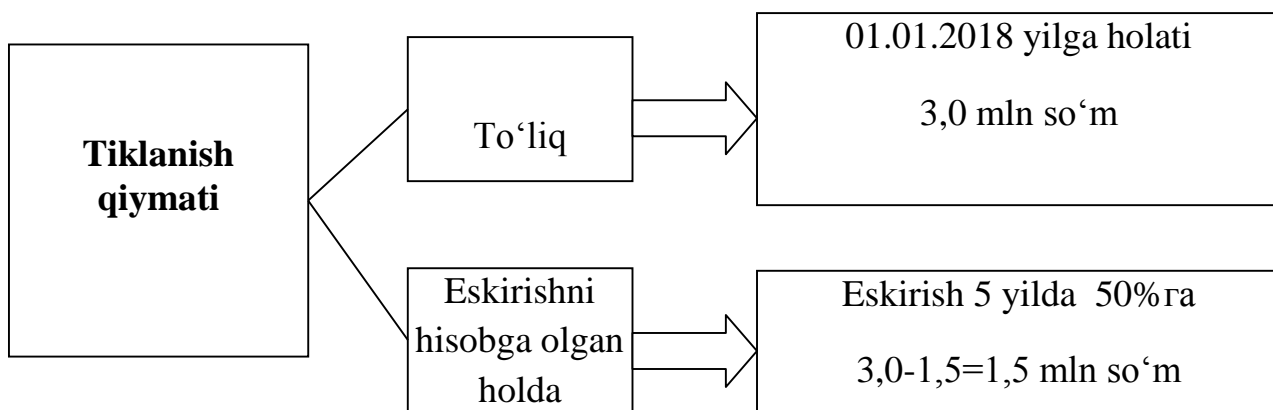
Tiklanish qiymati bo'yicha - asosiy fondlar yoki ularning biron-bir qismini (binolar, qurilmalar, mashinalar, ishlab chiqarish uskunalari va hokazo) hozirgi paytdagi inflyatsiya va boshqa omillarni hisobga olgan holda baholash. Baholashning bu usuli ob'ektning hozirgi paytdagi qayta ishlab chiqarish davrida qancha turishini ko'rsatadi. Korxonalar asosiy fondlarining tiklanish qiymati, taftish va inventarizatsiya paytida, mamlakat miqyosida va davlat chora-tadbiri sifatida esa, asosiy fondlarni qayta baholash paytida amalga oshiriladi.

Qoldiq qiymati bo'yicha - asosiy fondlarning eskirishini inobatga olgan holda, birlamchi va qayta tiklash qiymatlari o'rtasidagi farq ko'rinishidagi baholashdir. Boshqacha qilib aytganda, bu asosiy fondlarning ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarga hali o'tkazilmagan qismidir. Korxonalar tomonidan foydalanilmaydigan hamda hisobdan chiqarish yoki sotib yuborish mo'ljallangan asosiy fondlar ham, ko'pincha qoldiq qiymati bo'yicha, mazkur xo'jalik yilidagi narxlarda baholanadi.

Korxonalar asosiy fondlarini baholashning turlarini quyidagi chizma ko'rinishda aks ettirish mumkin: (3.2-chizma)







3.2 -chizma. Korxonada asosiy fondlarini baholashning turlari

Iqtisodiyotning globallasuvi hamda hisob va hisobotlarning mukammallasuvi, jumladan, milliy hisob standartlarining jahon standartlari talablari darajasiga keltirilishi tufayli, garchi asosiy vositalar, asosiy fondlarning pul ko'rinishidagi ifodasi sifatida avvaldan qo'llanib kelgan bo'lsada, hayotimizga "asosiy kapital", "asosiy vositalar" kabi atamalar endilikda keng ravishda kirib kelmoqda.

Hozirgi kunda amaliyotda asosiy vositalarning korxonada balansi va hisobotlarida aks ettiriluvchi (ya'ni, boshlang'ich, belgilangan tartibda o'tkaziluvchi qayta baholashdan keyin esa tiklanish), hisobga olish qiymati balans qiymati deb ataladi. Bundan asosiy vositalarning qoldiq qiymatini asosiy vositalarning balans qiymatidan eskirish summasini ayirib tashlash yordamida topish mumkinligi anglashaladi.

Qabul qilingan baholash usuli va korxonada balansida aks ettiriluvchi buxgalteriya hisoboti ma'lumotlari asosida, korxonada asosiy ishlab chiqarish fondlarining o'rtacha yillik qiymati ( $F_{o'r}$ ) belgilanib, u quyidagi formula asosida aniqlanadi:

$$F_{o'r} = F_n + \frac{F_p T_1 - \Phi_v T_2}{12}$$

Bu yerda:

$F_n$  – asosiy ishlab chiqarish fondlarining yil boshidagi qiymati;

Fp – yil davomida kelib tushgan (foydalanishga topshirilgan) asosiy ishlab chiqarish fondlari qiymati;

Fv – yil davomida ishlab chiqarishdan chiqarilgan (yo'q qilingan) asosiy fondlar qiymati;

T1- foydalanishga topshiriluvchi asosiy ishlab chiqarish fondlari amalda bo'luvchi o'rtacha muddati (oylarda), qabul qilingandan keyingi oydan boshlab;

T2 – ishlab chiqarishdan chiqarilgan (yo'q qilingan) asosiy ishlab chiqarish fondlari foydalanilmaydigan o'rtacha muddat (oylar) chiqarilgan oydan to yil oxirigacha).

Eskirishning jismoniy va ma'naviy ko'rinishlari farqlanadi.

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

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

Asosiy fondlarning jismoniy eskirishi haqiqiy xizmat qilgan davrni normativdagi davrga bo'lish va 100 ga ko'paytirish yo'li bilan hisoblanishi mumkin. Nisbatan to'g'ri usul bu ob'ektning tabiiy holatini tekshirishdir.

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

Iqtisodiyotning erkinlashtirilishi sharoitida korxonlarda asosiy fondlarni yangilashga ketadigan xarajatlarni qoplashning asosiy manbai ularning o'z mablag'lari hisoblanadi. Bu mablag' asosiy fondan foydalanish mobaynida amortizatsiya ajratmasi shaklida jamg'ariladi.

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

Amortizatsiya hisoblanadigan mulk tarkibiga O'zbekiston Respublikasini qonunchiligiga ko'ra qiymati eng kam oylik ish haqining 50 barobaridan ortiq bo'lgan va foydalanish muddati 1 yildan oshadigan mulklar kiradi. Yer uchastkalari, qazilma boyliklar, o'rmonlar va moliyaviy aktivlar bunga kirmaydi. Amortizatsiya ajratmasi so'mmasi asosiy fondning qiymatiga, undan foydalanish muddatiga va modernizatsiya xarajatlariga bog'liq.

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

Amortizatsiya normasini hisoblash quyidagi formula bo'yicha amalga oshiriladi:

$$N_{am} = \frac{F_1 - F_y}{T_m \cdot F_1} \times 100,$$

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

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

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

Misol. Dastgohlarning jami boshlang'ich qiymati 20,0 mln. so'm., xizmat muddati - 8 yil. Modernizatsiya xarajatlari 4,0 mln. so'm., demontaj sarflari 0,5 mln.so'm., stanoklarning qoldiq qiymati 0,9 mln.so'm. Bu holatda amortizatsiya normasi 11,25%  $[(20,0-0,9):(20,0 \cdot 8)] \times 100$ , amortizatsiya ajratmalari summasi esa  $[(20,0 + 4,0 + 0,5 - 0,9)]:8 = 2,95$  mln.so'mni tashkil etadi.

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

Amortizatsiya ajratmalari miqdorini bir maromli usulda hisoblash asosiy fondlarning bir maromda jismoniy va ma'naviy eskirishiga mo'ljallangan 3.1-jadvalga qaralsin.

### **Amortizatsiya ajratmalari miqdorini bir maromli usulda hisoblash tartibi**

3.1-jadval

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

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

### **3.4. Ishlab chiqarish quvvati va uni hisoblash**

Asosiy ishlab chiqarish fondlari hajmi va ulardan foydalanish darajasi korxonaning ishlab chiqarish quvvati kattaligini belgilaydi. U ishlab chiqarish dasturini asoslashda katta rol o'ynaydi hamda korxonaning belgilangan

nomenklatura va sifatli mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha potensial imkoniyatlarini tavsiflaydi.

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

Korxonalarda ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanish tahlilining quyidagi turlarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- ishlab chiqarish quvvatlarining texnik iqtisodiy ko'rsatkichlari tizimi;
- texnik iqtisodiy ko'rsatkichlar va ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanishning qiyosiy tahlili;
- ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanishning xarajatlarga ta'sirining tahlili;
- ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanishning ishlab chiqarish samaradorligiga va faoliyat natijaviyligiga ta'sirining tahlili.

Korxonaning ishlab chiqarish quvvati ilg'or (asosiy) sexlar quvvati bilan, sexlar quvvati bosh uchastkalar quvvati bilan, uchastkalar quvvati esa bosh uskunalar quvvatiga asosan aniqlanadi. Korxonada ishlab chiqarish quvvati kattaligini belgilab beruvchi ko'rsatkichlar qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

- uskunalar tarkibi va turlar bo'yicha soni;
- uskuna, agregat va dastgohlardan foydalanishning texnik-iqtisodiy norma (normativ) lari;
- uskunalarning ishlash vaqti fondi;
- ishchilar soni;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulot nomenklaturasi va assortimenti (turlari va xilma-xilligi).

Korxonada ishlab chiqarish quvvatining boshlang'ich (yil boshida), yakuniy (yil oxirida), o'rtacha yillik hamda loyiha quvvati turlari mavjud. Loyiha quvvati

qurilish loyihasida ko'zda tutilgan bo'ladi. Qayta tiklash, kengaytirish va texnik jihatdan qayta qurollantirish davomida loyiha quvvati kattalashtirilishi mumkin. Shu sababli amaliyotda loyiha quvvati ko'pincha korxonaning amaldagi quvvati bilan solishtiriladi. Korxonaning amaldagi quvvati korxonada ishlab chiqarish dasturini tayyorlash uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

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

Ishlab chiqarish quvvatini aniqlashda mahsulot birligiga sarflanuvchi vaqt normasi yoki har bir uskunaning unumdorlik normalari muhim ahamiyatga ega bo'lib, ular ilg'or hamda progressiv bo'lishi talab qilinadi.

Korxonada bosh bo'g'inining (asosiy sexining) ishlab chiqarish quvvati quyidagi formula asosida hisoblanadi:

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

Bu yerda:

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

$n$  - sex yoki uchastkadagi ilg'or uskunalarning soni;

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

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

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

Demak, ular o'rtasidagi prinsipial farq shundaki, birinchi holatda korxonada ishlab chiqarishi mumkin bo'lgan mahsulotlarning maksimal darajasi aniqlansa,

ikkinchi holda mazkur davr mobaynida uskunalardan qanchalik foydalanilishi aniqlanadi.

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

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

Bu yerda:

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

$M_n$  – korxonaning yil boshidagi quvvati;

$M_v$  – yil mobaynida kiritiluvchi quvvati;

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

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

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

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

### ***Takrorlash uchun savollar***

1. Asosiy ishlab chiqarish fondiga tushuncha bering.
2. Asosiy ishlab chiqarish fondlari qanday baholanadi?
3. Asosiy ishlab chiqarish fondlarining boshlang'ich, tiklanish va qoldiq qiymatini ifodalab bering
4. Asosiy ishlab chiqarish fondlarining jismoniy va ma'naviy eskirishi mazmunini va ularga ta'sir etuvchi omillarni yoriting.
5. Amortizatsiyaning mohiyatini tushintiring.

6. Korxonalar ishlab chiqarish quvvatiga tushuncha bering.
7. Asosiy ishlab chiqarish fondlarining samarali ishlatilishi qaysi ko'rsatkichlar bilan ifodalanadi?
8. Korxonalar asosiy ishlab chiqarish fondlaridan foydalanishini yaxshilashning muhim va real yo'llarini ayting.
9. Korxonaning ishlab chiqarish quvvati nima va u qanday hisoblanadi?
10. Korxonalar ishlab chiqarish quvvati kattaligini belgilab beruvchi ko'rsatkichlar qaysilar?

***Mavzuni mustahkamlash uchun test savollari***

**1. Asosiy fond – bu...**

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

**2. Asosiy fond ikki kismga bo'linadi, bular-**

- A) faol va tezkor
- B) sust va kam xarajat
- C) faol va sust
- D) ishlab chiqarish va noishlab chiqarish

**3. Amortizatsiya – bu...**

- A) xom ashyoning sarflanishi;
- B) yoqilg'i xarajatlari;
- C) asosiy fondlarning moddiy va ma'naviy eskirishi;
- D) texnika, texnologiya, mashina xaridi.

**4. Aylanma fondlar – bu ...**

- A) xom ashyo, mashina
- B) yoqilg'i, inshoot
- C) energiya, bino
- D) xom ashyo, yoqilg'i



**5. Rentabellik – bu...**

- A) foyda
- B) daromad
- C) yuqori foyda
- D) foydalilik darajasi

**6. Asosiy vositalarning tuzilmasi kaysilar?**

- A) ishlab chiqarish, texnologik, davriy
- B) texnologik, doimiy, doiraviy
- C) moliyaviy, doiraviy
- D) ishlab chiqarish, moliyaviy, doimiy

**7. Amortizatsiyaning turlarini aniklang.**

- A) chiziqli va proporsional
- B) qoldiqli va proporsional
- C) tezlashuvchi, chiziqli, proporsional va qoldiqli
- D) tezlashuvchan va qoldiqli

**8. Fondlarning aylanishi deganda...**

- A) korxonada mablag'larini bosqichlarni bosib o'tib dastlabki shakliga qaytish
- B) ishlab chiqarish jarayonida qatnashadigan mablag'lar
- C) mablag'larning bir ko'rinishdan ikkinchi ko'rinishga o'tish jarayoni
- D) A va B javoblar to'g'ri

**9. Lizing nima?**

- A) qarz sifatida qaytarib berish sharti bilan beriladigan ssuda
- B) asosiy vositalarning uzoq muddatli ijara shakli
- C) kreditning bir shakli
- D) to'g'ri javob yo'q

**10. Tashkilotda barcha ishchilarni ularning ishlab chiqarish faoliyatiga qarab sanoat ishlab chiqarish va noishlab chiqarish xodimlarga bo'linadi. Noishlab chiqarish xodimlariga qaysilari kiradi?**

- A) uy komunal xo'jalik, bolalar va sog'likni saqlash tashkilotlari, madaniy ishlab chiqarish xodimlari

B) ishlab chiqarishda bajargan vazifalariga qarab ishchilarga, muxandis va texnik ishchilarga

C) boshqaruv xodimlariga

D) xizmat ko'rsatuvchi xodimlarga

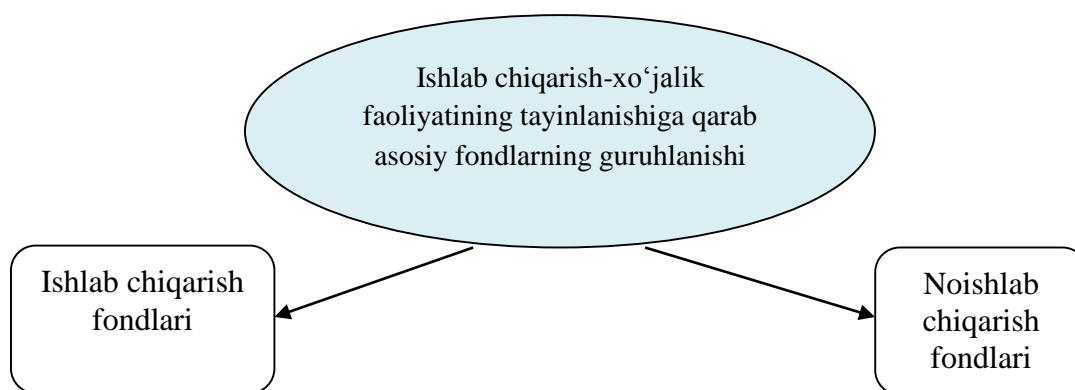
### *Mavzuga oid ko'rgazmali materiallar*



### *3.3 -chizma. Korxonalar milki turlari*

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

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



3.4 -chizma. Korxonada asosiy fondlari turlari

### Asosiy vositalar turlari

<b>0100</b>	<i>Asosiy vositalarni hisobga oluvchi schetlar</i>
0110	Yer
0111	Yerni obodonlashtirish
0112	Moliyaviy ijara shartnomasi bo'yicha olingan asosiy vositalarni obodonlashtirish
0120	Binolar, inshootlar va uzatuvchi moslamalar
0130	Mashina va asbob-uskunalar
0140	Mebellar va idora jihozlari
0150	Kompyuter jihozlari va hisoblash texnikasi
0160	Transport vositalari
0170	Ishchi va mahsuldor hayvonlar
0180	Ko'p yillik o'simliklar
0190	Boshqa asosiy vositalar
0199	Konservatsiya qilingan asosiy vositalar

## **4-mavzu. Sanoat tarmoqlari korxonalarining aylanma fondlari, aylanma mablag'leri va investitsion faoliyati**

**Darsning maqsadi:** Talabalarda aylanma fondlar tavsifi va tartibi, aylanma fondlarning aylanish bosqichlari, aylanma fondlardan foydalanish ko'rsatkichlari, investitsiya korxonaning ishlab chiqarish salohiyatini rivojlantirish vositasi ekanligini, korxonalarda investitsiyalarning asosiy manbalari va yo'nalishlarini, investitsion loyihalarni baholash usullari kabilarni asosiy tayanch so'z va iboralar hamda masalalar, muammoli savollar, krossvord va boshqotirmalar yechish orqali bilim va ko'nikmasini shakllantirishga ko'maklashishdan iborat.

### **4.1. Aylanma fondlar tavsifi va tarkibi**

Ma'lumki, ishlab chiqarish vositalari (ya'ni mehnat predmetlari va mehnat vositalari) takror ishlab chiqarish jarayonida tutgan o'rniga va ayrim xususiyatlariga qarab asosiy va aylanma fondlarga ajratiladi.

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

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

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

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

Ishlab chiqarish korxonalarining aylanma fondlari *ishlab chiqarish va muomala* doirasiga ajratilgan bo'lib, shunga muvofiq ular muomala va aylanma ishlab chiqarish fondlarini hosil qiladi. Birinchisiga sotish uchun mo'ljallangan

tayyor mahsulotlar, korxonada kassasidagi va uning tijorat bankidagi schyotida saqlanayotgan pul mablag'i hamda hisob-kitoblardagi mablag'lar kiradi. Ikkinchisiga esa ishlab chiqarish zahiralari, tugallanmagan ishlab chiqarish va korxonada o'zi tayyorlagan yarim tayyor mahsulotlar, kelgusi davr xarajatlari va boshqalar kiradi.

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

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

*Korxonaning aylanma ishlab chiqarish fondlari* uch qismdan iborat:

- ishlab chiqarish zahiralari;
- tugallanmagan ishlab chiqarish va o'zi tayyorlagan yarim tayyor mahsulotlar;
- kelgusi davr xarajatlari.

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

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

*Kelgusi davr xarajatlari* - bu aylanma fondlarning nomoddiy elementlari bo'lib, ular joriy davrda amalga oshirilgan, lekin kelgusi davr mahsulotiga taalluqli

bo'lgan yangi mahsulotni tayyorlash va o'rganish xarajatlarini o'z ichiga oladi (masalan, yangi turdagi mahsulotlarning texnologiyasini yaratish va ishlab chiqish xarajatlari va boshqalar).

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

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

Aylanma mablag'lar tuzilmasining iqtisodiyot tarmoqlari bo'yicha farqlanishini quyidagi jadval orqali bilib olish mumkin (4.1-jadval).

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

4.1-jadval

#### **Aylanma mablag'larning tarmoqlar bo'yicha taqsimlanishi**

Aylanma fondlarning guruh va elementlari	Sanoat	Qora metallurgiya	Mashinasozlik	Energetika	Yengil sanoat	Oziq-ovqat sanoati
1. Ishlab chiqarish zahiraları - jami	70,2	65,0	55,3	98,3	90,0	78,8
<b>J u m l a d a n :</b>						
Xom ashyo va asosiy materiallar, yarim tayyor mahsulotlar	46,2	23,8	37,5	-	76,7	52,2
Yordamchi materiallar	6,6	11,0	2,3	24,1	5,7	6,1
Yoqilg'i	1,7	2,0	0,7	37,4	0,5	1,6

Ta'mirlash uchun ehtiyot qismlar	3,9	11,0	2,0	23,0	1,7	2,0
Qadoqlash va o'rov materiallari	3,0	0,5	0,6	0,3	1,2	11,3
Jihozlarlar, xo'jalik asboblari va qimmat bo'lmagan, tez eskiruvchi boshqa buyumlar	9,8	16,7	12,2	19,5	3,2	5,6
2. Tugallanmagan ishlab chiqarish va yarim tayyor mahsulotlar	24,0	18,3	42,2	0,5	9,8	19,5
3. Kelgusi davr xarajatlari va boshqa mehnat predmetlari	5,8	16,7	2,5	1,2	0,2	1,7
<b>Jami aylanma ishlab chiqarish fondlari</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

#### 4.2. Aylanma fondlarning aylanish bosqichlari

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

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

*Ikkinchi bosqich* ishlab chiqarish, yani mahsulotni tayyorlash jarayonini o'z ichiga oladi. Bu bosqichda aylanma mablag'lar va birinchi o'rinda aylanma foddar tugallanmagan ishlab chiqarish va yarim tayyor mahsulotlar holiga keltirilib, tovar shaklini oladi (T).

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

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

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

**2-bosqich** - ishlab chiqarish (i/ch);

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

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

#### **4.3. Aylanma fondlardan foydalanish ko'rsatkichlari**

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

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



- boshlang'ich xom ashyoda foydali modda miqdori (rudada oltin, lavlagida shakar miqdori va hokazo);

- boshlang'ich xom ashyodagi foydali moddadan foydalanish darajasi va xom ashyoga ishlov berish jarayonida vujudga keladigan yo'qotishlar foizi;

- yaroqli mahsulotni yakuniy ishlab chiqarish. U yaroqli mahsulot hajmini boshlang'ich xom ashyo hajmiga bo'lish bilan, shuningdek foizlarda (natijani 100 ga ko'paytirish kerak) hisoblanadi.

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

Qora metallurgiyada po'lat eritishda temirdan foydalanish balans usuli bilan hisoblanadi. Temir balansining kirim qismida xom ashyo xarajatining elementlari va miqdorlari ko'rsatiladi (turli xil ruda, lam, strujka). Xarajat qismida olingan mahsulot, yo'qotishlar va chiqindilarning turlari va miqdorlari aniqlanadi (turli xil chuyan, shlak, ugar va hokazo). Po'lat eritish bo'yicha temir balanslari va prokat ishlab chiqarish bo'yicha metall balanslari ham shunday hisoblanadi. Bu balanslar sarf-xarajat koeffitsiyentlarini aniqlash imkonini beradi. Bu koeffitsiyentlar sarflangan materiallar og'irligining yaroqli mahsulot tonnasiga nisbatini ifodalaydi.

Mashinasozlik tarmoqlarida aylanma fondlarning asosiy elementi - metallardan foydalanish darajasini aniqlashda tegishli ko'rsatkichlari qo'llaniladi.

Mashina va mexanizmlarni yasash bosqichida mashinaning nisbiy metall sig'imi ko'rsatkichi (mashinaning nisbiy og'irligi)  $O_n$  hisoblanadi.

$$O_n = \frac{R_{s.o.}}{M_{quv.}}$$

Bu yerda:  $R_{s.o.}$  - sof og'irlik, u metall detallar va mashina qismlari og'irligining yig'indisiga teng, t, kg;

$M_{quv}$  – mashinadan asosiy foydalanish tavsifi birligining miqdori (traktor quvvati - ot kuchi; avtomobilning yuk ko'taruvchanligi - t).

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

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

*Aylanma mablag'larni normalash*  $N_{am}$  quyidagicha ifodalanadi:

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

Bu yerda;  $N_{i.ch.z.}$  - ishlab chiqarish zahiralari normalash;

$N_{t.i.ch.}$  - tugallanmagan ishlab chiqarishni normalash;

$N_{t.m.}$  - tayyor mahsulot zahiralari normalash.

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

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

$$K_{a.m.} = \frac{R_s}{Q_{a.m.}}$$

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

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

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

$$K_b = \frac{Q_{a.m}}{R_s}$$

Bu yerda:  $K_b$  - aylanma mablag'larning bandligi koeffitsiyenti.

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

$$A_d = \frac{D_k}{K_{a.m.}}$$

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

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

Misol. Korxonada 2017 yilda sotilgan mahsulot hajmi 600 mln. so'mni tashkil etdi, 2018 yilda esa 612 mln. so'mni tashkil etdi, aylanma mablag'larning o'rtacha yillik qoldig'i mos ravishda 120 mln. so'm va 110,5 mln. so'm;

*Aylanma mablag'larning aylanuvchanlik koeffitsiyenti:*

2017 yilda  $600 : 120 = 5$

2018 yilda - 5,54 ni tashkil etdi.

*Bir aylanish davomiyligi:*

$360:5=72$  kun va  $360:5,54=65$  kun demakdir.

*Aylanma mablag'larning yuklanish koeffitsiyenti:*

$120:600 = 0,2$  so'm va  $110,5:612 = 0,18$  so'm.

Aylanma mablag'lar aylanuvchanligining tezlashishi samarasi ulardan foydalanishning yaxshilangani tufayli ularga bo'lgan talabning kamayishida, ularning bo'shatilishda namoyon bo'ladi.

Aylanma mablag'lar aylanuvchanligining tezlashishi hozirgi sharoitda korxonalarining birlamchi vazifasi hisoblanadi va quyidagi yo'llar bilan erishiladi:

- ishlab chiqarish zahiralarini tuzish bosqichida iqtisodiy asoslangan zahira normalarini joriy etish;

- xom ashyo, yarim tayyor mahsulotlar, butlovchi qismlar ta'minotchilarning iste'molchilarga yaqinlashuvi;

- moddiy-texnik ta'minotning ombor tizimini, shuningdek materiallar va uskunalarning ulgurji savdosini kengaytirish;

- omborlardagi ishlarning kompleks mexanizatsiyasi va avtomatizatsiyasi.

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

#### **4.4. Investitsiya korxonaning ishlab chiqarish salohiyatini rivojlantirish vositasi sifatida**

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

kelib chiqib, u omonat beruvchi shaxs, tashkilot yoki davlatni anglatadi. Investorlar qatoriga qimmatli qog'ozlarni sotib oladigan va bu bilan o'zlarining bo'sh mablag'ini joylashtiradigan yuridik hamda jismoniy shaxslar ham kiradi.

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

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

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

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

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

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

Iqtisodiy nuqtai nazardan investitsiya asosiy va aylanma mablag'larni jang'arishni anglatadi. Moliyaviy nuqtai nazardan investitsiya moliyaviy resurslarni daromad (foyda) olish uchun to'plashni ko'rsatadi. Buxgalteriya hisobi nuqtai nazardan hisobotning aktiv va passivining bir necha moddalariga ishlatilgan kapital xarajatlarni birlashishini ifodalaydi.

Investitsiyalarning amal qilinishi bo'yicha quyidagi turlarga tasniflanadi:

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

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

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

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

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

6. Ishlab chiqarish investitsiyasini yo'nalishlari bo'yicha - asosiy kapitalni yangilashga, qo'zg'almas mulkni, aylanma mablag'ni ko'paytirish uchun, yangi mahsulot yaratish uchun, mahsulotni sifatini oshirish uchun.

7. Korxonani boshqarish huquqiga ega bo'lish omili bo'yicha: to'g'ridan to'g'ri yoki bevosita; portfel.

To'g'ridan to'g'ri yoki bevosita investitsiyalar - chet el kapitalini to'g'ridan-to'g'ri kiritilishini bildirib, investorga ushbu korxonadan nazorat qilish huquqini beradi. Investitsiyani ushbu turi transkontinental (boshqa qit'a kontinentga sarmoya kiritish), kapital qo'yilmalari hamda transmilliy (qo'shni davlatlarga kapital chiqarish sifatida amalga oshiriladi) kapital qo'yilmalar sifatida namoyon bo'ladi.

Portfel investitsiyalar litsenzion va franchayzing kelishuvlari, marketing xizmati haqidagi kontraktlar asosida tashkil qilinsa korxonalarni boshqarish huquqini beradi.

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

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

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

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

Investitsiya muassasalariga moliya brokerlari, investitsiya kompaniyalari (dillerlar), investitsiya sohasi bo'yicha maslahatchilar, investitsiya fondlaridan

iborat bo'lib, ular investitsiya bo'yicha vositachilik, qimmatli qog'ozlarni chiqarishni yo'lga qo'yish, ularni uchinchi shaxslar foydasiga joylashtirish bo'yicha kafolatlar berish, aksiyalar chiqarish kabi ishlar bilan shug'ullanadi.

#### **4.5. Korxonalarda investitsiyalarning asosiy manbalari va yo'nalishlari**

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

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

Investitsiya tarkibida uning manbalari o'z aksini topadi.

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

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

Moddiy resurslarga - xom-ashyo resurslari; ko'chmas mulk; jamoa-shirkat-xo'jalik mulki; fermerlar mulki; dehqon xo'jalik mulki; tadbirkorlar mulki kiradi.

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

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

- kam qo'llaniladigan investitsion mablag'lar, ya'ni, qo'riq (bo'sh yotgan) yerlarni o'zlashtirish, mehnat resurslaridan vaqtincha foydalanish (mutaxassislar va rahbarlardan) va h.k.;

- ma'lum hajmda talab qilinadigan investitsiya mablag'lari;

- rejalashtirilgan investitsiyadan olinadigan daromadga ta'sir etuvchi boshqa investitsion sharoitlar, ya'ni rejalashtirilgan asosiy investitsiya mablag'lariga qo'shimcha investitsiya mablag'larini jalb etish yo'li bilan investitsiyadan keladigan foydani oshirish;

- faoliyatga qo'yilgan shakliga qarab, investitsiya o'z harakatida daromadlarni oshirish yoki kamaytirish, xavf-xatarni kamaytirish, mehnat jamoasini manfaatdorligini oshirish, ish sharoitini yaxshilash, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarni muvofiqlashtirishga yo'naltirilishini ta'minlash zarur;

- qo'shimcha investitsiyalar xarajatlarni kamaytirish, samaradorlikni oshirish, mahsulot ishlab chiqishni va sotishni oshirish, qo'shimcha daromad olishni ta'minlashga yo'naltirilish kerak;

- ma'lum ishlab chiqarishga yo'naltirilgan investitsiyalar tarkibi ishlab chiqarishni ixtisoslashuviga qarab taqsimlanishi darkor;

- investitsiyalar resurslarni tejash, yangi mahsulot ishlab chiqish, korxonada imdjini oshirish, tabiatni muhofaza qilish va hokazolarni ta'minlashi ham zarur.

#### **4.6. Investitsion loyihalarni baholash**

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

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

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

Jamiyat miqyosida kapital qo'yilmalar samaradorligi koeffitsiyenti ( $K_s$ ) milliy daromadning o'sish miqdorini ( $\Delta MD$ ) kapital qo'yilmalar summasiga ( $K_k$ ) nisbatan aniqlanadi, ya'ni:



$$K_s = \frac{\Delta MD}{K_k}$$

Korxonada miqyosida investitsiya samaradorligi (kapital qo'yilma) koeffitsiyenti ( $K_{ks}$ ) quyidagicha hisoblanadi.

$$K_{ks} = \frac{M_k - T}{K} \text{ yoki } \frac{F}{K}$$

Bu yerda:  $M_k$  - yillik ishlab chiqarilgan mahsulot qiymati;

$T$  - yillik ishlab chiqarilgan mahsulotni tannarxi;

$F$  - yillik foydaning miqdori.

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

$$T_i + Y_{e_n} \cdot K \rightarrow \min$$

Bu yerda:  $T_i$  -  $i$  variantdagi xarajatlari;  $Y_{e_n}$  - kapital qo'yilmalar samaradorligi koeffitsiyenti;  $K$  - kapital qo'yilmalar summasi.

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

$$B = \frac{1}{(1 + E_n)^t}$$

Bu yerda:  $Y_{e_n}$  - har xil davrdagi xarajatlarni keltirish normativi;  $t$  - mablag'larni ishga tushirishdan samara olguncha bo'lgan vaqt.

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

Pulni investitsiya qilish (ishlab chiqarishga qo'yish yoki qimmatbaho qog'ozlar sotib olish) *investorga faqatgina unga bank tomonidan beriladigan*

*foizdan ko'proq daromad keltirsagina foydaliroq bo'ladi. Bu investorlar uchun birinchi qoida bo'lib hisoblanadi.*

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

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

Investitsiya loyihasini baholashda xarajatlar va daromadlarini har xil davrga solishtirma tahlili katta ahamiyatga ega. Chunki xarajatlar biron davrda ishlatiladi, daromad esa nafaqat biron davrdan keyin, u asosan xarajatlar amalga oshirgandan keyin kela boshlaydi. Shu sababli davriy pul qiymati degan tushuncha ishlatiladi. Ushbu ko'rsatkich oldin olingan 1 so'm keyin olingan 1 so'mdan qimmatroq turishini anglatadi.

Shu sababli iqtisodiy va moliyaviy tahlilda so'mning joriy va kelajakdagi qiymatini hisoblaydi, tahlil qiladi. Bunday hisob-kitoblar diskonlashtirish deb yuritiladi.

Diskonlashtirish investitsiya yoki pul oqimlarini kelgusidagi qiymatining joriy bahoda ifodalanishi tushuniladi.

Diskonlashtirish murakkab foiz hisoblashning teskari jarayonidir. Murakkab foiz usuli orqali investitsiyaning kelajak qiymati ( $I_{k,q}$ ) quyidagicha aniqlanadi:

$$I_{k,q} = I_{j,q} \cdot (1 + P_b)^n .$$

Bu yerda:  $I_{j,q}$  - investitsiyaning joriy qiymati;  $P_b$  - bank foizi stavkasi;  $n$  - yillar soni.

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

Ushbu ko'rsatkichni diskonlashtirish usuli bilan investitsiyaning joriy qiymati aniqlanadi. Buning uchun investitsiyaning kelajak qiymatini  $(1 + \text{bank foizi})$  mo'ljallangan yillar soni darajasiga bo'lish bilan aniqlanadi, ya'ni:

$$I_{j,q} = \frac{I_{k,q}}{(1 + Ch_n)^n} = I_{k,q} * (1 + Ch)^{-n}$$

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

Shunday qilib diskontlashtirish yilma yil ketma-ketlikda daromadlar, xarajatlar potoklarini diskont stavkasiga asosli bir-biriga keltirish yo'li orqali kelajakdagi daromad va xarajatlarni joriy qiymatini belgilab olish uchun investitsiyani iqtisodiy va moliyaviy tahlil qilishda ishlatiladi.

**Tayanch iboralar:** *aylanma fondlar, aylanma mablag'lar, aylanma mablag'lar aylanish koeffitsiyenti, aylanma mablag'larning yuklanish koeffitsiyenti, norma, normativ, investitsiya, investor, qimmatli qog'ozlar, moliya bozori, investitsiya manbasi, moliyaviy manba, moddiy resurslar, diskont, bank foizi, diskontlashtirish.*

#### ***Takrorlash uchun savollar***

1. Aylanma mablag'larning aylanma fondlardan farqi nimada?
2. Muomala fondlarining tarkibini yoriting.
3. Aylanma fondlar qaysi elementlardan iborat?
4. Aylanma mablag'lardan samarali foydalanish darajalari qaysi ko'rsatkichlar bilan ifodalanadi?
5. Korxonalarda aylanma mablag'lardan samarali foydalanishda qanday yo'lardan foydalaniladi?
6. Investitsiya nima?
7. Investor kim?
8. Moliyaviy va nomoliyaviy investitsiyalarga tushuncha bering.
9. Moliyaviy bozor tarifini ayting.
10. Investitsiyalarni manbasini tushuntiring.
11. Investitsiya qanday sohalarda ishlatiladi?
12. Moliya bozorini tasniflang.
13. Investitsiya loyihasining iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlari qanday hisoblanadi?

*Mavzuni mustahkamlash uchun test savollari*

**1. Aylanma vositalarning normallanishi korxonada xo'jalik vositalarining ..... foydalanishining asosi bo'lib xizmat qiladi.**

**Yuqoridagi nuqtalar o'rniga quyidagilardan qaysi bir to'g'ri keladi?**

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

**2. Aylanma fondlarga quyidagilardan qaysilari kiradi?**

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

**3. Moliyaviy investitsiyalar tarkibiga qaysilar kiradi?**

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

**4. Moddiy investitsiyalar tarkibiga qaysilar kiradi?**

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

**5. Bir davlatdan boshqa davlatga daromad olish uchun yunaltirilgan har qanday shakldagi mulk nima deb ataladi ?**

- A) shaxsiy mulk
- B) xorijiy investitsiya
- C) xususiy mulk
- D) aralash mulk

**6. Aktiv aylanma vositasi 3ta jarayonni uz ichiga oladi. Shular kaysilar?**

- A) moddiy, ishlab chiqarish, mahsulot
- B) moliyaviy, ishlab chiqarish, mahsulot
- C) aktivlik, mexnat, mahsulot
- D) ishlab chiqarish, moliyaviy, mexnat

**7. Fondlarning aylanishi deganda...**

- A) korxonaga mablag'larini bosqichlarni bosib o'tib dastlabki shakliga qaytish
- B) ishlab chiqarish jarayonida qatnashadigan mablag'lar
- C) mablag'larning bir ko'rinishdan ikkinchi ko'rinishga o'tish jarayoni
- D) A va B javoblar to'g'ri

**8. Aksiyadorlik jamiyati – bu:**

- A. jismoniy shaxslar kapitallarining birlashuvi bo'libu aktsiyalar chiqarish yo'li bilan tashkil etiladi
- B. mulk egalari tomonidan bir nechta mustaqil aksiyadorlik jamiyatlari faoliyatini nazorat qilishi maqsadida tashkil etilgan xissadorlik jamiyatidir
- C. davlat mulki va uning nazorati ostida ishlovchi korxonaga
- D. yuridik shaxslar kapitallarining birlashuvi bo'lib u aktsiyalar chiqarish yo'li bilan tashkil etiladi

**9. Tadbirkorning xususiy kapitali qanday shakllanadi?**

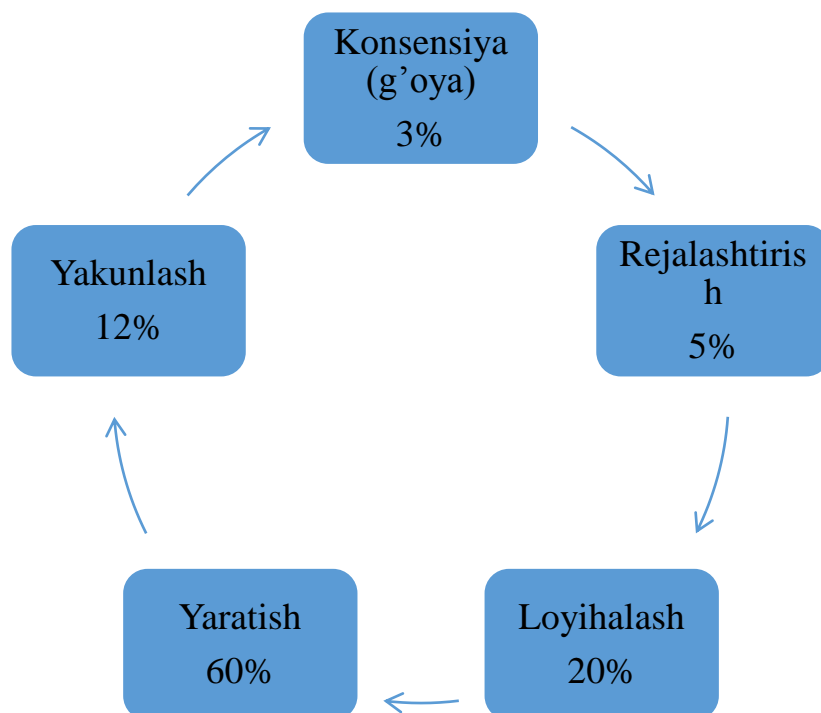
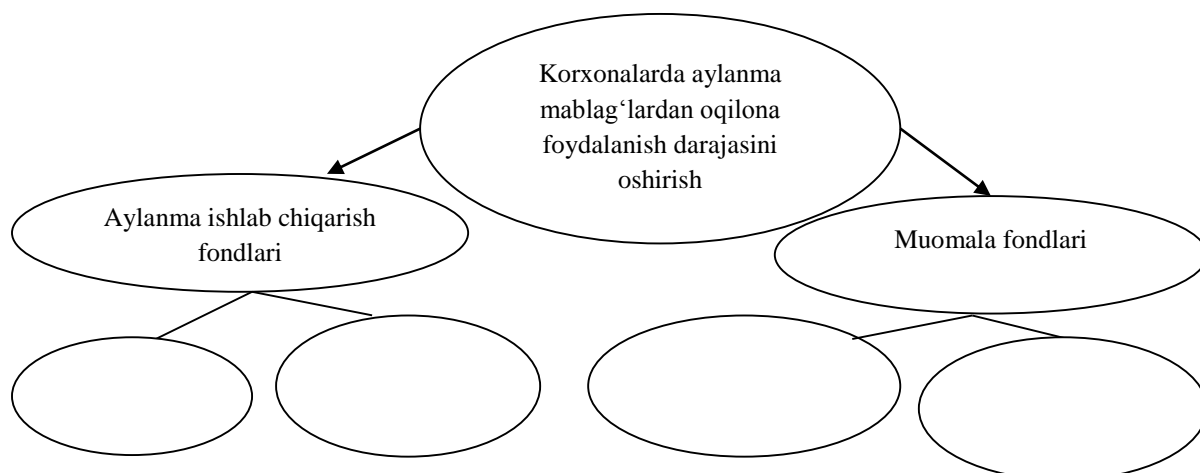
- A. korxonaga foydasi evaziga
- B. bankdan olinadigan kreditlar evaziga
- C. amortizatsiya ajratmalari evaziga
- D. chiqariladigan obligatsiyalar evaziga

**10. Kichik (biznes) tadbirkorlik sub'ektlari qaysi javobda to'g'ri keltirilgan?**

- A. yakka tartibdagi tadbirkorlar, mikrofirmalar, kichik korxonalar
- B. mikrofirmalar, fermer xo'jaliklari
- C. mikrofirmalar, uy mehnati sharoitida ishlovchi fuqorolar, yakka tadbirkorlar kichik korxonalar
- D. mikrofirmalar, yakka tartibdagi tadbirkorlar

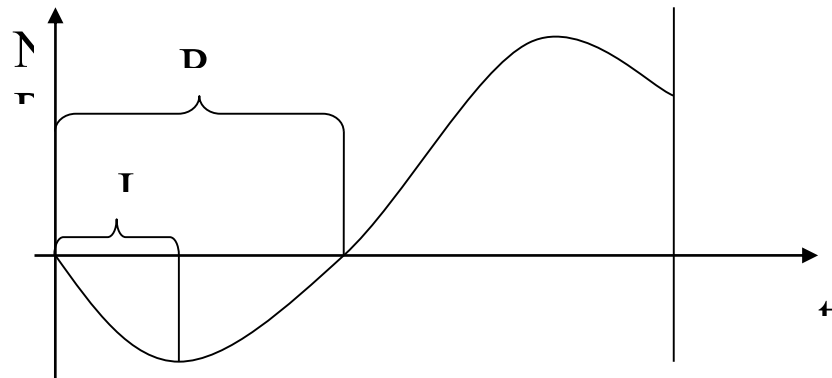
## Mavzuga oid ko'rgazmali materiallar

### Klaster tuzish



4.1-rasm. Investitsion loyiha hayot davrining asosiy bosqichlari

## Investitsiya loyihasining hayot davri grafigi



**N**  
(Initial investment) – boshlang'ich investitsiya xarajatlari  
**t**



4.2-rasm. Ishlab chiqarish korxonasining aylanma aktivlari

## **5-mavzu. Sanoat tarmoqlari korxonalarining mehnat resurslari va mehnat haqi**

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

### **5.1. Mehnat resurslari va ularning tarkibi haqida tushuncha**

Bozor iqtisodiyoti sharoitida, erkin raqobat va aholining turmush farovonligini ta'minlashda, zamonaviy korxonalarda boshqaruv faoliyatini samarali tashkil qilishda xodimlarni samarali boshqarish muhim ahamiyat kasb etadi. Mamlakatimizning bozor iqtisodiyotiga o'tishi eng avvalo iqtisodiy va ijtimoiy taraqqiyotni ta'minlashni taqozo etadi. Bu vazifalarni hal etish uchun yurtimiz o'zining boy tabiiy resurslaridan, mineral manbalaridan hamda fan-texnika va inson resurslaridan samarali foydalanishi zarur. Chunki jamiyatning eng oliy boyligi bo'lgan xalq qudratli salohiyatni o'zida jamlagan. Bu salohiyatni yuzaga chiqarish jamiyatimizni rivojlantirish va taraqqiy ettirishning juda kuchli omili bo'lib xizmat qiladi. Respublikada iqtisodiy islohotlarning hozirgi davrida ishlab chiqarish omillaridan oqilona foydalanish muammosiga e'tibor kuchaya bormoqda. Shunday omillar qatoriga insonda mujassamlashgan tunganmas qobiliyatlardan foydalanish va bu qobiliyatlar orqali korxonalar va tashkilotlarda boshqaruv tizimlarini rivojlantirish ahamiyatlidir.

*“Hamma narsani kadrlar hal qiladi”* qoidasi iqtisodiy islohotlar amalga oshirilayotgan hozirgi kunlarda ham o'z dolzarbligini yo'qotgani yo'q. Zamonaviy korxonalar faoliyatida mehnat qurollari va mehnat predmetlaridan tashqari kadrlar ham katta ahamiyatiga ega. Aynan kadrlar ishlab chiqarishni boshqarib, joriy va istiqboldagi rejalashtirishni amalga oshiradilar hamda ishlab chiqarish vositalarini foydalanishga kiritadilar. Kadrlarning kasbiy malakasi qanchalik yuqori bo'lsa,



korxonalarining iqtisodiy va ishlab chiqarish ko'rsatkichlari shunchalik yaxshi bo'ladi.

Korxonaning “*mehnat resurslari*”, “*kadrlar*”, “*personal*” tushunchalarini, garchi ular o'rtasida katta farq bo'lmasada va kadrlar salohiyatini shakllantirish va ulardan foydalanishda bir xilda qo'llansada, ularni bir-biridan farqlash lozim.

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

*Kadrlar salohiyati* - mehnat resurslarining umumiy soni va jinsi, yoshi, ma'lumoti, kasbiy ko'nikmalari, korxonaning u yoki bu bo'g'inlarida va jamoatchilik ishlab chiqarishida qatnashishi bilan ifodalanuvchi mehnat resurslari yoki imkoniyatlarini ifodalaydi. Kadrlar salohiyati jamiyat mehnat salohiyatining tarkibiy qismidir.

Kadrlar korxonada mehnat bilan band bo'lgan hamda korxonaga shaxsiy tarkibiga kiruvchi turli kasbiy–malakaviy guruhlardagi xodimlar majmuasidir.

Korxonaning mehnat resurslari uning ishchi kuchini tavsiflaydi.

*Korxonaga personal* doimiy va yollanib ishlovchi, malakali va malakasiz barcha xodimlardan iborat bo'lgan shaxsiy tarkibni izohlaydi.

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

*Korxonada kadrlar ishchi, xizmatchi, mutaxassis va rahbarlarga bo'linadi.* Rahbarlarga afzallikni berish lozim. Tadqiqotlar va amaliyot tajribalari shuni

ko'rsatadiki, korxonada faoliyatining samaradorligi 70-80 % ga korxonada rahbariga bog'liq bo'ladi.

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

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

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

## 5.2. Mehnat resurslarini boshqarish

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

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

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

Bu ko'rsatkichlar quyidagi formulalar bilan ifodalanadi:

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

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

Mehnati unumdorligini oshirish manbalarini quyidagi yo'nalishlarini keltirish mumkin:

1. *Ishlab chiqarishning texnik darajasini oshirish:*

- ishlab chiqarishni mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish;
- yangi uskunalarni tadbiq etish;
- yangi texnologik jarayonlarni tadbiq etish;
- mahsulotlarning konstruktiv xususiyatlarini oshirish;
- xom-ashyo va yangi konstruktiv materiallarning sifatini oshirish;

*2. Ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etishni yaxshilash:*

- xizmat ko'rsatish me'yori va hududini oshirish;
- me'yorlarni bajarmaydigan xodimlar soni kamaytirish;
- boshqaruv strukturasi soddalashtirish;
- hisob-kitob ishlarini mexanizatsiyalash;
- ish vaqtini o'zgartirish;
- ishlab chiqarishning ixtisoslashganlik darajasini oshirish;

*3. Tashqi tabiiy sharoitlarni o'zgartirish:*

- xom ashyolarni yaratish, yer osti boyliklarini qazib olishni shart-sharoitlari;
- foydali qazilmalarni saqlashni o'zgartirish;

*4. Ishlab chiqarishdagi tuzilmaviy o'zgarishlar:*

- mahsulotlar alohida turlarining hissasini o'zgartirish;
- ishlab chiqarish dasturining mehnat sig'imini o'zgartirish - eng qulay darajasini aniqlash;
- sotib olingan yarim fabrikatlar va komplektlaydigan mahsulotlar hissasini o'zgartirish;
- yangi mahsulotlar hissasini o'zgartirish.

### **5.3. Korxonada mehnatga haq to'lash shakllari**

Korxonalarda mehnatga haq to'lashni oqilona tashkil qilish xodimlar faoliyatini rag'batlantirish, tayyor mahsulot va mehnat bozorida raqobatchilikni, rentabellikni va mahsulotlarning daromadlilikini ta'minlashi lozim. Mehnatga haq to'lashni oqilona tashkil etishdan maqsad—uning hajmi va xodimning korxonada xo'jalik faoliyatiga mehnat faoliyatida qo'shgan hissasiga mos kelishini ta'minlash,

ya'ni mehnat o'lchami va iste'mol o'lchami o'rtasidagi mutanosiblikni ta'minlashdir.

*Ish haqi* - har bir xodimning sarflagan mehnati miqdori va sifatiga mos ravishda taqsimlanuvchi va xodim tasarrufiga pul shaklida kelib tushuvchi milliy daromadning bir qismidir.

*Ish haqi* – bu mehnat uchun mukofotdir.

Xodimlar mehnatiga haq to'lash ishlab chiqarish jarayoniga jalb qilingan mehnat resurslarining bahosidir. Boshqacha qilib aytganda, ish haqi – bu, mahsulot ishlab chiqarish va sotish xarajatlarning korxonada xodimlari mehnatiga haq to'lash uchun sarflanuvchi qismidir.

Ish haqining nominal va real turlari mavjud.

*Nominal ish haqi* – bu xodimning ma'lum bir vaqt mobaynida bajargan mehnati uchun hisoblangan va to'langan ish haqidir.

*Real ish haqi* – nominal ish haqiga sotib olish mumkin bo'lgan tovar va xizmatlar miqdori; real ish haqi – bu, nominal ish haqining “iste'mol qobiliyati”dir.

Korxonalarda ish haqi sohasidagi siyosatni ishlab chiqish va uni tashkil etishda quyidagi tamoyillarni inobatga olish zarur:

- adolatlilik, ya'ni bir xil mehnat uchun bir xil haq to'lash;
- bajarilayotgan ishning murakkabligi va mehnat malakasi darajasini hisobga olish;
- mehnatning zararli sharoitlari va og'ir jismoniy mehnatni hisobga olish;
- sifatli, sidiqidildan mehnat qilishni rag'batlantirish, yo'l qo'yilgan yo'qotishlar yoki o'z majburiyatlariga mas'uliyatsiz yondashishni moddiy jazolash;
- mehnat unumdorligi sur'atini o'rtacha ish haqining o'sish sur'atlariga nisbatan tezroq o'stirish;
- ish haqi miqdorini inflyatsiya sur'atlariga mos ravishda muvofiqlashtirish;
- mehnatga haq to'lashning korxonada ehtiyojlariga to'liq javob beruvchi ilg'or shakl va tizimlarini qo'llash.

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

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

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

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

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

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

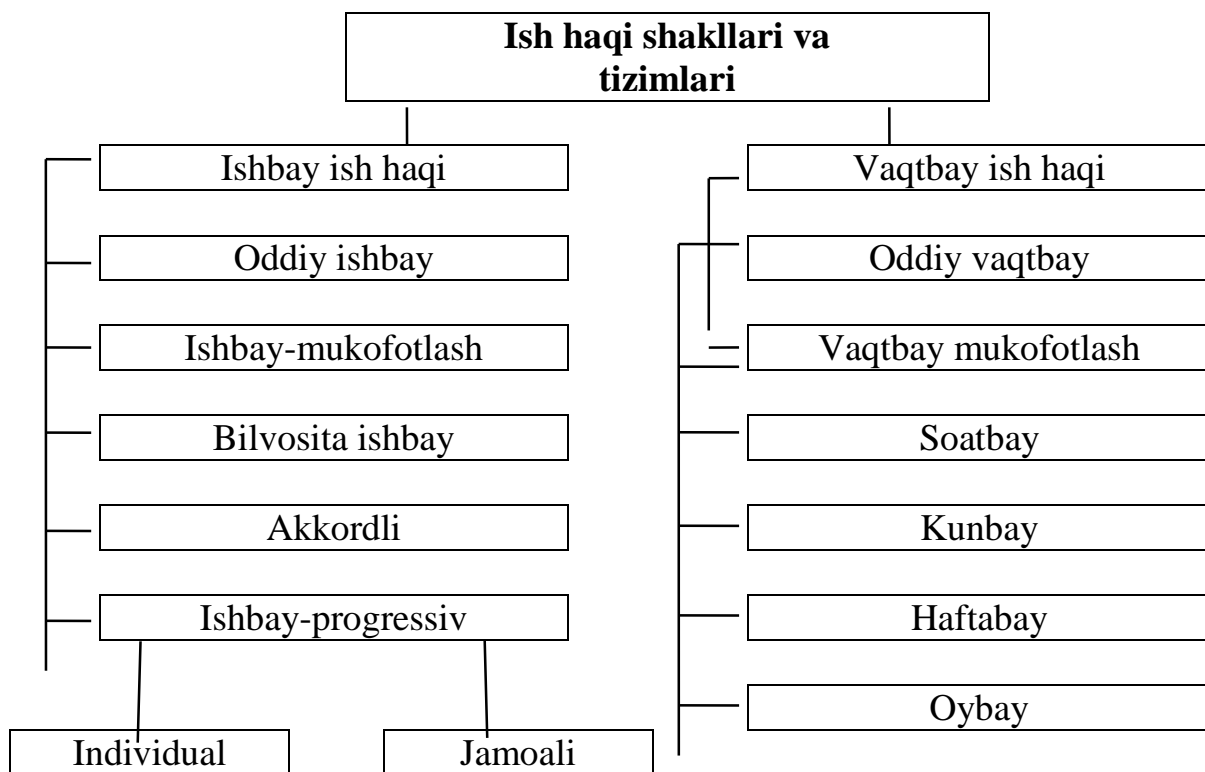
Mehnatga *akkord haq to'lash* tizimi mehnatga ishbay haq to'lashning bir turi bo'lib, uning mohiyatiga ko'ra, bunda bajarilishi kerak bo'lgan ishlarni muddatini ko'rsatgan holda baholash amalga oshiriladi.

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

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

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

*Tarif stavkasi* – turli guruh va kategoriyadagi ishchilarning vaqt birligidagi mehnati uchun to’lanuvchi haqning mutlaq (absolyut) o’lchamidir. Minimal tarif stavkasi yoki birinchi razryadli stavka boshlang’ich hisoblanadi. U eng oddiy mehnat turiga to’lanuvchi haq darajasini belgilab beradi.



5.1-rasm. Korxonada ish haqi shakllari va tizimlari

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

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

#### **5.4. Korxonada imtiyozlar tizimini boshqarish**

Zamonaviy tashkilotlar an'anaviy ish haqi tizimining asosini tashkil qiladigan oylik ish haqiga qo'shimcha tarzda o'z xodimlariga bir qancha imtiyozlar beradilar. Ular xodimlarning moddiy sharoitlarini yaxshilashga, yashash darajalarini ko'tarishga yordam beradi. Tashkilotlar, tarmoqlar, davlatlar va boshqa omillarga qarab imtiyozlar ishchining yalpi daromadining 50% va undan yuqori qismini tashkil qilishi mumkin. Imtiyozlarga ish haqiga qo'shimcha tarzda beriladigan har xil xizmat turlari yoki qo'shimcha mablag' berishlar kiradi: moddiy yordam; qo'shimcha ta'til; bepul ovqatlanish; hayotni sug'urta qilish; tibbiy sug'urta qilish; kompaniya avtomashinasidan foydalanish; sanatoriyalarga yo'llanma berish va boshqalar. «Vertikal» qurilish kompaniyasi o'z xodimlariga quyidagi imtiyozlarni beradi: ovqatlanish uchun pul (masalan: kuniga 25000 so'm); yilda ikki komplekt maxsus ish kiyimi; to'y munosabati bilan o'rtacha ish haqi miqdorida moddiy yordam; dam olishga tekin yo'llanma.

Har bir tashkilot imtiyozlar tizimini rejalashda quyidagi omillarni hisobga olishi kerak:

1. Davlat va mahalliy qonunchilik. Qonunda ko'rsatilgan imtiyozlarni tashkilotlar, albatta, o'z xodimlariga berishlari shart. Rahbarlarning bu masalada vazifalari, imtiyozlarni eng kam harajatlar bilan berish yo'llarini topish;

2. Mehnat bozori. Tashkilot o'z xodimlariga mehnat bozorida o'rnatilgan standart imtiyozlarni berishi kerak, shu holatdagina u ish taklif qiladiganlar bilan raqobatlashadi. Amerika Qo'shma shtatlarida quyidagi imtiyozlar to'plami «standart» hisoblanadi:

- tibbiy sug'urta qilish;
- hayotni sug'urta qilish;
- nafaqa rejasi;
- bir yilda eng kamida bir hafta ta'til.

Bunday imtiyozlarni taklif qila olmaydigan kompaniyalar yaxshi malakali mutaxassislarni jalb qila olmaydilar. O'z navbatida Fransiyada davlat ijtimoiy sug'urta tizimi rivojlangan bo'lib, ba'zi kompaniyalargina o'z xodimlariga

qo‘shimcha sug‘urta beradi, bu yerda ovqatlanishga mablag‘ ajratish juda rivojlangan. Sobiq ittifoqda ma‘lum kasb sohasidagi ishchilar uchun standart imtiyozlar to‘plami belgilangan: sanatoriya va dam olish uylariga tekin yo‘llanmalar; uy joy bilan ta‘minlash (to‘g‘ri, uzoq muddatda); imtiyozli ovqatlanish. Hozir tashkilotlar ishchilarni ishga jalb etish imtiyozlarini berishlari shart emas;

3. Soliq tartibi. Tashkilotlar soliq solishning maxsus tomonlaridan samarali foydalanib, ishchi kuchlariga bo‘ladigan harajatlarini optimallashtirishga erishishlari mumkin. Daromad solig‘idan olinadigan stavkalar yuqori bo‘lgan davlatlarda kompaniyalar malakali jamoani o‘ziga jalb qilish maqsadida quyidagi imtiyozlardan keng foydalanadilar: avtomobil berish; haqi to‘lanadigan ta‘til; subsidiya bilan ta‘minlanadigan uy-joy berish va boshqalar.

4. Madaniy an‘analar va maxsus tomonlar. Tashkilotlar tomonidan yaratilgan imtiyozlar tizimi yuqoridagi omillar ta‘sirida o‘zgarishi mumkin. Davlatlarning va ularda madaniy darajaning turlicha bo‘lishidan qat‘iy nazar, imtiyozlar berilishining evolyutsiyasi (rivojlanishi) bir-biriga o‘xshash oqimda bo‘lib, tashkilotlar oddiy va yakka imtiyozlar berishdan boshqarish uchun ko‘p resurslar talab qiladigan murakkab tizimga o‘tib bordilar. Bu oqim keyingi yillarda rivojlanib borayapti. Ko‘p davlatlarda xukumat jamiyatning hamma a‘zolariga bir tekisda markazlashgan imtiyozlar berishdan bosh tortmoqda. Boshqacha qilib aytganda, davlat bilan xususiy sektor orasida ijtimoiy imtiyozlarni boshqarish vazifalarini qayta taqsimlash ro‘y bermoqda.

Quyida zamonaviy tashkilotlarning o‘z xodimlarga berayotgan imtiyozlarining asosiy turlari qisqacha ko‘riladi.

Ish va bo‘sh vaqtning tartibi. Yollangan ishchilarning harakati bilan erishilgan birinchi imtiyoz - ish kuni davomiyligiga chegara qo‘yish hisoblanadi va bu Angliyada XVII asrda qonun bilan belgilangan. Hozir hamma davlatlarda ish kunining davomiyligi, bir yildagi ish kunlarining soni, dam olish va bayram kunlari va boshqa shularga o‘xshash kunlar qonun bilan belgilab qo‘yilgan. Lekin tashkilotlarni ish vaqtining tartibi sohasida ijod qilish uchun katta imkoniyatlari bor.



Bu - ish vaqtidan unumli foydalanish va optimallashtirishga, xodimlarning mehnat qilish sharoitlarini yaxshilashga yo'naltirilgandir.

«Moslashuvchan ish vaqti» konsepsiyasi shunday tashkilotlarda keng qo'llanila boshladiki, ularda olimlar, muxandislar, ma'muriyat jamoasi, klerklar (chet ellarda notarius, sudyalik idoralarida ishlovchi kichik xizmatchilar) mehnatidan foydalanadilar. Bu konsepsiyaning mazmuni shundan iboratki, xodim bir oy yoki hafta davomida ma'lum soatlar sonini ishlab berish lozim va mustaqil ravishda ishlash jadvalini tanlaydi (ish boshlanishi va tugashi, kunlar bo'yicha taqsimlanishi). Bunday tizim xodimlarga katta imkoniyat beradi: oilaviy hayot va ishlashni qo'shib olib borish, shaxsiy xususiyatlarini va qiziqishlarini hisobga olish va shunga o'xshashlar. Ko'p millatli kompaniyaning shtab kvartirasida ish vaqtini tashkil qilishning yangi tizimi amalga oshiriladi. Bunga asosan, har bir xodim uchun malum soatlarda ishda bo'lish vaqtlari belgilanadi (ko'plari uchun 11 dan 16 gacha) va boshqa qolgan ish vaqtidan qanday foydalanishni o'zlari ixtiyorlariga topshiriladi. Bu tizim ishga tushgandan keiyin 6 oylik natija tahlil qilinadi. Masalan: xodimlarning ishdan qoniqish darajalari ko'tarildi: ishchi kuchlarining oqimi kamaydi: elektroenergiya va telefonga bo'ladigan harajatlar kamaydi.

«Moslashuvchan ish vaqti» g'oyasini rivojlanishi bilan «ofissiz korxonalar» modeli yuzaga keldi. Bunda tashkilotning xodimlari to'planadigan «ishxonalar» tushunchasi o'z mazmunini yo'qotdi. Odamlar ofisga bormasdan xoxlagan, qulay joyda ishlaydilar: sotuv agentlari - mijozlar, ta'minlovchilar - yetkazib beruvchilar, dasturchilar va hisob-kitobchilar uylarida ishlashlari mumkin. Ular orasidagi aloqa telefon orqali yoki elektron pochta orqali amalga oshiriladi. Ish vaqtini va mehnatni tashkil qilishdagi bu tendensiya inson resurslarini boshqarishda katta inqilobiy o'zgarishlar olib kelishi mumkin.

Dunyoda 1996 yilning oxirida 100000 dan - ortiq virtual kompaniyalar bo'lib, ularda 3 milliondan ortiq odamlar ishladi. Qizig'i shundaki, ular yaqinda tashkil bo'lgan tashkilotlar va kompaniyalar bo'lmay, bir necha yillardan beri faoliyat ko'rsatib keldilar, ular an'anaviy ofislarni inkor qilib, elektron aloqaga o'tdilar.

Ko'p davlatlarning hukumati iqtisodiyotning hamma sohalarida ishlayotganlarga haq to'lanadigan ta'tilning minimal miqdorini o'rnatganlar. Ko'p tashkilotlar o'zlarining xodimlariga haqi to'lanadigan va to'lanmaydigan qo'shimcha ta'til belgilanganlar. Ta'tilning necha kunligi, odatda, xodimning tashkilotdagi ish stajiga bog'liq, hamda uning tashkiliy tuzilmada tutgan mavqeyi ham hisobga olinadi.

Ish vaqtining tartibini o'rnatish ishchi kuchiga bo'ladigan harajatlarni nazorat qilishda samarali qurol bo'lishi mumkin. Oxirgi yillarda ko'pgina tashkilotlar o'z xodimlarini qisqartirilgan ish haftasiga yoki ish haqi to'lanmaydigan ta'tilga jo'natayaptilar. Maqsad iqtisodiy faollik pasaygan davrda o'zining malakali jamoasini saqlab qolishdan iborat. Fransiya va G'arbiy Yevropaning ba'zi bir boshqa davlatlarida ish haftasini qisqartirishni bandlikni ta'minlashda muhim vosita deb qaraydilar.

Ishchilarni sug'urta qilish. Jamoa bo'lib sug'urta qilish - bu ma'lum xizmat turlarini bsrishdan iborat (shifokorlarning xizmat ko'rsatishi, noxush voqyealarda yordam ko'rsatish va boshqalar). Bunda ma'lum darajada tavakkalchilik qilinadi va u guruh qatnashuvchilari va kompaniya orasida taqsimlanadi. Avvalo ishchilar birlashib, o'zlarining sug'urta ittifoqlarini tuzadilar va o'zlari quyidagilarni tashkil qiladilar: shifokor xizmatini amalga oshirish; o'zaro moliyaviy yordam ko'rsatish; do'konlar ochish. Keyinchalik ularga ish beruvchilar qo'shilib, o'z xodimlarini jamoa bo'lib sug'urta qilish bilan bog'liq harajatlarning bir qismini o'zlariga oladilar. Hozirgi vaqtda tashkilotlarning o'z xodimlarini sug'urta qilishlari bir qancha elsmenlardan iborat bo'lgan murakkab tizimdir.

Tibbiy sug'urta. Bu o'z xodimlariga bepul tibbiy yordam ko'rsatish bo'lib, ba'zi davlatlarda qo'llaniladi (agar davlat o'z fuqarolariga bu xizmat to'rini kafolatini bermasa). Qoida bo'yicha, tibbiy sug'urta ish beruvchilar va ishlovchilar tomonidan moliyalashtiriladi (misol, sug'urta vzosni 70:30 nisbatida, shu qismidan soliq olinmaydi). Keyingi yillarda G'arb davlatlarida va birinchi navbatda, AQSHda tibbiy xizmatning narxini tezlik bilan oshishi ko'p tashkilotlarning rahbarlarini o'z xodimlarining tibbiy sug'urtasiga bo'ladigan harajatlarini kamaytirish va nazorat

qilish usullarini qidirishni boshlashga majbur qildi. Bu usullardan biri - tibbiy xizmat olishning shartlarini o'zgartirishdir. Masalan, shifokorga maslahat uchun borgan ishchi o'z yonidan ma'lum foizni (misol uchun 10%) to'lashga majbur qilinadi. Bu bilan shifokorga ortiqcha borish soni kamayadi va xodimlar arzonroq shifokor topishga harakat qiladilar. Yana harajatlarni kamaytirish yo'llaridan biri - tashkilotlar o'z xodimlari boradigan tibbiy idoralar va shifokorlar ro'yhatini tavsiya qiladilar (standart tizimda- ishchi shifokorni o'zi tanlaydi, keyin kompaniyaga yoki kompaniyaning sug'urta idorasiga hisob - kitob uchun schet beradi) yoki tibbiy idoralar bilan xizmatlar majmuiga to'g'ridan - to'g'ri shartnomalar tuzadi. Va nihoyat, inqilobiy usullardan biribir yilda tibbiy xizmatdan foydalanmagan xodimlar uchun mukofotlar berish - sog'lom hayot tarzi uchun mukofotlash.

Hayotni sug'urta qilish. Bu xodimni (yoki o'zining merosxo'rlarini) ish qobilyatini yo'qotganda (o'lganda) ma'lum darajada daromad bilan ta'minlaydi. Bu ish o'rnida yoki boshqa joyda bo'lishi mumkin. Sug'urta pulning miqdori, qoida bo'yicha xodimning okladiga proporsional ravishda beriladi (o'lim bo'lganda 3-5 okladning miqdorida). Sug'urta badalning asosiy qismini tashkilot, qolgan qismini ishchi to'laydi. Hayotni sug'urta qilish bozor iqtisodiyotidagi davlatlarda juda muhim hisoblanadi, chunki jamiyatning moddiy qiynalgan a'zolarini davlatning qo'llab-quvvatlash zaruriy hayot tarzini ta'minlaydi.

Nafaqa rejalari. Davlatning nafaqa bilan ta'minlash tizimi yetarli darajada rivojlanmagan yoki umuman tashkil qilinmagan davlatlarda tashkilotlarning nafaqa rejalari eng keng tarqalgan. Nafaqa rejasi - bu xususiy nafaqa bilan ta'minlash tizimi bo'lib, bunda tashkilot bilan xodim maxsus fondga doimiy pul o'tkazib keladilar (ish haqi oladigan vaqtda). Bu fond vositalari keyinchalik uzoq muddatli - kelajakda qo'yiladigan kapitaldan maksimal daromad olish maqsadida investitsiya qilinadi. Bu fondan keladigan daromad tashkilotning oldingi xodimlariga nafaqa berishda manbaa hisoblanadi.

Odatda nafaqa olish shartlari quyidagilardan iborat:

1. Ma'lum yeshga yetgandan so'ng, masalan 55 yoki 60, qonun bo'yicha ko'rsatilgan (nafaqaga chiqish yoshiga to'g'ri kelmasligi mumkin);

2. Shu tashkilotda yollanib ishlashning tugashi;

3. Tashkilotda minimal ish stajining borligi, misol 5 yoki 7 yil.

Nafaqa miqdori ikkita ko'rsatkichga bog'liq: xodimning ish haqi miqdori; tashkilotdagi ish staji. Masalan, IBM korporatsiyasida 40 yil ish stajiga ega bo'lishlik xodimga maksimum miqdorda nafaqa olish huquqini beradi - oxirgi lavozim okladidan 55% miqdorda nafaqa oladi. Oylik ish haqi 3000 dollar bo'lsa, u 1650 dollar nafaqa oladi. Agar 30 yil ishlagan bo'lsa, ish haqining 45% miqdorida, yoki 1350 dollar nafaqa oladi. Butun dunyoda davlatning nafaqa ta'minoti katta qiyinchilik ko'rayotgani sababli kompaniyalarning nafaqa rejalarini yollanma ishchilarda katta qiziqish uyg'otmoqda. O'z navbatida nafaqa rejalarini boshqarish inson resurslari bo'limlari va moliya xodimlaridan san'atkorona boshqarishni va omilkor bo'lishni talab qiladi. Ular mutaxassis investorlarning yordamini tez-tez so'rab turadilar.

Qiziq, umuman butun dunyoda tashkilotlar tomonidan beriladigan imtiyozlarning sonini qisqartirish tendensiyasi ketyapti; ularni pul bilan almashtirib, taqdirlash miqdorini oshiryaptilar. Tashkilotlar o'zlarining asosiy faoliyatlari bilan shug'ullanishni xush ko'rib, xodimlarga o'zlarining hayotiy va ijtimoiy muammolarini yechishga imkon beryaptilar.

Oxirgi o'n yilliklarda imtiyozlarni boshqarish jamoani samarali boshqarishning muhim qismi bo'lib qoldi. Shu sababli ular rahbarlarning alohida diqqatini va xodimlarni boshqarish mutaxassislarining maxsus malakasini talab qiladi.

### **Tayanch iboralar:**

*Kadrlar salohiyati, kadrlar, mehnat resurslari, korxonalar personalii, ishchi kuchi, mehnat uchun ijtimoiy sharoitlar, mehnat yuklamasiga ta'sir ko'rsatuvchi omillar, sanoat-ishlab chiqarish personalii, noishlab chiqarish personalii, rahbarlar, xizmatchilar, o'rtacha ro'yxat soni, ko'rsatkichlar, korxonalar personalining sifat tavsifi, kasb, malaka, kadrlar siyosati, ish haqi, xodimlar mehnatiga haq to'lash, nominal ish haqi, real ish haqi, mehnatga ishbay haq to'lash, mehnatga ishbay-*

*mukofotli haq to'lash, mehnatga vaqtbay haq to'lash, vaqtbay-mukofotli haq to'lash, mehnatga akkord haq to'lash tizimi, tarif stavkasi.*

### ***Takrorlash uchun savollar***

1. Bozor munosabatlari sharoitlarida korxonaning kadrlar siyosatini qay tarzda tasavvur qilasiz?
2. Kadrlar tuzilmasi deganda nima tushuniladi va uni belgilab beruvchi omillar qanday?
3. Real ish haqi nominal ish haqidan nimasi bilan farq qiladi?
4. Mehnatga haq to'lashning qanday tizim va shakllarini bilasiz?
5. Qaysi hollarda vaqtbay va ishbay haq to'lashdan foydalanish maqsadga muvofiq hisoblanadi?
6. Kadrlar qo'nimsizligi deganda nimani tushunasiz?
7. Mehnat unumdorligi nima va korxonada boshqaruvida qanday ahamiyatga ega?
8. Tashkilot xodimlariga qo'shimcha imtiyozlar (ish haqiga nisbatan) tizimini yaratishning ma'nosi nimada?
9. Jamoaga beriladigan imtiyozlar to'plamini aniqlashda omillarni hisobga olish kerak?
10. Sizing fikringizcha, qayerda imtiyozlar ko'p rivojlangan? – AQSHdami? Niderlandiya yoki Daniyadami? Nima uchun?

### ***Mavzuni mustahkamlash uchun test savollari***

#### **1. Mehnat resurslarini boshqarish nima?**

- A) Bu chiqimdagi mahsulot birligini kirimdagi mahsulot birligiga nisbati
- B) Resurslarni rejalashtirish, xodimlarni to'plash, tanlov, ish haqi va imtiyozlarni aniqlash, korxonaga moslashtirish, o'qitish, baholash, mansabdan kutarish, tushirish, rahbar xodimlar tayyorlash.
- C) Samaradorlik, ilg'orlik, istiqbollilik, kompelekslilik, tezkorlik, maqbullik, oddiylik, ilmiylik, ko'p bo'g'inlilik, avtonomlilik, rejalilik, barqarorlik.

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

## **2. Kadrlarni boshqarish nima?**

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

B) bu tashkilotni nazorat qilish;

C) bu tashkilotni koordinatsiyalash va rejalashtirish;

D) xodimlarni nazorat qilish va ishni to'g'ri taqsimlash;

## **3. Mehnat taqsimoti deb nimaga aytiladi?**

A) Korxonalarining bir-biridan ajratish

B) Ishlarni bir-biridan oddiy-murakkabligiga, og'ir-yengilligiga va malaka talab qilishga mos ravishda ajratishga.

C) Ishchilar o'rtasidagi funksiyalarni bir-biridan ish haqiga mos ravishda ajratishga

D) Ishlab chiqarish bosqichlaridagi ishlarni katta-kichiklariga ko'ra, texnologik jarayon turiga mos ravishda ajratishga.

## **4. Ilmiy kadrlar deganda nimani tushunasiz?**

A) tadbirkorlarni

B) menejerlarni

C) korxonada xodimlarini

D) fan nomzodlari, fan doktorlari, ilmiy bilimga ega bo'lgan, professional tayyorgarlik ko'rgan, ilmiy tadqiqot natijalarini amalda qo'llaydigan mutaxassislarini

## **5. Mehnat unumdorligi deb nimaga aytiladi?**

A) 16 yoshdan 60 yoshgacha ayollar, 16 yoshdan 55 yoshgacha erkaklar va 14 yoshdan 16 yoshgacha bo'lgan mehnat qobiliyatidagi o'smirlar, ijtimoiy xizmat bilan band bo'lgan qariyalar, 1 guruh mehnat nogironlari;

B) Vaqt birligida bajarilgan ish miqdori;

C) 1 kishi hisobiga eng ko'p miqdorda ishlab chiqarilgan mahsulot;

D) moddiy boylik yaratuvchi soha xodimlar soni;

## **6. Kadrlarning tarkibi sonini rejalashtirishda nimalardan iborat?**

A) ishlab chiqarish dasturi, shtat jadvali, kadrlar qo'nimsizligi;

- B) ommaviy axborot vositalari, ishchi o'rinlari;
- C) ishlab chiqarish dasturi, mehnat sig'imi;
- D) xamma javoblar to'g'ri.

**7. Ishlab chiqarish tuzilmalarining va ishlab chiqarishni tashkil qilishning turlari?**

- A) ommaviy, seriyalab, yakkalab;
- B) moliyaviy, mehnat, mahsulot;
- C) texnologik, buyumlashgan, aralash;
- D) A va B javoblar to'g'ri.

**8. Kadrlarni toifalash asosan nimaga asoslanib amalga oshiriladi?**

- A) xizmat ko'rsatish bo'yicha;
- B) lavozim bo'yicha;
- C) kasb mutaxassislik bo'yicha;
- D) kasb malakasi bo'yicha.

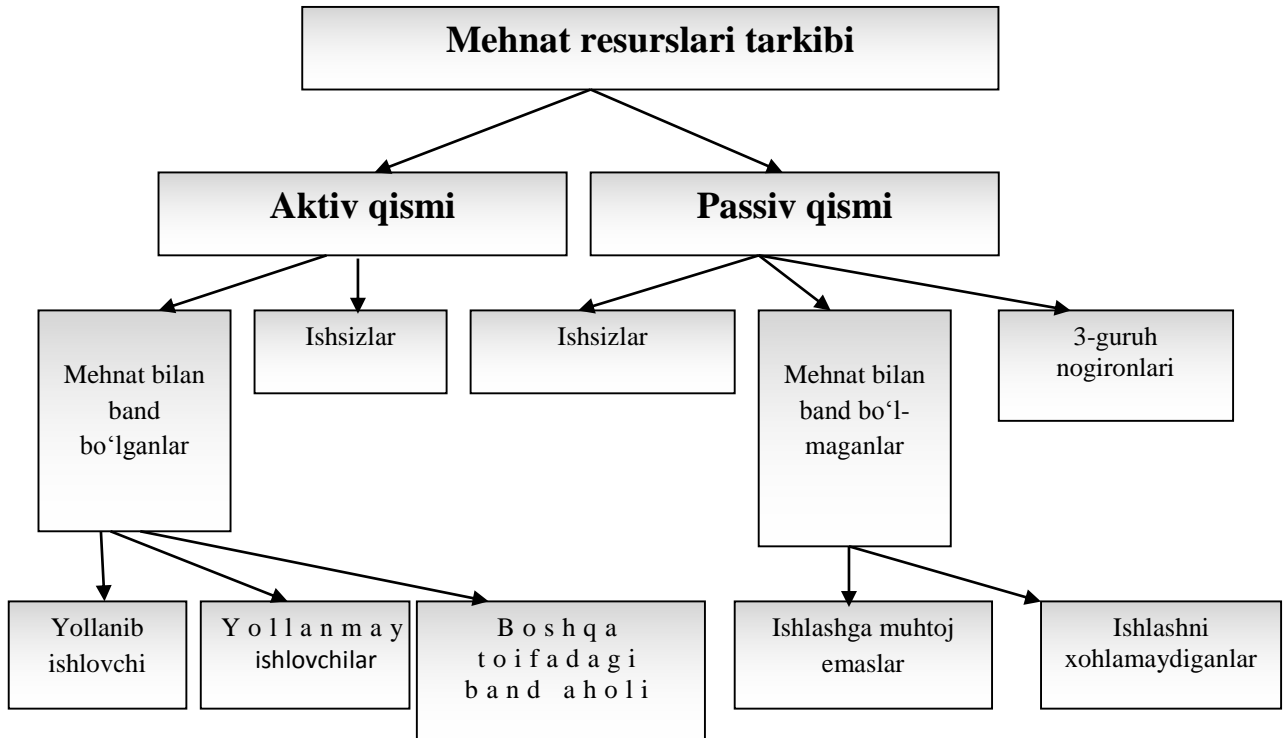
**9. Ishlab chiqarish faoliyatiga qatnashish darajasiga ko'ra xodimlar quyidagilardan qaysilarga bo'linadi?**

- A) muxandis texnik ishchilar;
- B) sanoat ishlab chiqarish, noishlab chiqarish;
- C) xizmat ko'rsatuvchilar, kichik xizmat ko'rsatuvchilar;
- D) barcha javoblar to'g'ri

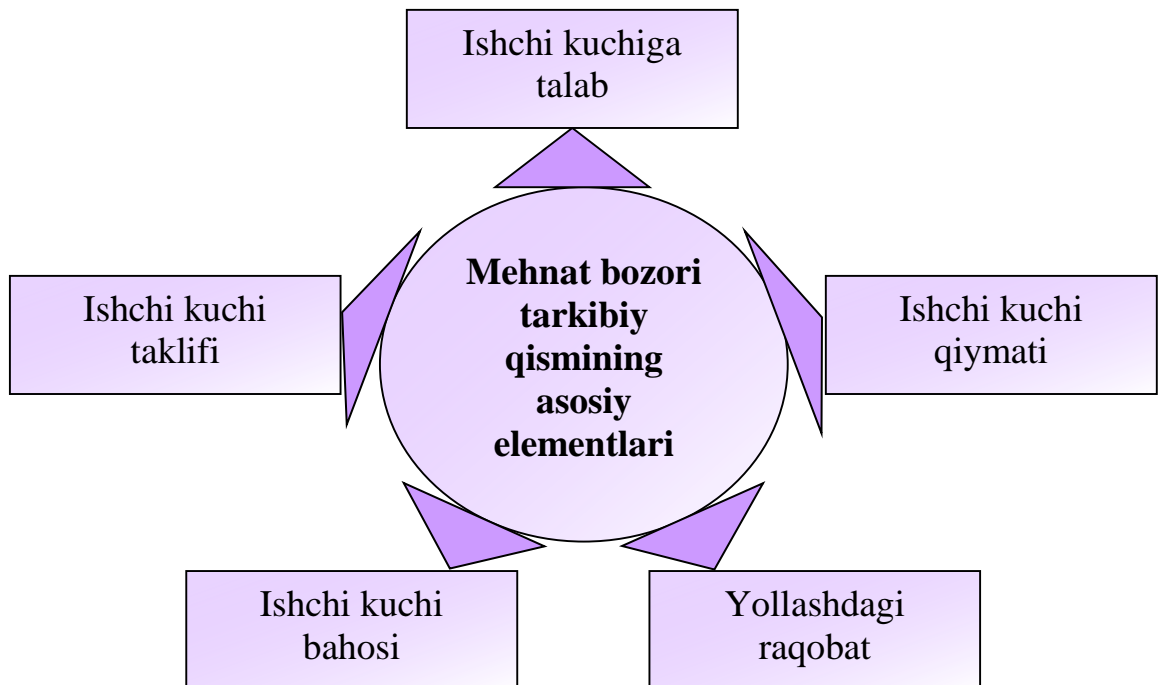
**10. Tashkilotning ishlab chiqarish xo'jalik faoliyati bo'yicha xodimlarni qanday guruxlarga ajratish mumkin?**

- A) raxbarlar, ishchilar, xizmatchilar, o'quvchi shogirdlar;
- B) mutaxassislar, xizmatchilar, raxbarlar, xavfsizlikni ta'minlovchi xodimlar;
- C) raxbarlar, mutaxassislar, xizmatchilar, ishchilar, shogirdlar, kichik xizmat ko'rsatuvchi xodimlar;
- D) asosiy va yordamchi ishchilar, muxandis-texnik xodimlar, xizmat ko'rsatuvchilar;

*Mavzuga oid ko'rgazmali materiallar*

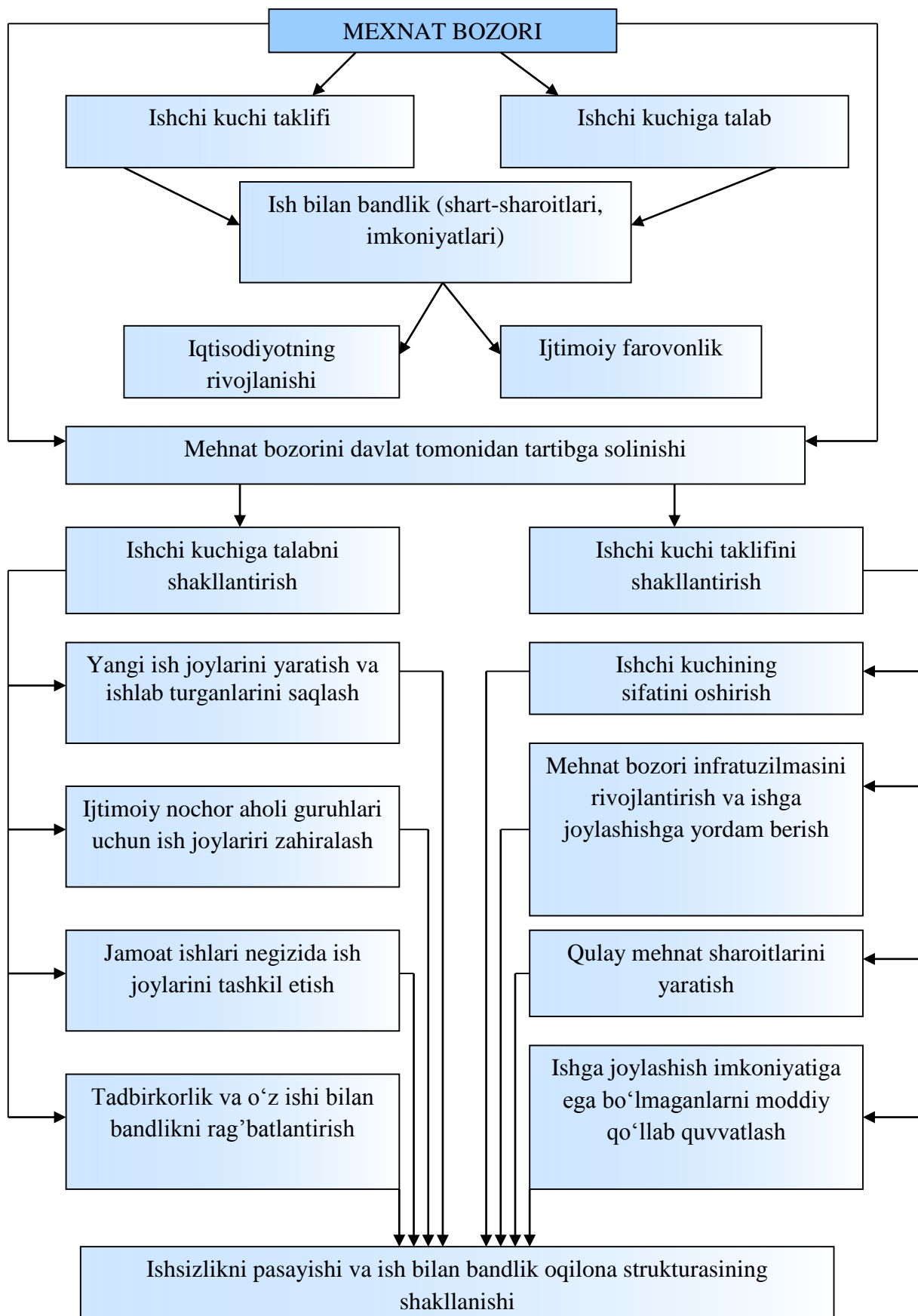


*5.2-rasm. Mehnat resurslari tarkibi*



*5.3-rasm. Mehnat bozori elementlar*





5.4-rasm. Mehnat bozori tarkibi

## O'zbekistonda ish haqini isloh qilishning asosiy yo'nalishlari

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

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

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

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

5.5-rasm. Mehnat bozori elementlar

## **6 mavzu. Korxonalarda ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish**

**Mavzuning maqsadi:** Talabalarda korxonalarda ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish, bozor sharoitida ishlab chiqarishning maqsadi va vazifalari, korxonani boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari, so'z va iboralar hamda masalalar, muammoli savollar, testlar va boshqotirmalar yechish orqali bilim va ko'nikmasini shakllantirishga ko'maklashishdan iborat.

### **6.1. Ishlab chiqarish korxonalarini konsentratsiyalash.**

Korxonalarni yiriklashuvi - yirik korxonalarda ishlab chiqarishni jamlanishi hisoblanib, u mehnat qurollarini ilmiy texnik taraqqiyoti va ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning o'sishi orqali aniqlanadi. Ishlab chiqarishning o'ta yiriklashuvi ham o'z vaqtida kutilgan natijani bermasligi mumkin. Shuning uchun sanoatning har bir tarmog'idagi korxonalar ishlab chiqarish hajmi, xom ashyoni yetkazib kelish va tayyor mahsulotni tashish bo'yicha optimal miqdorni belgilab oladi. Ishlab chiqarishning optimal miqdori deganda, belgilangan muddatda kam xarajat qilgan holda yuqori samaraga erishib shartnoma shartlarini bajarilishi tushuniladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida kichik va o'rta korxonalar nisbatan yuqori suratlar bilan rivojlanadi. Yiriklari esa asosan tabaqalashadi. Kichik va o'rta korxonalar ishlab chiqarishni yangi mahsulotlar bo'yicha qayta ko'rishga, qo'shimcha ish o'rinlari ochishga hamda bandlik masalasini hal etishga yaxshi moslashgan bo'ladi. Korxonalarni yiriklashtirishni quyidagi har xil shakllar orqali rivojlantirish mumkin:

- bir xil tipdagi mahsulotlarni (ixtisoslashgan korxonalar shaklida) ishlab chiqarishni ko'paytirish orqali;
- har xil tipdagi mahsulotlarni (har xil mahsulot ishlab chiqaradigan korxonalar shaklida) ishlab chiqarishni ko'paytirish orqali;
- korxonalarni kombinatsiyalash asosida kengaytirishni rivojlantirish orqali (korxonalar-kombinatlar shaklida);
- ishlab chiqarishni diversifikatsiyalash asosida kengaytirishni rivojlantirish.

- Bu ishlab chiqarishning qiyin shakli bo'lib, buncha korxonaning eng yiriklashgan shakli orqali erishish mumkin.

- Ishlab chiqarish korxonalarini yiriklashga quyidagi yo'llar orqali erishish mumkin:

- oldindan mavjud bo'lgan mashina, texnologiya, texnik liniyalarni ko'paytirish orqali;
- katta quvvatga ega bo'lgan mashina va uskunalarni qo'llash orqali;
- ishlab chiqarish korxonalarini yangi zamonaviy uslubdagi mashina, uskunalalar bilan qurollantirish orqali;
- o'zaro bog'liq korxonalarini kombinatsiyalash orqali;

Iqtisodiy nuqtai nazardan ishlab chiqarishni yiriklashtirishning eng maqsadli yo'li bu korxonaga katta quvvatdagi yangi mashina va uskunalarni jalb qilishdir.

Korporatsiya darajasini tahlil qilganda absolyut va nisbiy ko'rsatkichlar tahlil qilinadi. Ishlab chiqarish korxonalarining kengaytirishning alohida o'lchami bilan harakterlanadi, uning darajasi esa quyidagi ko'rsatkichlar orqali aniqlanadi: mahsulot ishlab chiqarish hajmi, o'rtacha yillik asosiy ishlab chiqarish fondlari, ishlovchilarning o'rtacha yillik soni. Bo'lardan eng faoli mahsulot ishlab chiqarish hajmidir.

Nisbiy kengaytirish har xil o'lchamdagi korxonalar o'rtasida ishlab chiqarilgan mahsulot hajmining taqsimoti bilan harakterlanadi. Shuning uchun nisbiy kengaytirish darajasi esa shu yildagi ko'rsatkichlar orqali aniqlanadi. Butun bir korxonada qandaydir mahsulot ishlab chiqarish hajmida korxonaning miqdori, bozorda mahsulotlarni sotilishidan korxonaning haqi va hokazolar.

Korxonalarini yiriklashuvini xarakterlovchi ko'rsatkichlar:

- Yirik mahsulot ishlab chiqarish hajmi;
- Xodimlarning o'rtacha yillik soni;
- Asosiy fondlarni o'rtacha yillik qiymati;
- Yillik foydalanilgan elektr energiya miqdori;
- Yirik korxonalarining umumiy mahsulotdagi ulushi; %
- Tarmoqdagi korxonalarining o'rtacha miqdori.

## **6.2. Ishlab chiqarish korxonalarining ixtisoslashuvi va kooperatsiyasi.**

Korxonalarni ixtisoslashuvi deb, bir turdagi ishlab chiqarishni o'zida mujassamlashtirgan korxonalar yig'indisiga aytiladi. Korxonalar ixtisoslashuvining uch shakli mavjud: predmet, detal va texnologik.

Ishlab chiqarishni tashkil etish va ijtimoiy mehnatning shakli bu ishlab chiqarish korxonasining ixtisoslashuvidir.

Sanoatda ixtisoslashuvning quyidagi shakllari mavjud:

**Buyumlar bo'yicha ixtisoslash.** Buning mohiyati shundaki ishlab chiqarish korxonasi tayyor mahsulot ishlab chiqarishga ixtisoslashadi ya'ni ayrim korxonalarni texnologik jihatdan bir-biriga o'xshash bo'lgan va cheklangan miqdordagi mahsulot turlarini ishlab chiqarishga moslashtirishdir;

**Qismlar (agregatlar) bo'yicha ixtisoslashish**-korxonalarni texnologik jihatdan bir-biriga o'xshash bo'lgan cheklangan miqdorda qismlarni ishlab chiqarishdir;

**Texnologik ixtisoslashish**-korxonaning ayrim texnologik jarayonlarni bajarishdir. Ayrim hollarda ular alohida korxonalar miqyosida uyg'unlashtiriladi. Korxonalarda ishlab chiqariladigan mahsulot turlarining kengayishi ixtisoslashishning doimo rivojlanishi va mukammallashuvining zarurligini ifodalaydi. Masalan, mashinasozlikda buyumlar bo'yicha ixtisoslashish – ma'lum ishlab chiqarish tarmoqlari yoki ish turlari (paxta terish, yul qurilishi) uchun mashinalar ishlab chiqarishni mujassamlashuvi yunalishida rivojlanmoqda. Bunday ixtisoslashish konstruktorlarga ayrim tarmoqlarda mashinalarning ishlash sharoitlarini chuqurroq o'rganish hamda mukammalroq texnika yaratish imkonini kengaytiradi. Bir korxonalar miqyosida tugallangan holatda mahsulot ishlab chiqarishni tashkil etilishi unga doimo xizmat qilib, zarur qismlarni yetkazib beruvchi ixtisoslashgan korxonalarni tashkil etilishini taqazo etadi. Chunki barcha xil mahsulot ishlab chiqarishni bir korxonaga to'plash mumkin emas. Shu tufayli

qismlar yoki mahsulotning bo'laklarini ishlab chiqarishga ixtisoslashgan zamonaviy korxonalar tashkil etilgan.

Korxonalarining texnologik ixtisoslashuviga mashinasozlik zavodlari uchun tayyor qismlar ishlab chiqaruvchi, quyuvchi va temirchi-presslovchi zavodlar, to'qimachilik fabrikalari uchun ip-yigiruv fabrikalari misol bo'la oladi.

Ixtisoslashgan darajsining asosiy ko'rsatkichlari:

- ixtisoslashgan korxonalarining ishlab chiqargan mahsulotini shu mahsulot turining umumiy hajmidagi salmog'i. Korxonalarining ixtisoslashish darajasining muhim ko'rsatkichlaridan yana biri-bu ishlab chiqaradigan, texnologik jihatdan o'xshash bo'lgan assortimentida buyumlarning gruppalari, turlaridir. Korxonalar ishlab chiqaradigan mahsulotlarning turlari qancha kam bo'lsa, uning ixtisoslashuv darajasi shuncha yuqori bo'ladi. Korxonalar tarkibidagi ixtisoslashuvni ta'riflash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalanish mumkin;

- Dastgohlarning ilg'or turlarini maxsus, avtomatik va boshqa ushbu korxonalar yoki sex dastgohlarining umumiy miqdoridagi salmog'i.

- Potok liniyalarida o'rnatilgan dastgohlarning salmog'i. Masalan, potok usulida ishlab chiqarishda band bo'lgan metall qiruvchi dastgohlarning hamma asbobuskunalarga nisbati(%).

- Korxonalar ishlab chiqaradigan turli mahsulotlarda yoki bir shaklga keltirilgan detallar va qismlarning salmog'i.

Korxonalarining ixtisoslashuvini xarakterlovchi ko'rsatkichlar:

- Ixtisoslash korxonalarining yillik mahsulotdiga ulushi;
- Xodimlarning o'rtacha yillik soni;
- Asosiy fondlarni o'rtacha yillik qiymati;
- Ixtisoslashuv darajasi;
- Ixtisoslashuvning yillik samarasi.

Korxonalarining kooperatsiyalashuvi - bu malum bir mahsulotlarni ishlab chiqarishda bir necha korxonalarining hamkorlikda ishtirok etishi. Kooperatsiyalashuv tarmoq-territorial tamoyilda amalga oshiriladi.

Kooperativlashtirish korxonalarining qaysi tarmoqqa taaluqliligi nuqtai nazardan tarmoq va tarmoqlararo ishlab chiqarish kooperatsiyasi shakllangan.

Sanoatda ixtisoslashishning shakllangan turlariga muvofiq kooperativlashtirishning quyidagi turlari mavjud:

- **buyumli (agregatli) kooperativlashish**-mashina va asbob-uskunalar ishlab chiqaruvchi bosh korxonada turli (elektradvigatellar, nasoslar, generatorlar va boshqa) buyumlarni yetkazib beruvchi korxonalarining faoliyatlarini ifodalaydi.

- **texnologik kooperativlashish**-bir korxonada ikkinchisiga ma'lum yarimfabrikatlar yoki alohida jarayonlar yirik qurilmalar, bolg'alovchi qismlarni, to'qimachilik korxonalarini uchun ip yetkazib berishni bajarishini ifodalaydi. Kooperativlashning bu turlari ishlab chiqarishni ixtisoslashning iqtisodiy afzalliklaridan foydalanishga imkon beradi. Kooperativlashish darajasi turli ko'rsatkichlarda ifodalanadi.

- texnologik kooperativlashtirish bosh korxonada ishlab chiqarilgach yarim tayyor mahsulotlar bilan ta'minlab turish demakdir.

Ishlab chiqarish korxonalarini ixtisoslashtirish va kooperativlashtirishning samardorligini aniqlashda quyidagi ko'rsatkichlardan foydalaniladi:

- asosiy fondlar birligiga to'g'ri keluvchi mahsulot miqdori;
- mehnat unumdorligining o'sishi;
- mahsulotning tannarxi;
- mahsulot birligiga sarflanadigan kapital mablag'larning kamayishi;
- aylanma mablag'larni ishlab chiqarishdagi aylanish tezligi;
- mahsulotni iste'molchilarga yetkazish bo'yicha xarajatlarning kamayishi;
- mahsulot sifatining yaxshilanishi;

Ixtisoslashtirish va kooperativlashtirishning samardorligini umumlashtiruvchi ko'rsatkich – sanoat ishlab chiqarishni ixtisoslashtirishgacha hamda kooperativlashtirishgacha qilingan xarajatlar miqdorini ixtisoslashtirilgandan so'ng kamayishidir. Mahsulot tannarxining kamayishini hisoblashda ishlab chiqarishni ixtisoslashtirish va kooperativlashtirishdan oldin

hamda keyin materiallarni, yarimfabrikatlarni va tayyor mahsulotlarni tashish, ayniqsa, xarajatlarining o'zgarish miqdoriga e'tibor beriladi.

Korxonalarni kooperatsiyalashuvini xarakterlovchi ko'rsatkichlar:

- Ishlab chiqarilgan mahsulot tannarxida butlovchi materiallar, yarim fabrikatlar ulushi;
- Ushbu korxonada qoshida kooperatsiyalashgan korxonalar soni;
- Tashqariga tayyorlanayotgan mahsulotlar umumiy hajmida yarim fabrikatlar ulushi;
- Kooperatsiyalashuv darajasi

### **6.3. Sanoat korxonalarini kombinatsiyalashtirishning iqtisodiy asoslari.**

**Korxonalarni kombinatsiyalashuvi** — mehnat taqsimotining bir shakli hisoblanib, har xil ishlab chiqarishni bir korxonada doirasiga birlashuvi, Bir korxonaning tayyor mahsulotidan ikkinchi korxonada xomashyo sifatida foydalanadi.

Masalan, kombinat tuzilishi kombinatsiyalashuvga misol bo'la oladi. Unda:

- har xil turdagi ishlab chiqarishni birlashuvi;
- ular orasidagi proporsionallik;
- ishlab chiqarish orasidagi texnik-iqtisodiy birlik;
- yagona energiya taminoti;
- xizmat ko'rsatish va yordamchi sohalarning yagonaligi mavjud bo'ladi.

Kombinatsiyalashtirish natijasida xom ashyodan, ishlab chiqarish chiqindilaridan to'liq foydalanish imkoniyati yaratiladiki, bu esa sanoatning xom ashyo manbaini kengaytiradi. Kombinatsiyalashtirish sanoat ishlab chiqarishda jarayonlarni uzluksiz olib borish, ularni qisqartirish, ishlab chiqarishni jadallashtirish va antijada ish kuchini tejash mehnat unumdorligini oshirishga yordam beradi. Bunday ishlab chiqarish sharoitida bir qator qurilish ob'ektlari uchun kapital xarajatlari, mahsulotni va xom ashyoni uzoqqa tashish, umumzavod xarajatlari qisqaradi, mahsulotni ishlab chiqarish hajmi ortadi, tannarxi kamayib, sifati esa ancha yaxshilanadi va iste'molchilar talabi to'laroq qondiriladi.

Kombinatlashtirishning ta'rifiga asosan uning quyidagi yo'nalishlari mavjud:



- xom ashyoni tayyor mahsulot olguncha ketma-ket bosqichlarda qayta ishlash;
- ishlab chiqarish chiqindilaridan foydalanishga asoslangan holda mahsulot tayyorlash;
- xom ashyoni yoppasiga qayta ishlash.

Kombinatsiyalashning izohlangan shakllari ko'p hollarda har xil ishlab chiqarishlarning o'zaro aloqadorligiga asoslanadi. Kombinatsiyalashgan korxonalarda texnologik jarayonlar uzluksiz boradi, bir korxonaning mahsuloti ko'pincha boshqa korxonaga yoki ishlab chiqarish uchun chala mahsulot, yoqilg'i yoki xom ashyo sifatida foydalaniladi. Ishlab chiqarishni zamonaviy talablarga hamda fan-texnika taraqqiyotining yo'nalishini e'tiborga olgan holda tashkil etish uning samardorligin oshirishdagi sezilarli omildir.

Korxonada kombinatsiyalashning rivojlanish darajasini aniqlash uchun quyidagi ko'rsatkichlardan foydalaniladi:

- korxonalarda umumiy ishlab chiqarilgan mahsulot hajmidan ishlab chiqarishni kombinatsiyalash natijasida olingan mahsulot miqdori;
- xom ashyo chiqindilardan ajratilgan foydali komponentlar darajasi va xokazolar.

Korxonalarni kombinatsiyalashuvini xarakterlovchi ko'rsatkichlar:

- Kombinatlarning yalpi ichki mahsulotdagi ulushi;
- Xodimlarning o'rtacha yillik soni;
- Asosiy fondlarni o'rtacha yillik qiymati;
- Kombinatlarning o'rtacha yillik soni;
- Xom ashyo tarkibida foydali elementlarning ulushi, %.

#### **6.4 Boshqaruv jarayoni mazmuni va maqsadlari**

Menejment (boshqaruv) butun boshqaruv tizimining uzluksiz amal qilishi jarayonini ifodalaydi. U mehnat jarayonining barcha xususiyatlariga ega. Umuman menejment jarayonini texnologiya (qanday amalga oshiriladi), tashkil etish (kim va qanday tartibda) nuqtai nazaridan tavsiflash mumkin.

Boshqaruv jarayoni mazmunining uch jihatini ajratish mumkin: texnikaviy, ishlab chiqarish, iqtisodiy va ijtimoiy.

- Texnikaviy jihatdan bu mahsulot ishlab chiqarish, metall yoki neft ajratib olishni boshqarish;

- ishlab chiqarishda - bu ishlab chiqarishni tashkil etish jarayoni, ya'ni bo'linma, sex, korxonalar o'zaro ta'sirini boshqarish;

- iqtisodiy jihatdan ishlab chiqarish, ish kuchi va butun iqtisodiy munosabatlar tizimiga rahbarlik qilish;

- ijtimoiy jihatdan - bu mehnat jamoasi ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, insonni tarbiyalashdir.

Boshqaruv jarayoni texnologiyasi boshqaruv xodimlari tomonidan bajariladigan operatsiya va amallardan iboratdir.

Shunday qilib, menejment jarayoni rahbar va boshqaruv apparatining qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun kishilarning birgalikdagi faoliyatini muvofiqlashtirish bo'yicha maqsadli harakat qilishidir.

U tizimning holatini baholash, uni yaxshilash yo'llarini izlash yoki undagi salbiy xislatlarni bartaraf qilish bilan bog'liq ishlarni tavsiflaydi. Muammo bosqichida tizimning hozirgi holatining uni rivojlantirish maqsadiga nisbatan mavjud qarama-qarshiliklarini aniqlash ko'zda tutiladi. Qaror qabul qilish bosqichi rahbarning amalda tashkiliy faoliyatiga o'tishini ifodalab, qaror qabul qilish bilan boshqariladigan tizimga ta'sir o'tkazila boshlanadi.

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

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

Korxonalariga erkinlik va mustaqillik berilishi bilan hal qilinishi lozim bo'lgan boshqaruv jarayonini tashkil etish bilan bog'liq muhim muammo rasman bir-biri bilan bog'liq bo'lmagan boshqaruv tashkilotlari o'rtasidagi gorizontal aloqalarni amalga oshirish bo'lib qoldi (masalan, korxonalar va mahsulot iste'molchilari, xom ashyo bilan ta'minlovchilar va korxonalar o'rtasida va h).

Hamma boshqaruvning uzluksiz ishlash jarayoni menejmentdir. Bu boshqaruv apparatining mehnat jarayonidir. Umumiy holda menejmentni quyidagicha tavsiflash mumkin: texnologiya nuqtan-nazaridan (qanday bajariladi), tashkillashtirish (kim tomonidan va qanday tartibda) va mazmunan (aniq nima qilinadi).

Menejment iqtisodiy nuqtai-nazaridan - bu, avvalo, hamma iqtisodiy muammolarni boshqarish tizimi, insonlarni boshqarish, mehnat jamoalari ijtimoiy talablarini qondirish, insonni tarbiyalash. Menejment jarayoni texnologiyasi esa boshqaruv apparati xodimlarining bajarayotgan amaliy ishlaridir.

Shunday qilib, menejment jarayoni qo'yilgan masalaga erishish uchun boshqaruv apparati rahbari va odamlarning kelishilgan holda hamohang faoliyat ko'rsatishidir.

Muammolar bosqichida tizimni joriy holatidagi asosiy qarama-qarshiliklar, tizim ishini yaxshilash uchun nimalar qilish kerakligi aniqlanadi. Yechim bosqichi rahbarning amaliy ishlarga o'tish faoliyatidir. Qaror qabul qilinishi bilan boshqariluvchi tizimlarga aniq ta'sir ko'rsatiladi, alohida oddiy boshqaruvga oid harakatlar bajariladi.

Menejment jarayoni uslubi quyidagilar: axborot-analitik va tashkiliy ishlar.

Axborot-analitik ishlar quyidagilardan iborat: axborotlar yig'ish, tahlil etish, axborotni qayta ishlash va uzatish, boshqaruv qarorlari variantlarini ishlab chiqish, boshqaruv qarorlari variantlariga doir axborotlarni saqlash va boshqalar.

Tashkiliy ishlar quyidagilardan iborat: tushintirish, ishonitirish, rag'batlantirish, topshiriqlarni taqsimlash, ijroni nazorat qilish, ta'sir etish va boshqalar.

Insonlarni boshqarish nafaqat qarorlar qabul qilish bilan, balki uni bajarilishni nazorat qilishni ham taqozo etadi. Afsuski, ko'p holatlarda hayotimizda menejment jarayoni bajarilishi har taraflama tashkil etilmaydi, uni tashkiliy, mazmunan, texnik tomonlari o'zaro bog'lanmaydi.

**Tayanch iboralar** Korxonalarini yiriklashuvi, korxonalarini ixtisoslashuvi, korxonalarini kombinatsiyalashuvi, korxonalarini kooperatsiyalashuvi, korxonalarini ixtisoslashuvining shakllari: predmet, detall, texnologik, tarmoq kooperatsiyasi va tarmoqlararo ishlab chiqarish kooperatsiyasi.

### ***Takrorlash uchun savollar***

1. Ishlab chiqarish korxonalarini tashkil etish shakllari.
2. Ishlab chiqarishning optimal miqdori deganda nimani tushunasiz?
3. Korxonalarini yiriklashuvini xarakterlovchi ko'rsatkichlar.
4. Korxonalarini yiriklashtirishni qanday rivojlantirish mumkin?
5. Korxonalarini ixtisoslashuvini xarakterlovchi ko'rsatkichlar.
6. Korxonalarini kombinatsiyalashuvini xarakterlovchi ko'rsatkichlar.
7. Kombinatlantirishning qanday yo'nalishlari mavjud?
8. Korxonalarini kooperatsiyalashuvi xarakterlovchi ko'rsatkichlar qaysilar?
9. Boshqaruv jarayoni mazmunining qanday jihatlarini ajratish mumkin?
10. Boshqaruvning uzluksiz ishlash jarayoni deganda nimani tushunasiz?

### ***Mavzuni mustahkamlash uchun test savollari***

**1. Faoliyat sohasi va ixtisoslashuviga qarab korxonalar quyidagi turlarga bo'linadi:**

- A) kichik korxonalar
- B) qishloq xo'jaligi korxonalari, sanoat korxonalari, qurilish korxonalari, xizmat ko'rsatish korxonalari
- C) yirik korxonalar
- D) faqat bozorga ishlovchi korxonalar

**2. Konzern – bu:**

- A) monopolistik birlashmaning bir shakli
- B) yuridik shaxs huquqiga ega bo'lgan mustaqil xo'jalik yurituvchi sub'ekt, mehnat jamoasi
- C) ko'p taraflama qo'shma korxonalar
- D) korxonalarining faoliyat sohalari va ishlab chiqaradigan mahsulotlari turlarining kengayishi, yangilanib turishi asosida tarkib topadigan yirik ko'p tarmoqli korporatsiya

**3. Quyida qayd qilingan kapital turlarining qaysi biri tadbirkor kapitali bo'la oladi?**

- A) xususiy kapital
- B) qarz-kredit kapitali
- C) qo'shma hamda hamkorlikdagi kapital
- D) nizom kapitali

**4. Tadbirkorlik qanday tamoyillarga asoslanadi?**

- A) o'z o'zini boshqarish, tadbirkorlik siri
- B) mulkka egalik qilish, foyda olishga intilish, erkinlik, ma'suliyat, tavakkalchilik, qonunga buysunish, raqobatda qatnashish
- C) nufuzga ega bo'lish, halollik bilan ish yuritish, tadbirkorlik siri
- D) mulkka egalik qilish, foydaga intilish

**5. Optimallashtirish – bu ...**

- A) mavjud ishlab chiqarish resurslarini doirada ko'p miqdorda mahsulot yaratishni ta'minlash;
- B) iloji boricha kam ishlab chiqarish resurslarni sarflab mahsulotning sotilishini ta'minlash;

C) xarajatlar va natijalar aniq optimal tenglik yoki moslikda bo'lishini ta'minlashni anglatadi;

D) milliy tovarlarning raqobatlashuvdagi usishi pulning chetga oqimining pasayishi

#### **6. Korxonaning umumiy tuzilmasi – bu ...**

A) sanoat korxonasining ishlab chiqarish jarayonini tashkil qilish shaklini o'z ichiga oladi;

B) ishlab chiqarish bo'g'irlari, boshqaruv va xizmat ko'rsatish organlarining miqdori, tarkibi, xajmi va boshqalarni o'z ichiga oladi;

C) asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi jarayonlarni o'z ichiga oladi;

D) boshqaruv jarayonini o'z ichiga oladi.

#### **7. Tashkilotning ishlab chiqarish xo'jalik faoliyati bo'yicha xodimlarni qanday guruhlarga ajratish mumkin?**

A) raxbarlar, ishchilar, xizmatchilar, o'quvchi shogirdlar;

B) mutaxassislar, xizmatchilar, raxbarlar, xavfsizlikni ta'minlovchi xodimlar;

C) raxbarlar, mutaxassislar, xizmatchilar, ishchilar, shogirdlar, kichik xizmat ko'rsatuvchi xodimlar;

D) asosiy va yordamchi ishchilar, muxandis-texnik xodimlar, xizmat ko'rsatuvchilar.

#### **8. Korxonaning tuzilmasining tahlilida sintez nima?**

A) bir biri bilan bog'liq qismlar butunligini o'rganish;

B) tizim qonuniyatlarini o'rganish;

C) vazifalarning eng yaxshi sifatlarda namoyon bo'lishini o'rganish;

D) tizim ichki xolatiga baxo berish.

#### **9. Ishlab chiqarish vositalari bozori - bu:**

A) mehnat qurollari hamda xom ashyo, yoqilg'i va materiallarning oldi-sotdi bozori;

B) daromad keltiruvchi aksiya, obligatsiya, veksel, chek kabilar oldi-sotdi bozori;

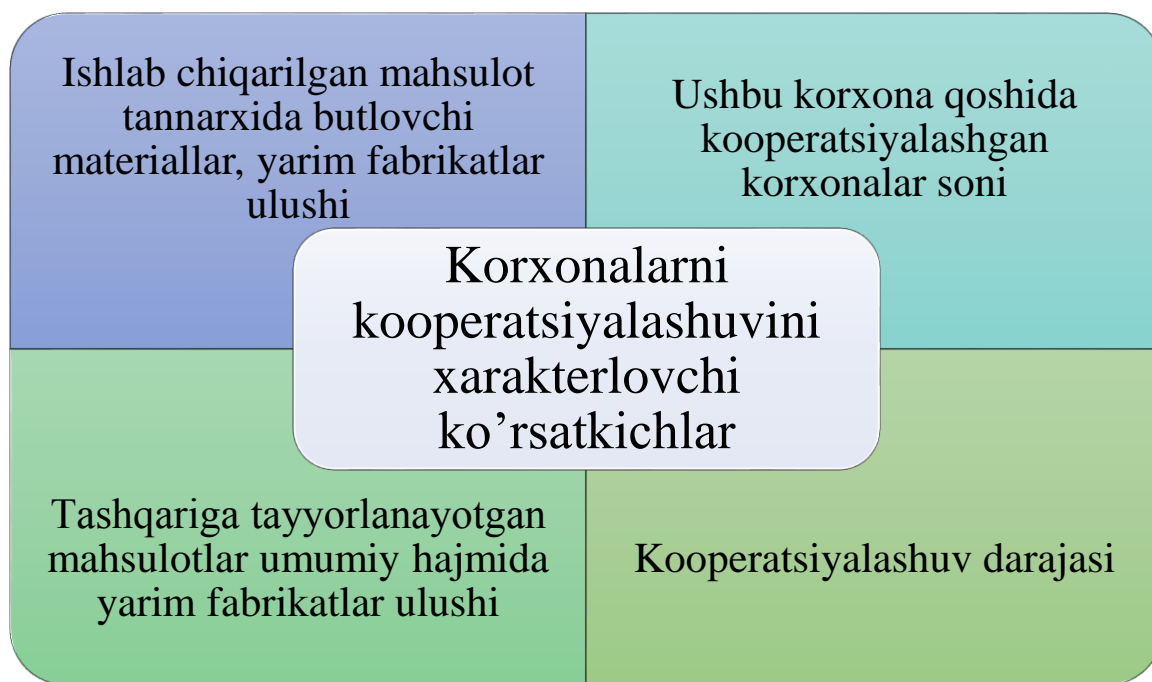
C) ish kuchini oldi-sotdi qilish bozori;

D) aqliy mehnat mahsuli bo'lmish tovarlar va xizmatlar oldi-sotdi bozori.

#### **10. Menejment maqsadlari:**

- A) bir yil ichida, kvartal, bir oy mobaynida va undan ham kamroq muddat ichida amalga oshiriladigan maqsadlar;
- B) besh yillik yoki undan ko'proq davr mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar;
- C) korxonaning asosiy maqsadini aniqlash va xodimlarning vazifalarini ishlab chiqish
- D) biror bir muammoni hal etish zarurati tug'ilgan hollarda paydo bo'ladigan maqsadlar.

*Mavzuga oid ko'rgazmali materiallar*



*6.1-rasm. Korxonalarni kooperatsiyalashuvini xarakterlovchi ko'rsatkichlar*

**KORXONALARNI  
KOMBINATSIYALASHUVI**

har xil turdagi ishlab chiqarishni birlashuvi

ular orasidagi proporsionallik

ishlab chiqarish orasidagi texnik-iqtisodiy birlik

yagona energiya taminoti

xizmat ko'rsatish va yordamchi sohalarning  
yagonaligi

*6.2-rasm. Korxonalarni kombinatsiyalashuvi jarayoni*



## **7-mavzu. Sanoat korxonalarida rejalashtirish va korxonaning biznes rejasi**

**Mavzuning maqsadi:** Talabalarda biznes-rejaning mohiyati va vazifalari, biznes-rejani tayyorlash bosqichlari, biznes-reja tarkibi va hisob-kitoblari kabilarni asosiy tayanch soʻz va iboralar hamda masalalar, muammoli savollar orqali bilim va koʻnikmasini shakllantirishga koʻmaklashishdan iborat.

### **7.1. Iqtisodiyotda rejalashtirishning ahamiyati**

Iqtisodiyot boʻyicha zamonaviy adabiyotlarda va qoʻllanmalarda rejalashtirishga moʻljallangan ish yoki maʼlum bir harakatlarni bajarish muddati, tartibi va ketma-ketligini koʻzda tutuvchi chora-tadbirlar tizimi sifatida izoh berilgan. Aynan rejalashtirish va bashorat qilish yoʻli bilan korxonalar nimani, kim uchun, qachon va qancha mahsulot ishlab chiqarish, qaysi hamkorlar yoki sheriklar bilan shartnoma tuzish yoki kooperatsiyani rivojlantirish, zarur boʻlgan moddiy-tovar boyliklari zahirasini yaratish kabi bir qator masalalarni hal qiladi.

Rejalashtirish tartibga soluvchi jarayon sifatida korxonada faoliyatini yaqin va uzoq istiqbol sari ilgari surish, asoslab berish, muayyanlashtirish va izohlab berishni ifodalaydi. Oxirgi holatda gap korxonada faoliyatini bashorat qilish haqida borishi mumkin. Bashorat qilishni rejalashtirishning boshlanishi va uzoq muddatli istiqbolga moʻljallangan davomi sifatida koʻrib chiqish mumkin. Rejalashtirish va prognozlashtirish oʻzaro aloqada boʻlgan ikkita jarayon boʻlib, xoʻjalik faoliyatini avvaldan bajarilgan hisob-kitoblar, eng kam tavakkalchilik va eng yuqori natijalarga erishish asosida yuritishni koʻzda tutadi.

Reja va rejalashtirish orasidagi farqni anglash muhim ahamiyat kasb etadi. Rejalashtirish indikativ reja yoki prognoz kabi rejalarni ishlab chiqish jarayoni boʻlsa, reja korxonaning maʼlum bir vaqt mobaynida amalga oshiruvchi texnik-iqtisodiy koʻrsatkichlarini oʻzida aks ettiruvchi hujjatni ifodalaydi. Boshqacha qilib aytganda, reja – bu, korxonaning maqsadli funksiyalari va ularni amalga oshirish yoʻllarini belgilab beruvchi rejalashtirishning moddiylashgan shaklidir.

Rejalashtirish ishlab chiqarishning maqbul yo'nalishlarini aniqlash, foydalanilmagan zahira va imkoniyatlarni qo'llash, korxonaning oqilona baho siyosatini shakllantirish hamda xo'jalik yuritish aloqalarining samarali shakllarini o'rnatishga ko'maklashadi. Rejalashtirish va bashorat qilish yordami bilan ichki va tashqi bozordagi iste'molchilar talabi aniqlanadi, korxonaning tashqi iqtisodiy faoliyati kuchaytiriladi.

Korxonalar faoliyati va iqtisodiyotda rejalashtirishdan tashqari bashorat qilish ham katta rol o'ynaydi. Bashorat qilish xo'jalik faoliyati yurituvchi sub'ektning istiqbolda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan holatlarni ilmiy asoslagan holda avvaldan ko'ra bilishini ifodalaydi. U yuzaga kelayotgan yoki kelajakda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan iqtisodiy, ilmiy-texnik va ijtimoiy holatlarni baholash va tahlil qilish asosida yaratiladi hamda muqobil qarorlarni tanlashga imkon yaratadi.

Bashorat qilish rejalashtirish tavsifida o'z aksini topadi: ishlab chiqarish va korxonalar iqtisodiy hayotining boshqa jihatlarini strategik rejalashtirish - o'rta va uzoq muddatli bashoratlar asosida hamda joriy rejalashtirish - qisqa muddatli bashoratlar asosida ishlab chiqiladi. Bu yo'nalishlarning ikkalasi ham o'zaro uzviy aloqada bo'lib, ishlab chiqarish strategiyasini fan-texnika taraqqiyoti va hayotning real voqeligi bilan bog'laydi.

Bashoratning maqsadi - bozorga ta'sir qiluvchi omillarni, shu bilan birga, xo'jalikning umumiy ahvoli, tuzilmaviy siljishlar, investitsion faollik, fan-texnika taraqqiyotining iste'molchi va ishlab chiqaruvchilarga ta'sir ko'rsatishi, an'anaviy mahsulotlardan tashqari korxonaning barqarorligi va raqobatbardoshligiga olib keluvchi «pioner» (yangi) mahsulot ishlab chiqarish istiqbolida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan holatlarini belgilashdadir. Korxonalar uchun talabni prognozlashtirish muhim ahamiyatga ega bo'lib, u ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar turi va miqdorining o'zgarishini avvaldan aniqlab beradi. Umuman olganda, prognoz rejalashtirishning ilmiy asosidir.

## **7.2. Biznes-rejaning mohiyati va vazifalari**

Biznes ingliz tilida "business" so'zidan olingan bo'lib, butun jahonda tarqalgan, foyda beruvchi iqtisodiy faoliyat, ya'ni ish yuritish mazmunini bildiradi.

Biznes so'zidan "bucineccman" biznesmen, ya'ni biznes bilan shug'ullanuvchi, ishbilarmon, tadbirkor, umuman foydali ish yurituvchilar ma'nosini bildiruvchi ibora kelib chiqqan va keng ishlatiladi. Bozor iqtisodiga o'tish munosabati bilan bunday iboralar bizning tilimizga ham kirib kelmoqda. Yuqoridagi iboralardan kelib chiqib barcha tadbirkorlar, firmalar o'z faoliyati rejasini "Biznes plan", ya'ni "Ish rejasi" deb yuritishadi.

Biznes-rejani qanday ta'riflash mumkin.

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

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

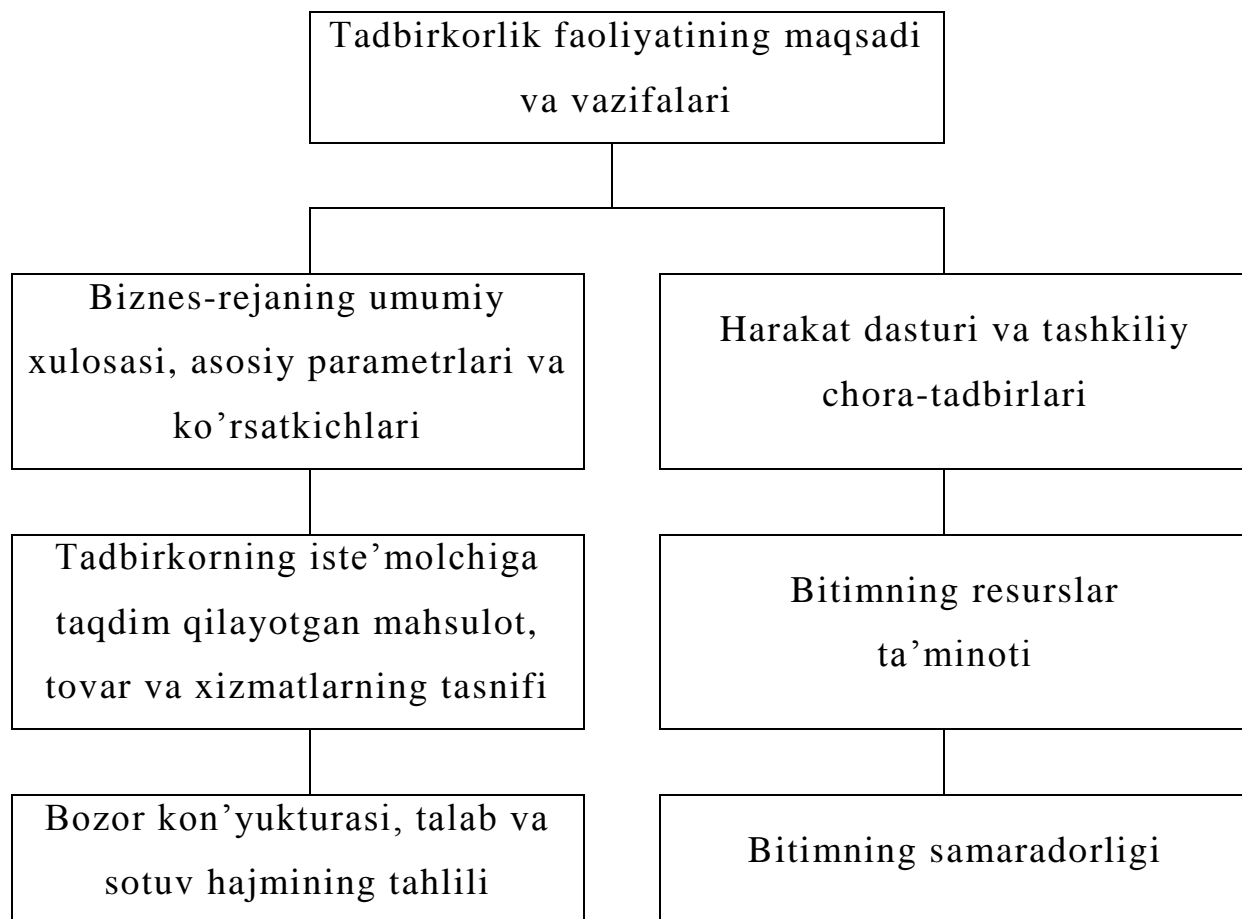
*Uchinchidan,* korxonaning kompleks ish rejasi sifatida korxonaning "kompasi" deb hisoblash mumkin.

Biznes-reja iborasi g'arb davlatlarida asosan kichik va o'rta korxonalarining, firmalarning kompleks ish rejasi sifatida tushuniladi va uning asosiy maqsadi rahbariyatiga firmaning holati to'g'risida va uning rivojlanish imkoniyatlarini tasvirlashdir. Biznes-reja amaliyotda bir necha xil turlarda tuziladi. Ular asosan to'rt xil bo'lib, har birining o'ziga xos xususiyatlari mavjud. Firmaning ichki biznes-rejasi, aylanma mablag'larni to'ldirish maqsadida kredit olish uchun tuziladigan biznes-reja, investitsiya biznes-rejasi, moliyaviy barqarorlash rejasi ular qatoriga kiradi.

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

### 7.3. Biznes-rejani tayyorlash bosqichlari

Korxonada faoliyatini muvaffaqiyatli olib borishda biznes-reja muhim rol o'ynaydi va qo'yidagi vazifaviy bosqichlarni hal etishni taqozo etadi (7.1-chizma).



7.1-rasm. Tadbirkorlik faoliyati biznes-rejasining talablari.

### 7.4. Biznes-reja tarkibi va hisob-kitoblari

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

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

Tadbirkorlik biznesining asosiy maqsadi foyda olishdir. Rejalashtirilayotgan bitimni amalga oshirish oldidan katta mablag' ishlatishni va shu mablag' qancha foyda keltirishini hisob-kitob qilib chiqish lozim. Bunda va umuman, biznes-reja tuzishda vaqt

omilini doimo hisobga olish kerak. Boshqacha qilib aytganda, keladigan foyda vaqtga qarab qanday taqsimlanadi va inflyatsiyaga nisbatan uning samaradorligi qanday bo'lishligini hisob-kitob qilib chiqish lozim.

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

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

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

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

**Uchinchi bo'lim.** «Tadbirkorning iste'molchiga taqdim qilayotgan mahsulot, tovar va xizmatlarning tavsifi» deb nomlanib, unda quyidagilar taqdim etiladi: tadbirkor ishlab chiqargan mahsulotning ko'rsatkichlari yoki uning tavsifi: ta'rifi, modeli, surati va boshqalar; ishbiarmon ishlab chiqargan tovar iste'molchilari va u qoniqtirmoqchi bo'lgan iste'mollar (haridorning tovarni sotib olishga qodirligi haqida bashorat; tovar sotib oluvchi hudud, aholi guruhi, tashkilotlar haqida ma'lumot; tovarlarni ma'lum vaqt doirasida iste'mol qilishi haqida ma'lumot, tovarga bo'lgan

talabga ta'sir yetuvchi omillar); ishlab chiqarilgan tovarning sotish narxini bashorat qilish.

**To'rtinchi bo'lim.** «Bozor kon'yunkturasi, talab va sotuv hajmi-ning tahlili» bo'limida talabni o'rganish va narxlarni bashorat qilishning davomi bo'lib, bu bo'limda ishlab chiqarishning hajmi va tovarning sotilishini vaqt mobaynida belgilab beriladi.

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

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

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

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

**Beshinchi bo'lim.** «Harakat dasturi va tashkiliy chora-tadbirlar» bo'lib, bu bo'limning mazmuni aksariyat hollarda tadbirkorlik turiga (ishlab chiqarish, tijorat, moliya) bog'liq.

Ishbilarmonlik harakat dasturi quyidagilarni o'z ichiga oladi:

a) marketing harakatlari (reklama, sotish bozorini aniqlash, iste'molchilar bilan aloqa bog'lash, ularning talabini hisobga olish);

b) mahsulotni ishlab chiqarish;

c) tovarlarni sotib olish, saqlash, tashish, sotish (asosan, tijorat tadbirkorligiga oid);

d) tovarni sotish jarayonida va sotgandan keyin haridorga xizmat ko'rsatish.

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

**Oltinchi bo'lim.** «Bitimning resursli ta'minoti». Bu bo'limda tadbirkorlik loyihasini amalga oshirish uchun kerak bo'lgan resurslar turi va hajmi, resurslarni olish manbai va uslubi haqida ma'lumotlar beriladi.

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

**Yettinchi bo'lim.** «Bitimning samaradorligi». Bu bo'lim biznes-rejaning yakunlovchi qismi bo'lib, unda tadbirkorlik faoliyati samaradorligining umumiy tafsiloti beriladi. Samaradorlikning umumiy ko'rsatkichlari orasida foyda va rentabellik ko'rsatkichlari ustuvor mavqega ega. Bundan tashqari, ijtimoiy va ilmiy-texnikaviy samaradorlik (yangi ilmiy natijalarni qo'lga kiritish) ham hisobga olinadi. Ushbu bo'limda ishbilarmonlik faoliyatining uzoq muddatli faoliyatini tahlil qilish maqsadga muvofiqdir.

Ko'p adabiyotlarda quyidagi bilimlarni o'z ichiga oluvchi biznes-rejalar taklif qilinadi:

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

## 10. Biznes-loyiha samaradorligi.

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

- sof joriy qiymat;
- rentabellik;
- samaradorlikning ichki koeffitsiyenti;
- kapital qo'yilmalarning qaytarilish davri;
- pulning maksimal sarf-xarajati;
- zararsizlik me'yorlari.

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

**Rentabellik** foydaning kapital qo'yilmalarga yoki aksioner kapitaliga nisbati shaklida aniqlanadi. Tadbirkorlik loyihasini amalga oshirishda rentabellik har bir yilga hisoblab chiqiladi. Bu yerda soliqlar hisobga olinadi.

Integral samaradorlikni nolga tenglashtiruvchi rentabellikning dastlabki sath mazmuni samaradorlikning ichki koeffitsiyenti deb hisoblanadi. Agar samaradorlikning ichki koeffitsiyenti dastlabki sath mazmunidan past bo'lmasa, loyiha samarali deb hisoblanadi.

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

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

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



## **7.5 United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) qoidalari bo'yicha biznes-reja tarkibi.**

United Nations Industrial Development Organization bo'yicha biznes-reja shabloni

1. Titul varag'i
2. Sir saqlash haqida kelishuv
3. Rezyume
4. Tarmoq va korxonada tavsifi
5. Mahsulot va xizmatlar tavsifi
6. Marketing, mahsulot va xizmatlarni sotish
7. Ishlab chiqarish rejasi
8. Tashkiliy tuzilma va boshqaruv
9. Moliya rejasi
10. Loyiha yo'nalishi va iqtisodiy samarasi
11. Tavakkalchilik va kafolatlar
12. Ilovalar

### **1. Titul varag'i.**

Firma nomi va manzili; tadbirkor haqida ma'lumotlar (FISH, manzili va telefoni). Hozirda ko'plab firmalarda sayt mavjud, uni ham ko'rsatish zarur. Keyin – elektron manzil (e-mail), kompaniya egalari ham ko'rsatiladi. (rekvizitlar va nomlanishi), bitta gapda loyihaning mohiyati bayon qilinadi va loyihani bajaruvchilar keltirilib, loyiha tuzilgan sana ham ko'rsatiladi.

### **2. Sir saqlash haqida kelishuv.**

Sir saqlash haqida kelishuv biznes reja bilan tanishadigan kishilarni unda bayon qilingan ma'lumotlarni sir saqlash haqida ogohlantirish maqsadida tuziladi.

Kelishuvda biznes reja bilan tanishayotgan shaxs muallifning rozilgisiz rejada mavjud bo'lgan ma'lumotlarni hech kimga bildirmaslik bo'yicha majburiyatni bo'yniga olishi va bunga kafolat berishi haqidaga eslatmalar bo'lishi

mumkin. Shuningdek, biznes reja yoki uning ayrim qismlaridan har qanday maqsadlarda nusxa ko'chirish yoki uni uchinchi shaxslarga berish ta'qiqlanganligi haqida ham aytilishi mumkin. Hamda kelishuvda biznes reja sarmoyadorni sarmoya ob'ekti sifatida qiziqirmagan holda uni muallifga qaytarish to'g'risidagi talab ham bo'lishi mumkin.

### **3. Rezyume.**

Biznes-reja rezyumesi rahbarlar, yozma murojaatlar, reklama e'lonlari uchun yoziladi.

Ushbu bo'lim potensial sarmoyador yoki loyiha hamta'sischilarini qiziqtirishga mo'ljallangan. Aynan shu bo'limdan potensial sarmoyadorlar eng birinchi taassurot oladilar va ko'pincha ana shu ilk taassurot asosida loyihaning taqdiri belgilanadi.

Biznes-reja potensial sarmoyadorlarga mo'ljallangan bo'lib, odatda ularning qo'lidan ko'plab biznes g'oyalar o'tadi. Ular sizning loyihangizning mohiyati va samaradorligi nimadan iborat ekanligini, uni amalga oshirishga qancha mablug' zarurligi va moliya manbalarini bilishga qiziqadilar. Ularni qiziqting.

Ushbu bo'limda tezis shaklda butun biznes reja, korxonaning mohiyati va maqsadi ochilgan holda bayon qilinadi. Unga asos qilib, ishlab chiqilgan biznes reja barcha bo'limlarida keltirilgan ma'lumotlar olinishi mumkin.

Rezyume tarkibi quyidagicha bo'lishi tavsiya qilinadi:

- Loyihaning qisqacha tavsifi, uning maqsadi va vazifalari, ta'minlash manbalari;
- Amalga oshirish mexanizmlari;
- Mahsulot yoki xizmatlarning noyobligi va raqobatbardoshligi;
- Zarur tashqi moliyalash hajmi;
- Sotuv va daromad hajmlari prognozlari;
- Sarmoyadorlarga qarzlarni qaytarish.

Rezyumega qo'yilgan asosiy talab – bayonning tushunarli va lo'nda bo'lishi, maxsus iboralarning iloji boricha kam ishlatilishidan iborat. Hajmi bir betdan oshmasligi kerak.

#### **4. Tarmoq va korxonada tavsifi.**

Bo'limdan maqsad – tanlangan biznes sohasidagi real vaziyatni hisobga olgan holda amaldagi harakatlarni bayon qilish yo'li bilan Sizning tadbirkorlik ishingizning realligini ko'rsatish va isbotlashdan iborat. Ushbu bo'limda ikki asosiy jihatni aniq va qisqa tushuntirish zarur:

- Korxonada foyda olish vositasi sifatida nimadan iborat;
- Uning mavaffaqiyatli faoliyati nimaga asoslanadi.

Bo'limning taxminiy tarkibi:

- Korxonada nima bilan shug'ullanadi (qo'shimcha nima qiladi), mahsulot (xizmat) nimadan iborat, mijozlari kimlar bo'ladi;
- Sizning biznes sohangizdagi vaziyat tavsifi (korxonangiz tanlangan biznes sohasida qanday qo'shiladi, sohadagi ishlarning ahvoli, rivojlanish istiqbollari baho berish);
- Korxonaning tashkilish-huquqiy shakli, tashkiliy tarkibi, ta'sischi, xodimlar va hamkorlar, asos solingan sana. Korxonada moliya-iqtisodiy faoliyatining ko'rsatkichlari;
- Korxonada joylashgan joy (qisqacha korxonada manzili, bino yoki xona belgilari, mulkchilik shakli yoki ijara, ta'mirga ehtiyojlik darajasi, ushbu joyning biznesingiz uchun qulay tomoni) bayon qilinadi;
- Ishning spetsifikatsiyasi (mavsumiylik darajasi, ish vaqti (soatlar va hafta kunlari) va biznes sohasi o'ziga xosliklari yoki foydalanilayotgan resurslar bilan bog'liq boshqa o'ziga xosliklar);

Agar korxonada endigina tashkil qilingan bo'lsa, ushbu bo'limda qo'shimcha ravishda yaratilayotgan korxonada muvaffaqiyati nimaga asoslanishi va sizning ushbu biznes sohasidagi tajribangiz ham bayon qilinishi kerak. Jumladan, yetkazib beruvchilar yoki iste'molchilar bilan oldindan tuzilgan shartnomalarni ko'rsatib o'tish maqsadga muvofiq. Agar loyiha yakka tadbirkorlik faoliyati doirasida amalga oshirilayotgan bo'lsa, unda o'zingiz shug'ullanayotgan biznesning tavsifini keltirasiz.

Bo'lim sarmoyadorni loyihani taklif qilayotgan shirkatning ishonchli va istiqbolli ekanligiga ishontirishi kerak.

### **5. Mahsulot va xizmatlar tavsifi.**

Har qanday tadbirkorlik loyihasi iste'molchiga (xaridorga) taklif etiladigan mahsulot (xizmat) va tadbirkor undan oladigan foyda asosiga quriladi. Tadbirkorlik faoliyatining asosini xaridor o'z puli evaziga nima olishini – mahsulotning (xizmatning) iste'molchilik xarakteristikalarini va raqobatchilardan afzallik tomonlarini, - bilish tashkil qiladi. Sizing texnologiyangiz yordamida ishlab chiqarilgan tovar yoki xizmatlarni ishonchli ravishda ko'rsatib berish zarur bo'ladi. Eng yaxshisi, u haqiqiy namuna, namunaning surati, chizmasi yoki uning tavsifi, g'oya, fikrning tavsifi bo'lgani ma'qul.

Biznes rejada har bir mahsulot (xizmat) alohida tavsif qilinadi.

Bo'limning taxminiy tarkibi

- Mahsulotning (xizmatning) nomlanishi;
- Nimaga mo'ljallanganligi va qo'llanish sohasi;
- Qisqacha tavsifi va asosiy xarakteristikalarini;
- Mahsulot (xizmatning)ning raqobatbardoshligi, qaysi ko'rsatkichlar bo'yicha raqobatchilaridan ustun, qaysi tomondan yutuq qozonadi;
- Patentlar va mualliflik huquqi masalalari;
- Mahsulot ishlab chiqarish uchun litsenziya zarurligi yoki bunga hojat yo'qligi;
- Tayyorgarlik darajasi;
- Mahsulotning sifati sertifikatini mavjudligi;
- Havfsizligi va ekologik jihati;
- Yetkazib berish shartlari va qadoqlanishi;
- Kafolat va xizmat ko'rsatish;
- Eksploatatsiya;
- Xizmat qilib bo'lgandan keyin utilizatsiya qilish.

## **6. Marketing, mahsulot va xizmatlarni sotish.**

Taqdim qilingan ma'lumotlar salohiyatli sarmoyadorni mahsulotning (xizmatning) bozor istiqboli borligi va sizning uni sotish qobiliyatingiz mavjudligiga ishonirishi kerak. Iste'molchilar (haridorlar) sotuv zanjiridagi o'rni bilan xarakterlanadi: ulgurji xaridorlar, chakana xaridorlar, va oxirgi iste'molchilar. Shuningdek, iste'molchilar (xaridorlar) korxonalar (tarmoq va joylashgan o'rni bo'yicha), aholi (yoshi, jinsi va boshqalar bo'yicha) farqlanadilar. Tovarning iste'molchilik xarakteristikalari orasida tovarning tashqi ko'rinishi (e'tiborni tortishi), nimaga mo'ljallanganligi, narxi, chidamliligi (xizmat qilish muddati), ishlatishda xavfsizligi kabi sifatleri ajralib turadi.

Bo'limning taxminiy tarkibi:

- Iste'molchilarning mahsulot (xizmatga)ga qo'yadigan talablari va sizning ularni qondirish bo'yicha imkoniyatlaringiz;
- Raqobat tavsifi. O'zingizning salohiyatli raqobatchilaringizni aniqlang va ularning kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qiling. O'z imkoniyatlaringizni ham chamalang;
- Tovarni ishlab chiqarish joyidan sotish yoki iste'mol qilinish joyigacha yetkazib berishni bayon qilish. To'liq bayon quyidagilarni o'z ichiga oladi: qadoqlash, ishlab chiqarish joyida saqlash, jo'natishga tayyorlash, sotuvdan oldingi servis va sotuvning o'zi. Mahsulot (xizmat)ni sotish kanali bayoni. Sotuv quyidagi kanallardan biri orqali amalga oshirilishi mumkin: savdo do'konlari, kichik ulgurji omborlar va do'konlar, yetkazib berish xizmatlari (agentlar, vositachilar) va boshqalar;
- Imkoniyatlaringizdan kelib chiqqan holda iste'molchilarni jalb qilish strategiyasi. (Mumkin bo'lgan variantlarga reklama kampaniyalari, namunalarni tekinga berish, ko'rgazmalarda qatnashish va boshqalar kiradi). Mahsulotingizning narxi va sotilish hajmlari. Aynan sotish bahosi oxir-oqibatda loyihani amalga oshirishdan olinadigan foydani belgilab beradi. "Narx – sifat – rentabellik" ko'rsatkichlarining birligini ta'minlash zarur bo'ladi.

## **7. Ishlab chiqarish rejasi.**

Bo'limdagi ma'lumotlar sarmoyadorni mahsulotlarni (xizmatlar) yuqoridagi bo'limlarda keltirilgan sifat va hajmlarda tayyorlay olish mumkinligiga ishonirishi kerak. Shunindek, ushbu bo'limda korxonaga haqida umumiy ma'lumotlar, rejalashtirilayotgan sotuv hajmiga mos keladigan ishlab chiqarish harajatlarning hisob kitobi, mahsulotni ishlab chiqarishga ketadigan bevosita (o'zgaruvan) va bilvosita harajatlari, mahsulot qiymatining hisob kitobi, joriy ishlab chiqarish harajatlari smetasi kabilar ham keltiriladi.

Bo'limning taxminiy tarkibi:

- Korxonaga haqida umumiy ma'lumotlar;
- Korxonaga joylashgan joy tavsifi. Ko'p hollarda korxonaga joylashgan joy mavaffaqiyatga erishishdagi asosiy omillardan biri bo'lib chiqadi. Biznesning o'ziga xos tomonlaridan kelib chiqqan holda transport, injenerlik tarmoqlari (elektr quvvati, suv, issiqlik, kanalizatsiya, aloqa va boshqa.), resurslar, shuningdek, sotuv bozorlariga yaqinlik kabilar ham ko'rsatiladi;
- Foydalanilayotgan texnologiya va bajaruvchilarning malakasi;
- Zarur maydonlar;
- Kadrlar bilan ta'minlash. Har qanday ishda, ayniqsa, biznesda "kadrlar hamma narsani hal qiladi", degan prinsip haqiqatga juda yaqin. Qoidaga ko'ra, pullar loyihaning o'ziga emas, uni amalga oshiradigan jamoaga beriladi. Shu sababli asosiy o'rinlar shaxsan ko'rsatilgani maqsadga muvofiq;
- Ishlab chiqarishning ekologiya, atrof muhit va ishlovchilarning havfsizligi talablariga javob berishi. Loyihadagi ushbu masalalarning to'g'ri ishlab chiqilmaganligi jarima xarajatlarini keltirib chiqarishi va ishlab chiqarishning yopib qo'yilishiga olib kelishi mumkin;
- Ishlab chiqarish hajmi;
- Hodimlarga ketadigan xarajatlar: Boshqaruv xodimlariga ketadigan xarajatlar (direktor, bosh muhandis, ishlab chiqarish boshlig'i, buxgalter, reja bo'limi va hokazo), ishlab chiqarish hodimlariga ketadigan xarajatlar (konstruktorlar,

- texnologlar, ta'mirchi ishchilar va hokazo), boshqa xodimlarga ketadigan xarajatlar (sotuv bilan shug'ullanuvchilar, omborchilar, qo'riqlash xizmati);
- Xom ashyo, materiallar va butlovchi qismlarga ketadigan xarajatlar: hisob-kitob har bir mahsulot yoki xizmat turi bo'yicha amalga oshiriladi;
  - Joriy xarajatlar smetasi: ushbu bo'limda mahsulot yoki xizmatni ishlab chiqarishga ketadigan joriy xarajatlar keltiriladi. Ishlab chiqarish xarajatlari yoki boshqacha aytganda, to'g'ridan-to'g'ri (o'zgaruvchan, ya'ni ishlab chiqarish hajmlariga mos ravishda) va umumiy (doimiy, ya'ni ishlab chiqarish xajmlari o'zgarishiga bog'liq emas) xarajatlarga bo'linadi;
  - O'zgaruvchan xarajatlarni hisoblash:
    - Xom ashyo va materiallar, butlovchi qismlarga ketadigan xarajatlar;
    - Ishlab chiqarish xodimlariga ketadigan xarajatlar;
    - Yoqilg'i, elektr quvvatiga ketadigan xarajatlar (ba'zi hollarda);
    - Doimiy xarajatlarning hisob-kitobi;
    - Ishlab chiqarish xarajatlari (ijara, uskunalarni ta'mirlash va ularga xizmat ko'rsatish, ishlab chiqarish ehtiyojlariga sarflanadigan yoqilg'i va energiya xarajatlari va hokazo);
    - Savdo chiqimlari (reklama, mahsulotni ilgari surish bo'yicha tadbirlar, uni sotish, o'tkazish xarajatlari);
    - Ma'muriy xarajatlar (ma'muriy hodimlarning mehnat haqi, kommunal xizmatlar, aloqa xizmatlari, xizmat safari xarajatlari va hokazo).

## **8. Tashkiliy tarkib va boshqaruv.**

Siz mulkchilik shaklini, hamkorlaringizni va asosiy hissadorlarni, va ular haqida ma'lumotlarni, hamkorlarning qanday javobgarlikni zimmalariga olishlarini, kimning boshqaruvchilar tarkibiga kirishini va ular to'g'risida ma'lumotlarni, tashkiliy tuzilma shakli va vazifalar qanday taqsimlanishini ko'rsatishingiz lozim.

Birinchi navbatda, boshqaruvchilar guruhiga kiruvchi barcha a'zolari sanab ko'rsatishingiz, ularning qisqacha tarjimai hollari va har biri zimmasiga yuklanadigan vazifalarni, shuningdek, har bir kishining firmani rivojlantirish va sotuv hamlari o'sishiga qanday hissa qo'shishini ham ko'rsatishingiz kerak bo'ladi.

Siz rahbariyat siyosatini qanday amalga oshirishni mo'ljallayotganligini ham ko'rsatishingiz zarur. Buning uchun quyidagilarga taalluqli savollarga javob berishingiz kerak:

tashkiliy tuzilma – barcha lavozimlarni sanab, ularning rejalashtirish, natijalarni maqsadli ko'rsatkichlarni baholash bilan qanday bog'langanligini sanab ko'rsatishingiz kerak, shuningdek, korxonangizning maqsad va vazifalarini aniq ko'rsatishingiz, uning faoliyati qanday qilib rag'batlantirishga olib kelishini tushuntirib berishingiz va rag'batlantirish shakllarini ham aytib o'tishingiz zarur bo'ladi.

Qisqacha ta'rif – u yoki bu lavozimda ishlash uchun nomzodga qo'yiladigan talablar, - firma ishchilari malakasi qanday tarzda oshirilishini ham ko'rsatishingiz lozim.

Tashkiliy shakl bayon qilinib, undan vazifalar qanday taqsimlanishi, xizmatlar bir biri bilan qanday o'zaro munosabatga kirishishi va ularning faoliyati ustidan qanday nazorat o'rnatilishi va qanday boshqarilishi tushunilishi kerak. Bundan tashqari, ushbu rejaga yuridik shaklga taalluqli bo'lim kiritilishi ham mumkin. Lekin u alohida bo'lim bo'lib kelishi ham mumkin.

Sizga tashkiliy reja tuzishda yordam berishi mumkin bo'lgan masalalar: Korxonangizning mulkchilik shakli.

Agar yuqoridagi savolga javob – shirkat bo'lsa, barcha hamkorlar va ushbu kelishuvning shartlari haqida gapirib berish kerak.

Agar javob – aksiyadorlik jamiyati bo'lsa, asosiy hamkorlar va ularning korxonaga asosiy kapitalidagi ulushi haqidagi ma'lumotlar zarur. Hamda qayday aksiyalar chiqarildi va yana qancha aksiya chiqarmoqchi ekanligingiz haqidagi ma'lumotlar ham kerak.

Kimda moliya hujjatlariga imzo qo'yish huquqi bor. Boshqaruv tarkibi a'zolari ro'yxati (FISH, manzili va har birining qisqacha tarjimai holi).



Ushbu tuzilmaning har bir a'zosi oldiga qo'yilayotgan vazifa. Ularning mehnat haqi qancha bo'lishi va ko'zda tutilayotgan qo'shimcha to'lovlar va mukofotlar.

### **9. Moliya rejasi.**

Ushbu bo'limda soliq to'lovlarining hisob-kitoblari keltiriladi, tayyorgarlik davri bilan bog'liq qurilish-montaj ishlari va boshqalarga ishlatiladigan uskunalarni sotib olish xarajatlari yoziladi. To'g'ridan-to'g'ri kreditlash yoki lizing asrsida olingan moliya mablag'larini qaytarish tizimlari keltiriladi. Olinishi rejalashtirilayotgan foyda va pul oqimlari bo'yicha hisob-kitoblar amalga oshiriladi, loyihani moliyalashtirish manbalari ko'rsatiladi.

Bo'limning taxminiy tarkibi:

Soliq to'lovlarining hisob-kitobi.

Tayyorgarlik davri xarajatlari.

Kreditni qaytarish (lizing) bilan bog'liq xarajatlar.

Boshqa tushum va to'lovlar.

Foydalar va zararlar haqida hisobotlar.

Real pul oqimlari.

Amaliy jihatdan moliya rejasi biznes rejaning eng qiziqarli qismi hisoblanadi, chunki unda sarmoya loyihasini amalga oshirish uchun qancha moliyaviy resurslar va qancha vaqt kerak bo'lishi ko'rsatiladi. Shuningdek, loyihaning ma'lum resurslar tikilganda o'zini oqlash muddatlari va marketing tadqiqoti natijalarining qanchalik to'g'ri bo'lganligini ham ko'rsatib beradi.

### **10. Loyihaning yo'nalishi va iqtisodiy samaradorligi.**

Bo'limda loyihani amalga oshirish natijalarining tuman ijtimoiy-iqtisodiy holatiga ta'siri ko'rsatiladi, shuningdek, mahalliy ma'muriyatning ushbu loyihani qo'llashining shakllari ham qayd etiladi. Loyihaning ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati jumladan quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- yangi ish o'rinlarini yaratish;
- aholiga yangi tovar va xizmatlar taqdim etish;
- mahalliy byudjetning soliqqa tortish bazasini kengaytirish;

- ekologik muammolarni hal qilish;
- raqobat muhitini kengaytirish.

### **11. Tavakkalchilik va kafolatlar**

Ushbu bo'limda Siz barcha paydo bo'lishi mumkin bo'lgan barcha tavakkalchilik shakllari va ularni qanday yengib o'tmoqchi bo'layotganligingiz yoki qisqartirish shakllari haqida ma'lumot berishingiz kerak. Tavakkalchiliklar turli yo'llar bilan baholanadi, siz o'zingizga mosini tanlab olishingiz kerak. Ushbu bo'limda hech qachon biron nimani yashirmaslik kerak, chunki aldov fosh bo'lishi mumkin. Lekin kredit beruvchilar hech nimani sezmaganda ham Siz bundan hech nima yutmaysiz, aksincha, ataylab qilingan yoki tasodifiy xatolar korxonangizning sinishiga olib kelishi ham mumkin. Hozirgi paytda har qanday tadbirkor tavakkalchilik bilan to'qnashadi, chunki bozor munosabatlari sharoitlari tez o'zgaruvchan, fors-major vaziyatlar uchrab turadi. Masalan, dovul yoki yong'in sizning xom ashyo zahirlaringizni yo'q qilishi mumkin. Umuman, bu masalaga jiddiy yondashish kerak.

Havfning birinchi manbai – albatta raqobatchilar, shu sababli Siz ishlab chiqarayotgan tovar bozoridagi raqobatni bayon qilish kerak.

Quyida keltirilgan savollar bu vazifani yengillashtirishi mumkin:

asosiy raqiblaringiz kimlar

ularning savdo hajmlari qanday, daromadlari qanaqa, texnik xizmat darajasi qanday, ular yangi modellar ishlab chiqarishadimi, o'z mahsulotlarini reklama qilishga qancha pul sarflashadi, bunga e'tibor berishadimi.

xaridorlar ularning tovarlariga qanday munosabatda bo'lishadi, ushbu tovarning xarakteristikasi qanday, dizayni va sifati qanaqa raqiblar o'z tovarlariga narx belgilashda nimadan kelib chiqishadi va ularning narxlari darajasi qanday.

Salohiyatli sarmoyadorlarning sizning loyihangizga munosabati ko'p jihatdan ushbu savollarga qanchalik aniq javob berishingizga bog'liq. Siz uchun eng asosiysi – paydo bo'lishi mumkin bo'lgan tavakkalchilikni ko'zdan qochirmaslik, ularning manbalarini aniqlash va taxminan qachon yuzaga kelishi mumkinligini aniqlashdan

iborat. Va, albatta, yuqorida ta'kidlanganidek, yuzaga kelishi mumkin bo'lgan yo'qotishlarni iloji boricha kamaytirish.

Tabiiyki, barcha xavflarni oldindan aniqlashning iloji yo'q, lekin taxminan belgilash mumkin. Shundan keyin Siz ushbu xavflarga qarshi qanday choralar qo'llashingizni bayon qilishingiz va bu vaziyatdan chiqib ketish dasturingizni tuzishingiz kerak. Shuningdek, qanday sug'urta polislarini va qanchaga olishingizni ham bayon qilishingiz zarur.

Hamkor va sarmoyadorlarga turli shakllardagi kafolatlar berilishi mumkin. Ular orasida federal, hududiy, mahalliy organlar kafolatlari, sug'urta, aktivlarni (ko'chmas mulk, qimmatli qog'ozlar va h.k.) garovga qo'yish, bank kafolatlari, huquqlarni berish, tovar kafolatlari (tayyor mahsulot bilan) kabilarni ajratib ko'rsatish mumkin.

## **12. Ilovalar**

Ilovalar ham biznes-rejaning muhim qismi hisoblanib, asosiy matnni burli tafsilotlardan holi qilishga yordam beradi va salohiyatli hamkor va sarmoyadorlarga turli qo'shimcha materiallar beradi. Ularga:

korxonaga haqidagi ma'lumotlarni tasdiqlovchi va ochib beruvchi ilovalar (ro'yxatga olinganlik haqidagi hujjat, nizom va korxonaga ta'sis shartnomasi nusxalari, mavjud sertifikat va litsenziyalar, diplom va guvohnomalar, korxonaga haqidagi maqolalar, buyurtmachi va hamkorlarning birgalikdagi faoliyat haqidagi fikrlari);

mahsulotni tavsiflovchi ilovalar (foto, rasm, chizma, patent, mulohazalar, sinov natijalari va mahsulot sertifikatlari, boshqa ma'lumotlar);

mahsulotga talab borligiga ishonitiruvchi ilovalar (marketing tadqiqoti natijalari, raqobatchilar haqidagi solishtirma ma'lumotlar, shartnomalar, kelishuv ahdlari va mahsulot yetkazib berishga buyurtmalar);

ishlab chiqarish imkoniyati borligini ko'rsatuvchi ilovalar (korxonaga, uning yetakchi qatnashchilari, uskunalarga suratlari, ishlab chiqarishni sertifikatlash bo'yicha hujjatlar nusxalari va boshqa);

loyihaning tashkiliy-huquqiy tayyorligini ko'rsatuvchi ilovalar (tashkiliy tuzilma, loyihani amalga oshirish mexanizmlari chizmalari, normativ hujjatlardan ko'chirmalar va boshqalar);

moliya-iqtisodiy hisob-kitoblarni asoslovchi ilovalar (kalkulyatsiyalar, jadvallar va h.k.);

loyihaning yo'nalishi, ahamiyati va samaradorligini ko'rsatuvchi ilovalar (ko'lami, yechimlar, dasturlar, rejalar, aktlar, xatlar, fikrlar va boshqalar); tavakkalchilikni bartaraf qilish choralar, fors-major vaziyatini bartaraf qilish choralarning realligini ko'rsatuvchi va olingan summani qaytarish kafolatlarining haqiqiylikni isbotlovchi ilovalar (kafolat xatlari, shartnomalar, garov tarkibi va qiymati, qonunchilik va normativ hujjatlar va boshqa hujjatlardan ko'chirmalar) kiradi.

**Tayanch iboralar:** *rejalashtirish, reja, ilmiylik, reallik, optimallik, uzluksizlik, o'zgaruvchanlik, nazorat qilish, ko'rsatkichlar, bo'lim, ko'rsatkichlar, son, sifat, nisbiy, biznes, biznes-reja, biznesmen.*

### ***Takrorlash uchun savollar***

1. Reja va rejalashtirish nima?
2. Rejalashtirish jarayoniga qanday talablar qo'yiladi?
3. Biznes-reja nima va u kimlarga mo'ljallaniladi?
4. Biznes-rejani qanday maqsad-vazifalari bor?
5. Biznes-rejani tarkibini izohlang.
6. Biznes-reja ko'rsatkichlari qanday hisoblanadi?
7. Biznesning rentabelligi qanday hisoblanadi?
8. Kapital qo'yilmalarning qaytarilish davri deganda nimani tushunasiz?
9. Pulning maksimal sarf-xarajati tushunchasini izoxlang.
10. Zararsizlik me'yorlari deganda nimani tushunasiz?

## *Mavzuni mustahkamlash uchun test savollari*

### **1. Biznes reja – bu:**

- A) korxonalar (firma)ning rivojlanish strategiyasini belgilab beruvchi asosiy hujjatdir
- B) asosan ishlab chiqarish bo'limining rejasidir
- C) asosan marketing bo'limining rejasidir
- D) asosan moliyaviy reja.

### **2. Bozor munosabatlariga o'tish sharoitida biznes reja qaysi korxonalar uchun zarur?**

- A) Barcha turdagi korxonalar uchun
- B) Yangidan tashkil qilinayotgan korxonalar uchun
- C) Mavjud korxonalar uchun
- D) Davlat tassarufidagi korxonalar uchun

### **3. Biznes rejani tuzishdan asosiy maqsad nimadan iborat?**

- A) Barcha faoliyat turlarini yangi sharoitga mos holatda rejalashtirish
- B) Bozor kon'yunkturasi, undagi talab va taklifni o'rganish va natijada iste'mol uchun zarur bulgan mahsulotlarni ishlab chiqish rejasini tuzish uchun
- C) Firma xo'jalik faoliyatini bozor talablariga mos ravishda hamda kerakli bo'lgan resurslarni olish imkoniyatiga ta'luqli ravishda yaqin va uzoq davlatlar uchun rejalashtirish
- D) Ishni to'g'ri tashkil etish uchun

### **4. Biznes rejaning kompleksligi deganda nima tushuniladi?**

- A) Undagi ma'lumotlarning to'liqligi
- B) Undagi ma'lumotlarning aniqligi
- C) Undagi ish ko'lami
- D) Undagi vazifalar soni

### **5. Biznes rejada kutilayotgan daromadlar miqdori nimaga bog'liq?**

- A) Alohida yillar bo'yicha mahsulot ishlab chiqarish dinamikasiga.
- B) Prognozlashtirilgan davrda mo'ljallanayotgan ish hajmiga.
- C) Mo'ljallanayotgan zaruriy chora - tadbirlar ko'lamiga.
- D) Xaridorlar talab va istaklarini qondirish zaruriyatiga

**6. Quyida qayd qilinganlarning qaysi biri biznes rejaning bo'limiga kirmaydi:**

- A) loyihaning rentabilligi
- B) mahsulot va xizmat turlari
- C) xulosa (rezyume)
- D) noto'g'ri javob yo'q.

**7. Bozor kon'nyukturasi nima?**

- A) talab va taklif o'rtasidagi munosabat;
- B) narxning darajasi;
- C) tovarning xarajati;
- D) zahiradagi tovarlar.

**8. Marketingda bozorni segmentga bo'lishning asosiy sababi nima?**

- A) xaridorlarning ehtiyojlari va sotib olish imkoniyatlaridagi farq;
- B) tovar sotish shaxobchalarini guruhlariga bo'lish;
- C) ishlab chiqaruvchilarni aniqlash;
- D) demografik xususiyatlarni aniqlash.

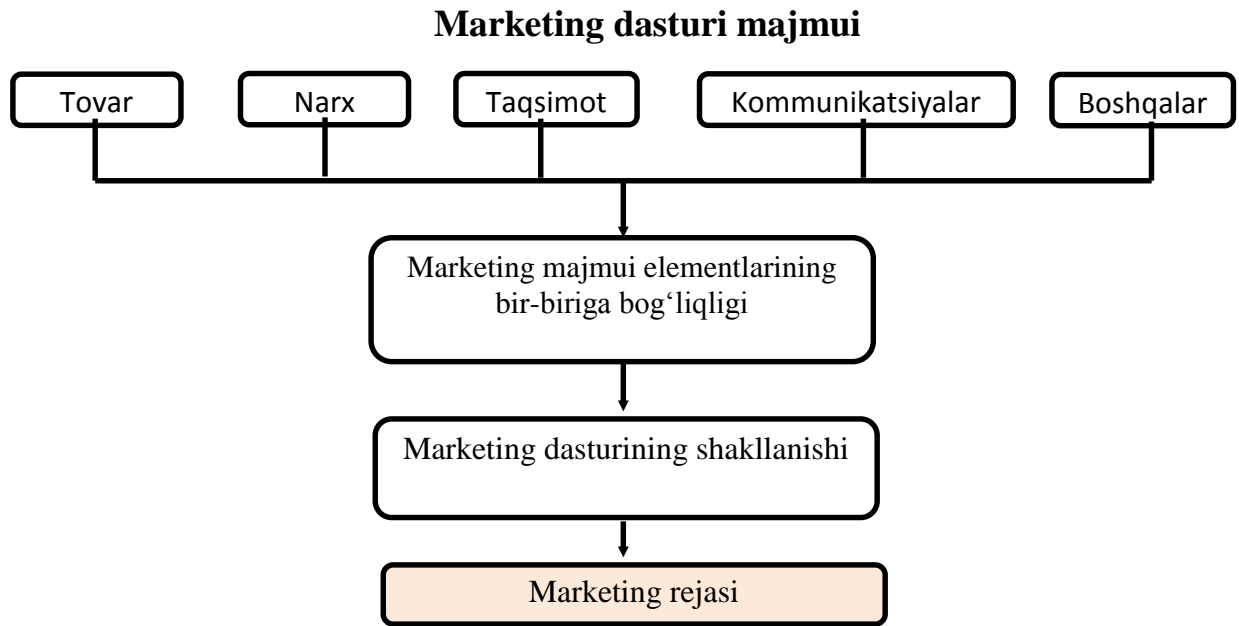
**9. Rentabellikning chegaraviy nuqtasi, ya'ni «zararsizlik nuqtasi» deganda:**

- A) yalpi xarajatlarning o'zgaruvchan xarajatlarga bo'lgan nisbati tushuniladi
- B) o'zgaruvchan xarajatlarning doimiy xarajatlarga bo'lgan nisbati tushuniladi
- C) foyda va zarar zonalarini bir-biridan ajratib turadigan marjinal nuqta tushuniladi
- D) korxonaning savdo belgisi qayerlarda ma'lumligi va uning asosiy xaridorlari kimlar ekanligi

**10. Marketingda narxning mohiyati**

- A) bozor unsurlari ichida eng murakkabi
- B) o'zgaruvchan mexanizm
- C) bozordagi tebranishlarga moslashuvchan
- D) tovar qiymatining puldagi ifodasi.

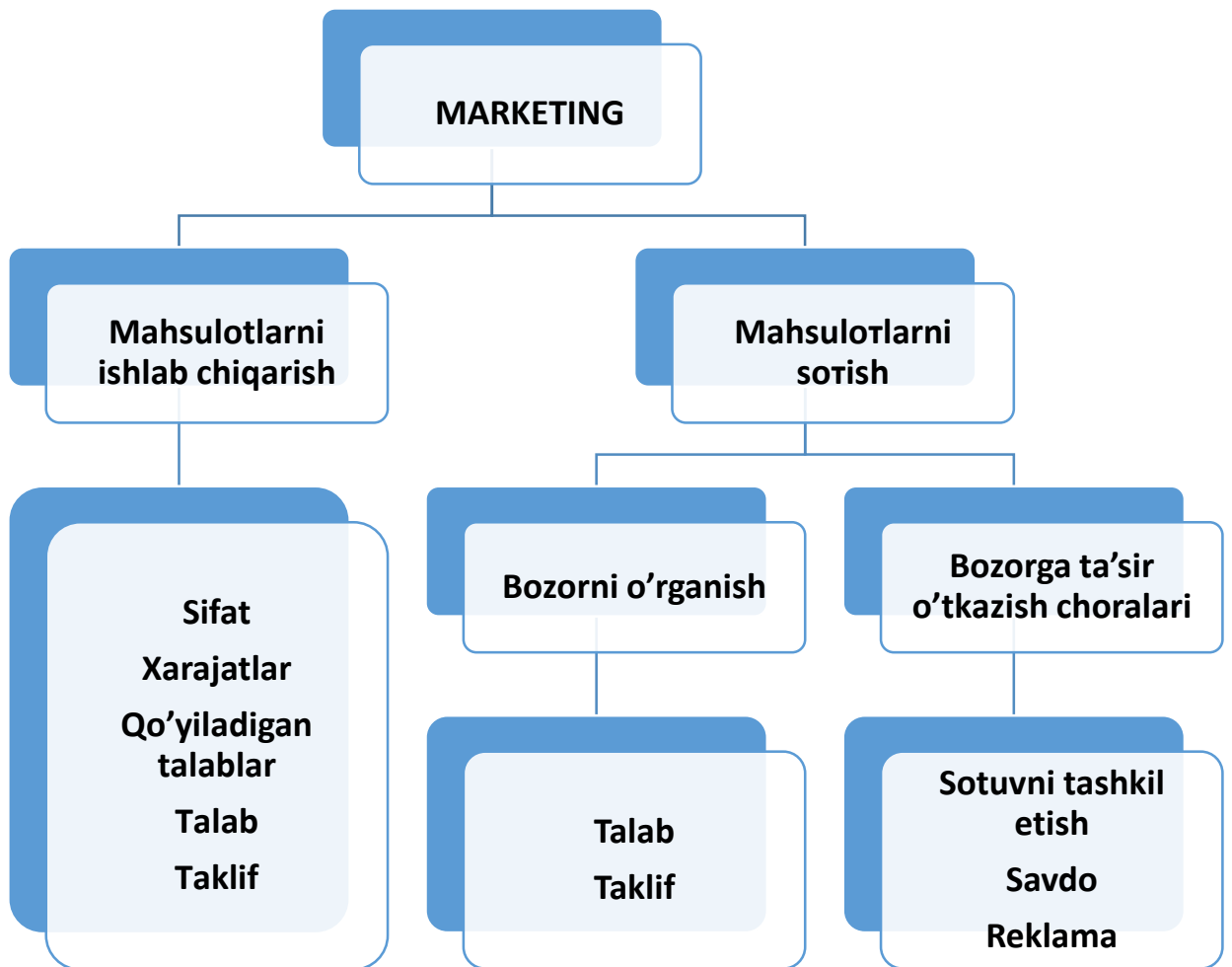
*Mavzuga oid ko'rgazmali materiallar*



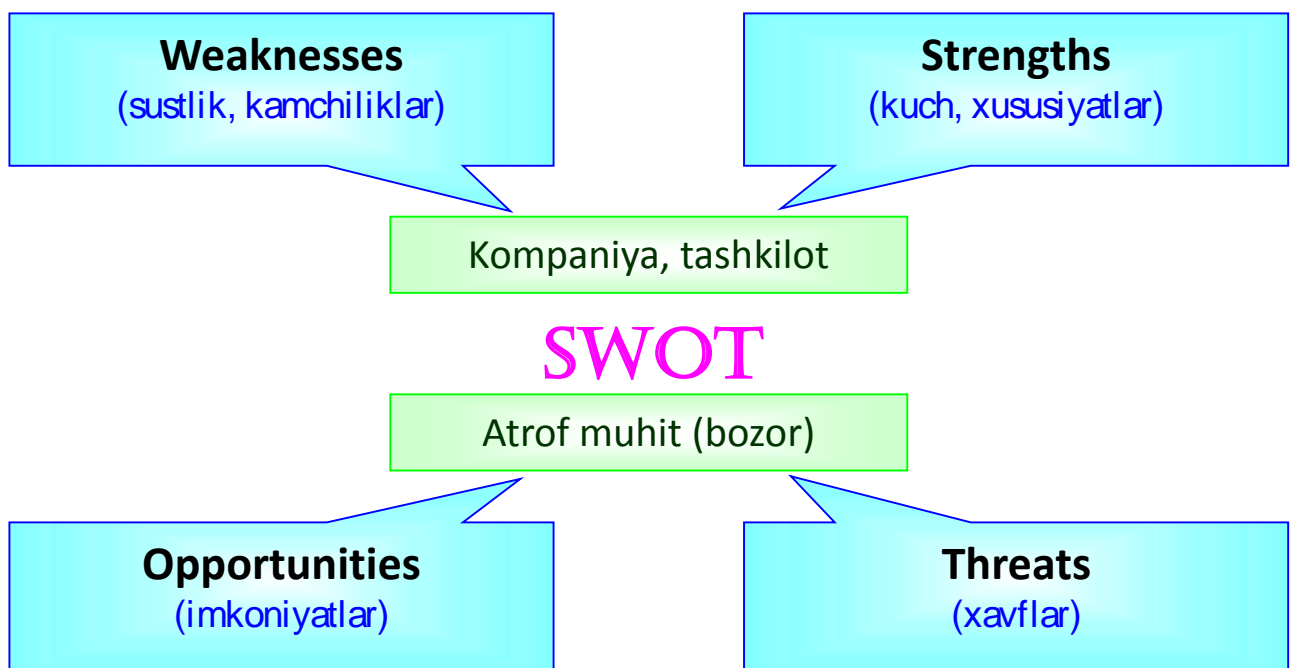
*7.2-rasm. Biznes-rejada marketing dasturi*



*7.3-rasm. Biznesda marketing sub'yektlari*



7.4-rasm. Biznesda marketing



7.5-rasm. Biznesda SWOT tahlili



## **8 - mavzu. Sanoat korxonalarida ishlab chiqarish xarajatlari**

**Mavzuning maqsadi:** Talabalarda tannarx - ishlab chiqarish sarflarini kamaytirish vositasi ekanligi, mahsulot (ish, xizmat) tannarxini hosil qiluvchi xarajat turlari, foyda va rentabellik, ularni hisoblash usullari kabilarni asosiy tayanch soʻz va iboralar hamda masalalar, muammoli savollar yechish orqali bilim va koʻnikmasini shakllantirishga koʻmaklashishdan iborat.

### *Asosiy ma'lumotlar*

#### **8.1. Ishlab chiqarish xarajatlari va mahsulot tannarxi**

Korxonalar faoliyat yuritish jarayonida moddiy va pul xarajatlarini sarflaydilar. Korxonaning umumiy xarajatlari ichida ishlab chiqarish xarajatlari eng katta salmoqqa ega. Ishlab chiqarish xarajatlari majmuasi korxonaga mahsulot ishlab chiqarish qanchaga tushishini koʻrsatadi, yaʼni mahsulotning ishlab chiqarish tannarxini tashkil qiladi.

Korxonalar, shuningdek, mahsulotni sotish boʻyicha xarajatlarni, yaʼni ishlab chiqarishdan tashqari yoki tijorat (tashish, qadoqlash, saqlash, reklama qilish va hokazo) xarajatlarini ham amalga oshiradilar

Ishlab chiqarish korxonalarini mahsulotlarni sotish bilan bogʻliq xarajatlarni ham amalga oshirishadi. Bunday xarajatlar ishlab chiqarishdan tashqari yoki tijorat xarajatlari ham deyiladi.

Oʻzbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1999 yil 5 fevraldagi 54-son qarori bilan tasdiqlangan *“Mahsulot (ish, xizmat) larni ishlab chiqarish va sotish xarajatlari tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi toʻgʻrisidagi Nizom”*ga muvofiq korxonalarining xarajatlari quyidagi guruhlariga boʻlinadi:

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

- korxonada umumxo'jalik faoliyatidan olingan foyda yoki zararlarni hisoblab chiqishda hisobga olinadigan korxonaning moliyaviy faoliyati bo'yicha xarajatlari;
- favqulodda zararlar.

*Mahsulot tannarxi* - bu mahsulot birligiga to'g'ri keladigan ishlab chiqarish xarajatlardir.

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

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

## **8.2. Mahsulot (ish, xizmat) tannarxini hosil qiluvchi xarajat turlari**

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

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

- mahsulot tayyorlashda (ishlarni bajarishda, xizmatlar ko'rsatishda) zarur tarkibiy qism hisoblangan chetdan sotib olinadigan xom ashyo va materiallar;
- normal texnologiya jarayonini ta'minlash va mahsulotlarni o'rash, mahsulot (ish, xizmat)lar yoki boshqa ishlab chiqarish ehtiyojlariga sarflanadigan (asbob-uskunalar, binolar, inshootlar va boshqa asosiy vositalar sinovini o'tkazish, nazorat qilish, saqlash, tuzatish va ulardan foydalanish uchun) materiallar, shuningdek asbob-uskunalarni tuzatish uchun ehtiyot qismlar, jihozlar, moslamalar, inventar, priborlar, laboratoriya asbob-uskunalari va asosiy fondlarga kirmaydigan boshqa

mehnat vositalarining eskirishi, maxsus kiyim-bosh va boshqa arzon baho ashyolarning eskirishi;

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

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

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

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

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

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

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

Korxonalarining ishlab chiqarish tusidagi *boshqa xarajatlariga* quyidagilar tegishli:

- ishlab chiqarish jarayoniga xizmat ko'rsatish xarajatlari (ishlab chiqarishni xom ashyo, materiallar, yonilg'i, energiya, instrument, moslamalar va boshqa mehnat vositalari va buyumlari bilan ta'minlash xarajatlari; asosiy ishlab chiqarish fondlarini ish holatida saqlash xarajatlari; yong'indan saqlash va qo'riqlashni hamda korxonaning texnikaviy foydalanish qoidalari bilan nazarda tutilgan boshqa maxsus talablarni ta'minlash, ular faoliyatini nazorat qilish xarajatlari; ishlab chiqarish faoliyatiga tegishli bo'lgan asosiy vositalarni joriy ijaraga olish bilan bog'liq xarajatlar; tekin ko'rsatiladigan kommunal xizmatlar, oziq-ovqat, ayrim tarmoqlar xodimlariga oziq-ovqatlar qiymati, korxonaga xodimlariga beriladigan tekin uy-joy haqini to'lash xarajatlari; amaldagi qonun hujjatlariga muvofiq tekin beriladigan va shaxsiy foydalanishda qoladigan buyumlar qiymati va boshqalar);

- ishlab chiqarish xodimlarini belgilangan ishlab chiqarish jarayoniga tegishli bo'lgan xizmat safarlariga yuborish bo'yicha normalar doirasida va ulardan ortiqcha xarajatlar;

- ishlab chiqarish ishchilarini va ishlab chiqarish aktivlarini majburiy sug'urta qilish xarajatlari;

- yaroqsizlik tufayli kelib chiqadigan yo'qotishlar;

- ishlab chiqarishning ichki sabablariga ko'ra bekor turishlar tufayli yo'qotishlar;

- kafolatli xizmat muddati belgilangan buyumlarni kafolatli tuzatish va ularga kafolatli xizmat ko'rsatish xarajatlari;

- mahsulot (xizmat)larning majburiy sertifikatlash qilish xarajatlari;

- ishlab chiqarish jarohatlari tufayli mehnat qobiliyati yo'qolishi munosabati bilan tegishli vakolatli organlarning qarorlari asosida va qarorlarsiz to'lanadigan nafaqalar;

- umumiy foydalaniladigan yo'lovchilar transporti xizmat ko'rsatmaydigan yo'nalishlarda xodimlarni ish joyiga olib borish va olib kelish bilan bog'liq xarajatlar.

*Davr xarajatlari* deganda bevosita ishlab chiqarish jarayoni bilan bog'liq bo'lmagan xarajatlar va sarflar tushniladi: boshqaruv xarajatlari, mahsulotni sotish xarajatlari va umumxo'jalik ahamiyatiga ega bo'lgan boshqa xarajatlar.

Korxonalarining *umumxo'jalik xarajatlari* quyidagilardan iborat:

- kadrlar tayyorlash va ularni qayta tayyorlash xarajatlari (yangi tashkil etilayotgan korxonada ishlash uchun normalar doirasida va ulardan ortiqcha kadrlar tayyorlash va qayta tayyorlash bundan mustasno);

- loyiha va qurilish-montaj ishlarida chala ishlarni bartaraf etish xarajatlarini qoplash, shuningdek ob'ekt qoshidgi omborgacha transportda tashish chog'idagi shikastlanishlar va buzilishlar, korroziyaga qarshi himoya nuqsonlari tufayli kelib chiqqan taftish xarajatlari (asbob-uskunalarini qismlarga ajratish) va shunga o'xshash boshqa xarajatlar yetkazib beruvchi va ishlarni bajarish shartlarini buzgan yuridik shaxslar hisobiga mazkur xarajatlar chala ishlar, shikastlanish yoki zarar ko'rish uchun javobgar bo'lgan yetkazib beruvchi yoki boshqa korxonalar hisobiga undirilishi mumkin bo'lmagan darajada amalga oshiriladi;

- maslahat va axborot xizmatlariga haq to'lash, shu jumladan korxonalar mulkdorlaridan birining tashabbusi bo'yicha o'tkazalidagan auditorlik xizmatlariga haq to'lash;

- o'zining xizmat ko'rsatuvchi ishlab chiqarishlari va xo'jaliklarni saqlashdan ko'rilgan zararlar;

- salomatlikni muhofaza qilish va xodimlarning ishlab chiqarish jarayonida bevosita qatnashuvi bilan bog'liq bo'lmagan dam olishlarni tashkil etish tadbirlari;

- korxonalar tomonidan mahsulot ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lmagan ishlar va xizmatlarni (shahar va shaharchalarni obodonlashtirish ishlari, qishloq xo'jaligiga yordam berish va boshqa xil ishlarni) bajarish xarajatlari;

- kompensatsiya va rag'batlantirish tusidagi to'lovlar (vaqtincha mehnat layoqatini yo'qotgan taqdirda qonun hujjatlari bilan belgilangan, haqiqiy ish haqi miqdorigacha qo'shimcha haq va boshqalar);

- ish haqini hisoblashda hisobga olinmaydigan to'lovlar va xarajatlar (qonunchilikka muvofiq bolani ikki yoshga to'lgungacha parvarish qilish bo'yicha har oylik nafaqani to'lash bo'yicha xarajatlar; pensiyaga ustamalar; pensiyaga chiqayotgan mehnat faxriylariga bir yo'la to'lanadigan nafaqalar; xodimlarga to'lanadigan moddiy yordam);

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

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

- bank va depozitariy xizmatlariga to'lovlar;

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

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

- zararlar, jarimalar, penyalar (bekor qilingan ishlab chiqarish buyurtmalari bo'yicha yo'qotishlar; moddiy boyliklarning tabiiy yo'qolishi normalari doirasidagi va normalardan ko'proq, bevosita ishlab chiqarish jarayoniga tegishli bo'lmagan yo'qotishlar hamda kamomadlar; sud xarajatlari; to'lanishi shubhali qarzlarning bo'yicha zahiraga ajratmalar va boshqalar);

- boshqa operatsiya xarajatlari.

Korxonalarining *moliyaviy faoliyati bilan bog'liq xarajatlarga* quyidagilar kiradi:

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

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

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

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

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

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

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

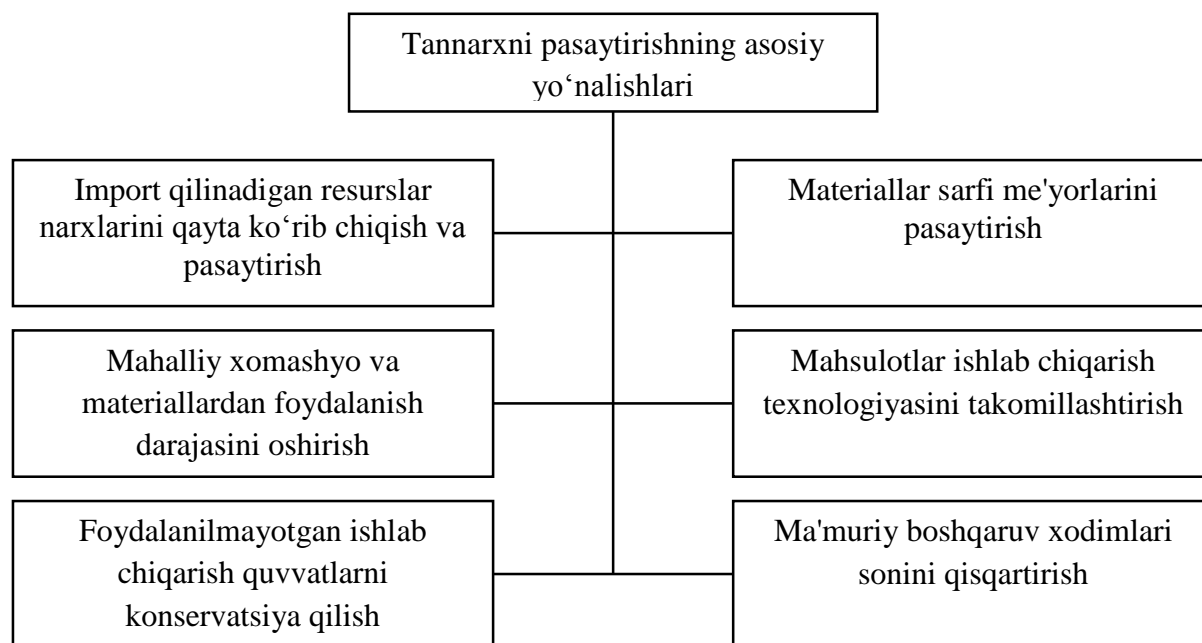
### **8.3. Mahsulot (ish, xizmat) tannarxini pasaytirish omillari**

Bugungi kunda respublikamiz iqtisodiyotining deyarli barcha tarmoq va sohalarida ishlab chiqarishni modernizatsiyalash, texnik va texnologik jihatdan qayta jihozlash tadbirlarining keng ko'lamda amalga oshirilishi raqobatdosh mahsulotlar ishlab chiqarish imkoniyatlarini kengaytirmoqda. Biroq, bu boradagi jiddiy muammo – ayrim mahsulotlarimiz tannarxining yuqori darajada qolayotganligi ularning raqobatdoshligiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda.

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

Natijada 2009 yil mobaynida sanoat tarmoqlarida ishlab chiqarilayotgan mahsulot tannarxi 18 foizga, Olmaliq kon-metallurgiya kombinati, «O'zmetkombinat» aksiyadorlik ishlab chiqarish birlashmasi, «O'zeltexsanoat» uyushmasi, «O'zqurilishmateriallari» kompaniyasi singari va boshqa korxonalar va

tarmoqlarda 20-25 foizga kamaydi. Jumladan, respublikamizda iqtisodiyot komplekslari bo'yicha ishlab chiqarilgan mahsulotlar tannarxini pasaytirish bo'yicha erishilgan natijalarni quyidagi jadval orqali ko'rishimiz mumkin ( 6.1-jadval).



8.1-rasm. Tannarxni pasaytirishning asosiy yo'nalishlari.

**Masala:** Bazis davrida korxonada tovar mahsulotining tannarxi 400,0 mln. so'mni tashkil etdi. Hisobot davrida mehnat unumdorligini 7%ga va o'rtacha ish haqini 5%ga oshirish ko'zda tutilgan. Doimiy xarajatlar miqdori o'zgarmas sharoitda ishlab chiqarish hajmi 9%ga oshadi. Mahsulot tannarxida ish haqi - 23%ni, doimiy xarajatlar - 20% ni tashkil etagan bo'lsa, tannarxning necha foizga pasayganligini va keltirilgan omillar ta'sirida qilingan tejam hajmini aniqlash talab etiladi.

*Yechim:*

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

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



2. Doimiy xarajatlar o'zgaragan holda ishlab chiqarish hajmining oshishi natijasida mahsulot tannarxining pasayishi:

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

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

4. Mahsulot tannarxining pasayishi natijasida erishilgan tejam:

$$E = \frac{400,0 \times 2,06}{100} = 8,24 \text{ mln.so 'm.}$$

**Tayanch iboralar:** *moddiy xarajatlar, mehnat xarajatlari, moliyaviy xarajatlar, ishlab chiqarish tannarxi, ijtimoiy sug'urta ajratmalari, sof foyda, rentabellik, mahsulot rentabelligi, aktivlar rentabelligi, sof foydaga ta'sir qiluvchi omillar, rentabellik darajasiga ta'sir qiluvchi omillar.*

### ***Takrorlash uchun savollar***

1. Mahsulotlarning ishlab chiqarish tannarxi qaysi elementlardan tarkib topgan?
2. Ishlab chiqarish sarf xarajatlari deganda nimani tushunasiz?
3. Moliyaviy natijalarning qanaqa ko'rsatkichlarini bilasiz?
4. Zararsizlik nuqtasi deganda nimani tushunasiz?
5. Transfert tolovlari tushunchasini izohlang
6. Sof foydaga qanday omillar ta'sir qiladi?
7. Mahsulot (xizmat) tannarxi nima va uning pasayishiga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
8. Muomala va davr xarajatlarini tushuntiring

### ***Mavzuni mustahkamlash uchun test savollari***

**1. Umumiy xarajatlarning turini aniqlang.**

A) doimiy va o'zgaruvchan

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

**2. Ishlab chiqarish sarf xarajatlari deganda ...**

- A) korxonada o'zi uchun zarur resurs va xizmatlarga to'lovlarni amalga oshirish natijasida vujudga keladigan xarajatlar
- B) korxonada yalpi tushum bilan bog'liq moliyaviy resurslarning asosiy manbai
- C) tovar va xizmatlarni ishlab chiqarish va iste'molchilarga yetkazib berishga qilinadigan barcha sarflar
- D) har qanday tovarni ishlab chiqarishga iqtisodiy resurs sarflari.

**3. Ishlab chiqarish hajmining o'zgarishiga qarab harajatlari qanday bo'ladi?**

- A) tashqi va ichki
- B) bevosita va muomala
- C) sof va qo'shimcha
- D) doimiy va o'zgaruvchi

**4. Rentabellikning chegaraviy nuqtasi, ya'ni «zararsizlik nuqtasi» deganda:**

- A) yalpi xarajatlarning o'zgaruvchan xarajatlarga bo'lgan nisbati tushuniladi
- B) o'zgaruvchan xarajatlarning doimiy xarajatlarga bo'lgan nisbati tushuniladi
- C) foyda va zarar zonalarini bir-biridan ajratib turadigan marjinal nuqta tushuniladi
- D) korxonaning savdo belgisi qayerlarda ma'lumligi va uning asosiy xaridorlari kimlar ekanligi

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

- A) xom ashyo va materiallar
- B) ijara haqi
- C) ishbay ish haqlari
- D) mukofot summaları.

**6. Bevosita ishlab chiqarish xarajatlari turlari kaysilar?**

- A) qo'shimcha, sof, o'zgaruvchan xarajatlar
- B) ish xaqi, xom-ashyo, yonilg'i, amortizatsiya va boshqalar

C) A va B javoblar to'g'ri

D) to'g'ri javob yo'q

**7. Transfert to'lovlari – bu...**

A) xorij volyutasi yoki oltinni bir mamlakatdan ikkinchi mamlakatga o'tkazish

B) korxonada faoliyatning samaradorligini ta'minlash

C) bankrotlik va sanatsiyani oldini olishni ta'minlash

D) ijtimoiy to'lovlar uchun to'lanadigan to'lovlar

**8. Marjinal foyda (MF) qanday aniqlanadi?**

A)  $MF=T-(DX+O'X)$

B)  $MF=DX-O'X$

C)  $MF=O'X-T$

D)  $MF=T-O'X$

Bu yerda: O'X-o'zgaruvchan xarajatlar

DX-doimiy xarajatlar

T-sotuvdan tushgan tushum.

**9. Ishlab chiqarishni boshqarish deganda:**

A) ishlab chiqarish doirasida amalga oshiriladigan rahbarlik, tashkilotchilik va ma'muriy xarakterdagi alohida faoliyat tushuniladi

B) korxonada doirasida amalga oshiriladigan rahbarlik, tashkilotchilik va ma'muriy xarakterdagi alohida faoliyat tushuniladi

C) buyumlarni iste'molchilar talabiga mos keluvchi sifat tasniflari bilan ishlab chiqarishni ta'minlovchi, maqsadga qaratilgan faoliyat tushuniladi

D) noto'g'ri javob yo'q.

**10. Tovarga qo'yiladigan asosiy talablar:**

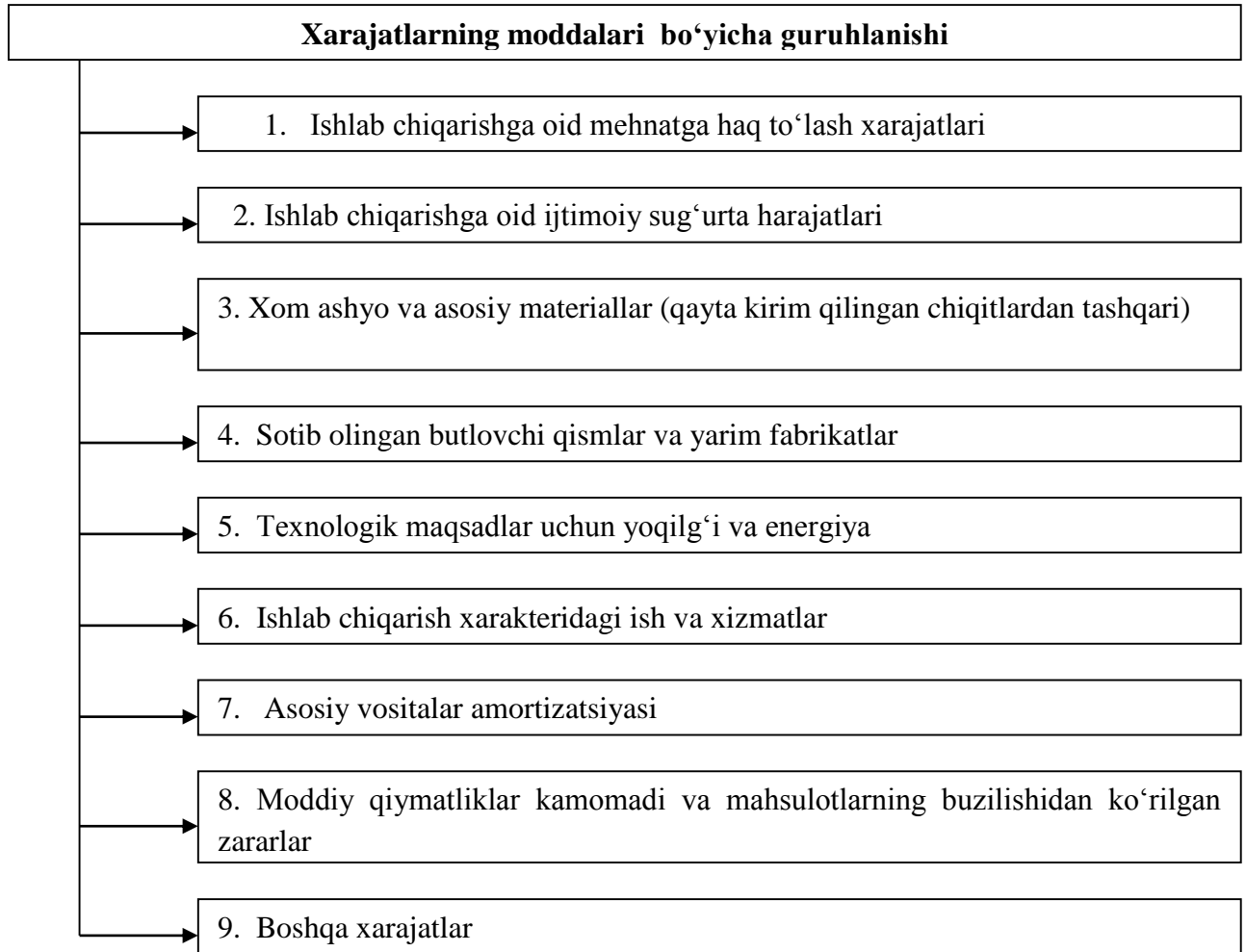
A) tovarning iste'mol qiymatini yuqoriligi;

B) sifat ko'rsatkichlari;

C) ehtiyojning mavjudligi;

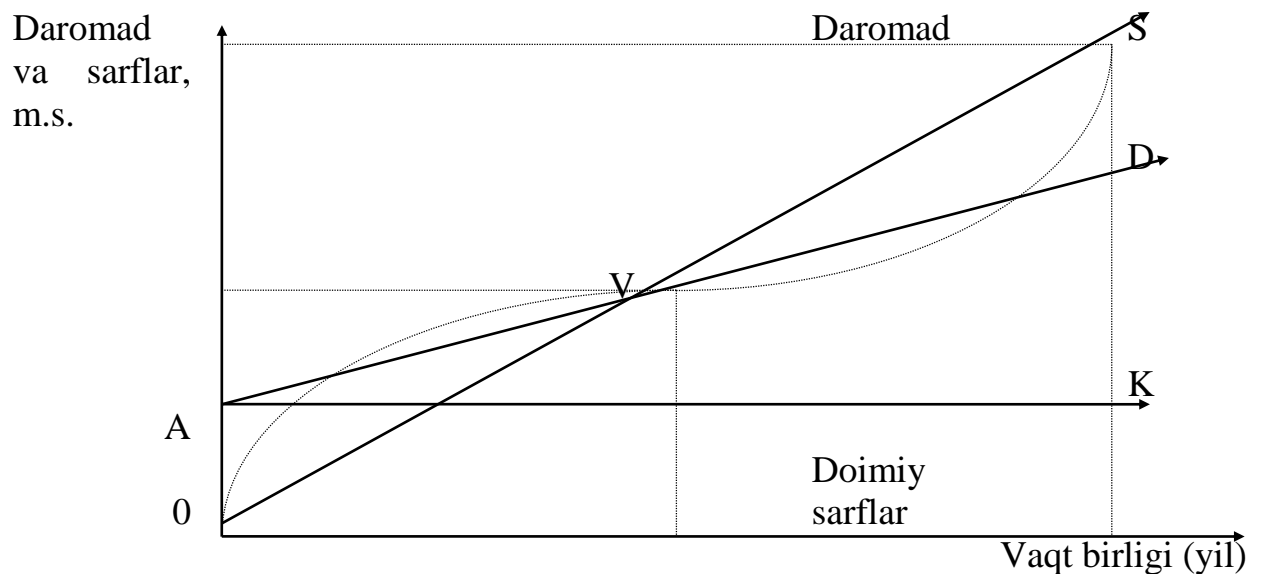
D) hamma javoblar to'g'ri.

## Mavzuga oid ko'rgazmali materiallar

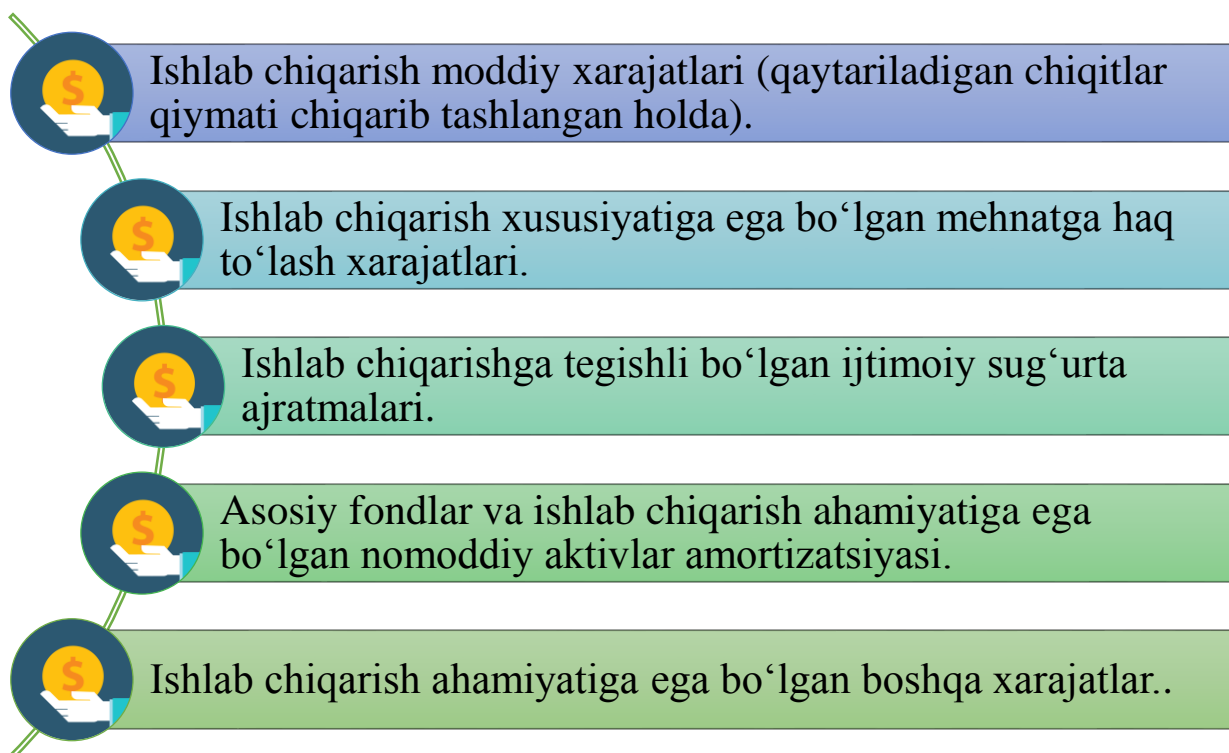


8.2-rasm. Sanoat korxonalarida mahsulot tannarxini hisoblash moddalari

### “Zararsizlik” grafigi



## Mahsulot (ish, xizmat)larning **ishlab chiqarish tannarxini** hosil qiluvchi xarajatlar



*8.3-rasm. Sanoat korxonalarida ishlab chiqarish tannarxini hosil qiluvchi xarajatlar*

## **9 - mavzu. Sanoat korxonalarining daromadi va samaradorligi**

**Mavzuning maqsadi:** Talabalarda samasadorlik, mahsulot (ish, xizmat) tannarxini hosil qiluvchi xarajat turlari, foyda, samaradorlik mezonlari, ularni hisoblash usullari kabilarni asosiy tayanch soʻz va iboralar hamda masalalar, muammoli savollar yechish orqali bilim va koʻnikmasini shakllantirishga koʻmaklashishdan iborat.

### **9.1. Samaradorlik korxonada ishlab chiqarish faoliyatida muhim oʻlchov birligidir**

Ishlab chiqarish samaradorligi har bir korxonada faoliyatining eng asosiy vazifasi hisoblanadi. U xoʻjalik yuritishning sifat va miqdor koʻrsatkichlarini, shuningdek, buyumlashgan va jonli mehnat xarajatlari hamda olingan natijalar oʻrtasidagi munosabatni ifodalaydi.

Afsuski, bozor sharoitlarida “samaradorlik” tushunchasi, garchi, daromad olish, xarajatlarni kamaytirish, mehnat samaradorligining oʻsishi, fond qaytimi, rentabellik va hokazolar samaradorlik tabiatiga mos kelib, bozor iqtisodiyoti talablariga zid kelmasada, baho, foyda, daromad, xarajat kabi tushunchalarga qaraganda kam qoʻllanilmoqda. Samarali ishlash degani oʻz mohiyatiga koʻra, moʻljallangan (rejalashtirilgan) foydani olish, noishlab chiqarish xarajatlari va yoʻqotishlarni kamaytirish, ishlab chiqarish quvvatlari va ishchi kuchidan yaxshiroq foydalanish, mehnat samaradorligini oshirish, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning sifatini yaxshilashni anglatadi.

“Samara”, “samaradorlik”, “ ijtimoiy-iqtisodiy samaradorlik” kabi tushunchalarning orasidagi farqni anglab olish zarur.

Samara – bu, ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ish, xizmat), foyda va daromad hajmini oshirish, mahsulot tannarxini kamaytirish, sifatsiz mahsulot ishlab chiqarishni kamaytirish yoki umuman, yoʻq qilish bilan bogʻliq boʻlgan korxonada faoliyatining ijobiy natijalaridir. Bu yutuqlar natural shaklda ishlab chiqarish samarasini, pul shaklida esa iqtisodiy samarani tavsiflaydi.

Samaradorlik, avvalo, korxonalar faoliyatining sifat jihatlarini tavsiflovchi tushunchadir. U “samara” toifasidan kelib chiqadi hamda unga qaraganda murakkab va kompleks tavsifga ega.

Samaradorlik chora sifatida ko'plab texnik, iqtisodiy, loyiha va xo'jalik qarorlarini avvaldan belgilab beradi. Korxonalar o'zining xo'jalik, ilmiy-texnik va investitsion siyosatini belgilashda samaradorlikdan kelib chiqadi.

Iqtisodiy samaradorlik samaradorlikka qaraganda bir muncha tor ma'noni anglatadi. U qabul qilinayotgan qarorlarning xo'jalik yuritishda maqsadga muvofiqligini tavsiflaydi hamda barcha hollarda samaraning unga erishish uchun ketgan xarajatlar (ishlab chiqarish resurslari)ga nisbati sifatida aniqlanadi. Xarajatlar qanchalik kam bo'lsa (mahsulot sifatiga ta'sir qilmagan holda), samara shunchalik ortadi, demak, iqtisodiy samaradorlik ham ortadi.

Ijtimoiy-iqtisodiy samaradorlik ishlab chiqarish samaradorligini mehnat sharoitlarini, uning ijodkorlik mazmunini boyitish, aqliy va jismoniy mehnat o'rtasidagi farqni yo'qotishni inobatga olgan holda tavsiflaydi. Ijtimoiy-iqtisodiy samaradorlik bir vaqtning o'zida, ishlab chiqarish samaradorligini kuchaytirish, korxonaning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi, shaxsning har tomonlama rivojlanishi va uning barcha qobiliyatlaridan foydalanishning sabab va natijasi hisoblanadi. Bevosita ijtimoiy samara, xodimlarning bilim va malakasi, tajriba va madaniyatining o'sishi, aholi sog'lig'ining yaxshilanishi va umr ko'rishining uzayishida aks ettiriladi.

Ishlab chiqarish samaradorligi ijtimoiy samaradorlikka nisbatan birlamchi hisoblanadi: iqtisodiy yutuqlar korxonaning ijtimoiy muammolarini hal qilishga yordamlashadi. Masalan, foydaning o'sishi, jamg'armalarning ortishi korxonaga ijtimoiy vazifalar doirasini kengaytirish va ularni hal qilish imkonini beradi.

Biroq samaradorlik va uning asosiy ko'rsatkichi - foyda (daromad) o'z-o'zidan, avtomatik ravishda yuzaga kelmaydi. Turli korxonalarda samaradorlikka erishish uchun mavjud ishlab chiqarish quvvatlari va boshqa xususiyatlardan kelib chiqqan holda, turli vosita va yo'llardan foydalaniladi. Bunda vaqt omili, ya'ni samaradorlikka qisqa yoki uzoq muddatlarda erishishni mo'ljallash, asosiy rollardan

birini o'ynaydi. Masalan, korxonalar o'z foydasini qisqa vaqt mobaynida mahsulot sifatini yaxshilashni mablag' bilan ta'minlash, ishlab chiqarishni qayta qurollantirish va modernizatsiya qilish, xodimlar malakasini oshirishga ajratilayotgan mablag'larni kamaytirish yo'li bilan ko'paytirishi mumkin. Uzoq muddatli rejalarda esa bu, foydaning kamayishiga va hattoki korxonaning bozordagi o'rni yo'qotishi natijasida bankrotga uchrashiga olib kelishi mumkin.

Xorijiy firma va korxonalar o'z faoliyatlarida samaradorlikka erishish uchun ishlab chiqarish texnika va texnologiyalariga e'tiborni kuchaytirishdan tashqari, mahsulot sifatini oshirish va uni reklama qilishga alohida e'tibor qaratmoqdalar. Masalan, Yaponiyaning "Omron" firmasi o'ziga "Barchaning yaxshi hayoti, yaxshi dunyo uchun" degan iborani shior qilib olgan. Amerikaning "Katerpillar" kompaniyasining shiori "Dunyoning har bir burchagida 48 soat xizmat ko'rsatish" bo'lsa, "Reebok" firmasi "Yaxshi bahodagi narx" iborasini shior qilib olgan. Bunday misollardan yana bir nechtasini keltirib o'tish mumkin.

Yuqorida aytilganlardan kelib chiqadiki, samara va samaradorlik qotib qolgan kategoriyalar qatoriga kirmaydi hamda faqatgina pul ko'rinishida o'lchanmaydi. Samaradorlik va sifatli mehnat tufayli korxonalar birinchidan, o'zining iqtisodiy barqarorligi va bozordagi raqobatchilikka bardosh berishini ta'minlaydi, ikkinchidan, o'z imidjini yaxshilaydi va hamkorlar bilan aloqalarini mustahkamlaydi, uchinchidan, xodimlarning iqtisodiy va ijtimoiy ahvolini yaxshilaydi. Demak, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish yo'llarini qidirish, xarajat va natijalarni to'g'ri solishtirish, mulkchilik shakli, qaysi tarmoqqa tegishlilik, hududiy joylashishi va faoliyat turidan qat'i nazar, har bir korxonalar uchun muhim vazifa hisoblanadi.

## **9.2 Foyda va rentabellik, ularni hisoblash usullari**

Iqtisodiyotning erkinlashtirilishi sharoitida korxonalar xo'jalik faoliyatini baholovchi asosiy mezon - foyda.

*Foyda* - bu murakkab iqtisodiy kategoriyalardan biri hisoblanadi. U asosan qo'shimcha qiymatni yaratish va ishlatish jarayonida yuzaga keladigan iqtisodiy munosabatlarni ifodalaydi.



Korxonalar foydasining shakllanish manbalari ular xo'jalik faoliyati natijasida olinadigan daromadlardir:

- sotishdan olingan sof tushum;
- asosiy faoliyatdan olingan boshqa daromadlar (operatsiya daromatlari);
- moliyaviy faoliyatdan olingan daromadlar;
- favqulodda foyda.

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

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

- undirilgan yoki qarzdor tomonidan e'tirof etilgan jarimalar, penyalar, vaqtida to'lanmagan qarzlarni va xo'jalik shartnomalari shartlarini buzganlik uchun boshqa xil jazo jarimalari, shuningdek yetkazilgan zaralarni undirish bo'yicha daromadlar;

- hisobot yilida aniqlangan o'tgan yillardagi foyda;

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

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

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

- tovar - moddiy boyliklarni qayta baholash;

- davlat subsidiyalaridan daromadlar;

- xolisona moliyaviy yordam;

- boshqa operatsion daromadlar.

Korxonalar *moliyaviy faoliyatidan olinadigan daromadlarga* quyidagilar kiradi:

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

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

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

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

- moliyaviy faoliyatdan olingan boshqa daromadlar.

Korxonalarining *favqulodda foyda* - bu ko'zda tutilmagan tasodifiy tusga ega bo'lgan hodisa yoki korxonaning odatdagi faoliyati doirasidan chetga chiqadigan tUSDagi operatsiyalar natijasida paydo bo'ladigan va olinishi kutilmagan foydadir. Bunga daromadlarning kamdan-kam bo'ladigan moddalari yoki asosiy faoliyatdan olingan boshqa daromadlar bo'limida aks ettirilishi kerak bo'lgan o'tgan davrlardagi foyda kirmaydi.

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

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

- asosiy faoliyatdan ko'rilgan foyda - bu mahsulotni sotishdan olingan yalpi foyda bilan davr xarajatlari o'rtasidagi tafovut va plyus asosiy faoliyatdan ko'rilgan boshqa daromadlar yoki minus boshqa zararlar ko'rinishida bo'ladi:  $AFF = YaF - DX + BD - BZ$ , bunda: AFF - asosiy faoliyatdan olingan foyda; DX - davr xarajatlari;

BD - asosiy faoliyatdan olingan boshqa daromad; BZ - asosiy faoliyatdan ko'rilgan boshqa zararlar;

- umumxo'jalik faoliyatidan olingan foyda - bu asosiy faolyatdan olingan foyda summasi plyus moliyaviy faoliyatdan ko'rilgan daromadlar va minus xarajatlar ko'rinishida bo'ladi:  $UF=AFF+MD-MX$ , bunda: UF - umumxo'jalik faoliyatdan olingan foyda; MD - moliyaviy faoliyatdan olingan daromadlar; MX - moliyaviy faoliyat xarajatlari;

- soliq to'langungacha olingan foyda - bu umumxo'jalik faoliyatidan olingan foyda plyus favqulodda (ko'zda tutilmagan) vaziyatlardan ko'rilgan foyda va minus zarar ko'rinishida bo'ladi:  $STF=UF+FF-FZ$ , bunda: STF - soliq to'langungacha olingan foyda; FF - favqulodda vaziyatlardan olingan foyda; FZ - favqulodda vaziyatlardan ko'rilgan zarar

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

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

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

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

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

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

*Rentabellik* - korxonalar tijorat hisobi faoliyatining iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichlaridan biridir. Foydalilik ishlab chiqarish faoliyatining ma'lum muddati (yil, chorak) davomida serdaromadlik (zarar keltirmaslik) xususiyatini anglatadi. U xo'jalik faoliyatining pirovard natijalarini to'g'ri baholashga va korxonadagi mavjud resurslardan samarali foydalanishning iqtisodiy manfaatdorligini yo'lga qo'yishga imkon beradi.

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

- xo'jalik faoliyatini yuritishga solingan aktivlar rentabelligi;
- mahsulotni sotish rentabelligi;
- o'z kapitali (mablag'i) rentabelligi;
- xarajatlar rentabelligi;
- bir dona aksiya rentabelligi.

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

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

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

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

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

$$O'K_{rent} = SF / O'K.$$

Aksionerlik jamiyatining bir dona aksiyasi rentabelligi (AK) - sof foydaning korxonaga aksiyalari ( $A_K$ ) soniga nisbati ko'rinishida hisoblanadi. Bu ko'rsatkich korxonaning bozordagi faolligini tavsiflaydi.

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

Rentabellikning barcha ko'rsatkichlari korxonaning barqarorligini aniqlashga, uning ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga va bozordagi raqobat bardoshligini ko'tarish bo'yicha tadbirlarni belgilashga xizmat qiladi.

**Tayanch iboralar:** *xarajatlar, moddiy xarajatlar, mehnatga haq to'lash bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar, foyda, yalpi foyda, foydani taqsimlash tamoyillari, rentabellik, rentabellik ko'rsatkichlari, aktivlar rentabelligi, xususiy capital rentabelligi, sotish rentabelligi, bitta aksiya daromadi.*

#### ***Takrorlash uchun savollar***

9. Samara va samaradorlik tushunchalarini izohlab bering.
10. Ishlab chiqarish samaradorligining mohiyati nimada va u korxonaga umumiy faoliyati samaradorligidan qanday farq qiladi?
11. Samaradorlikning qanday turlarini bilasiz?
12. Korxonaga faoliyati samaradorligini oshirishning asosiy yo'llari va omillarini sanab bering?
13. Ishchi kuchidan foydalanish samaradorligining mazmuni nimadan iborat?
14. Xususiy va qarzga olingan mablag'lar nisbati koeffitsiyentining korxonadagi o'rnini nimadan iborat?
15. Moliyaviy mustaqillik koeffitsiyentining mohiyati nimadan iborat?
16. Moliyaviy natijalarning qanaqa ko'rsatkichlarini bilasiz?
17. Rentabellikning iqtisodiy mohiyatini oching.
18. Samaradorlik ko'rsatkichlari qanday hisoblanadi?

#### ***Mavzuni mustahkamlash uchun test savollari***

1. ... - xo'jalik yuritishning sifat va miqdor ko'rsatkichlarini, shuningdek, buyumlashgan va jonli mehnat xarajatlari hamda olingan natijalar o'rtasidagi munosabatni ifodalaydi. Nuqtalar o'rniga mos atamani qo'ying.

- A. Ishlab chiqarish samaradorligi
- B. Samaradorlik
- C. Ijtmoy-iqtisodiy samaradorlik
- D. Iqtisodiy samaradorlik

2. ... – bu, ishlab chiqarilayotgan mahsulot (ish, xizmat), foyda va daromad hajmini oshirish, mahsulot tannarxini kamaytirish, sifatsiz mahsulot ishlab chiqarishni kamaytirish yoki umuman, yo‘q qilish bilan bog‘liq bo‘lgan korxonada faoliyatining ijobiy natijalaridir. Nuqtalar o‘rniga mos atamani qo‘ying.

- A. Samaradorlik
- B. Samara
- C. Iqtisodiy samaradorlik
- D. Ishlab chiqarish samaradorligi

3. **Ishlab chiqarish samaradorligi xo‘jalik yuritishning qanday ko‘rsatkichlarini ifodalaydi?**

- A. iqtisodiy ko‘rsatkichlar
- B. samaradorlik ko‘rsatkichi
- C. sifat va miqdor ko‘rsatkichlari
- D. yuqoridagilarning barchasini

4. **Samaradorlikning asosiy ko‘rsatkichi nima?**

- A. daromad
- B. korxonaning rezerv fondi
- C. foyda
- D. ustav fondi






5. **Mahsulot ishlab chiqarish va sotishda pul shaklda qanday resurslar mavjud?**

- A. bino inshoot, mashina, tayyor mahsulot
- B. mehnat haqi fondi, asosiy kapital, aylanma kapital, muomala fondlari, pul mablag‘lari
- C. korxonaning naqd va naqdsiz pul mablag‘lari

- D. to'g'ri javob yo'q
6. **Mehnat unumdorligi qanday ko'rsatkichlar yordamida hisoblanadi?**
- A. mahsulot hajmi, ishchilar soni
- B. mehnat qurollari soni, mahsulot sifat ko'rsatkichi
- C. talab hajmi, mahsulot soni
- D. taklif hajmi, mahsulot soni
7. **Mahsulotning material sig'imi qanday aniqlanadi?**
- A. ishlab chiqarilgan mahsulot hajmining moddiy xarajatlarning umumiy hajmiga nisbati orqali
- B. moddiy xarajatlarning umumiy hajmining ishlab chiqarilgan mahsulot hajmiga nisbati orqali
- C. fond sig'imining fond hajmiga nisbati orqali
- D. fond hajmining fond sig'imiga nisbati orqali
8. **Xususiy va qarzga olingan mablag'lar nisbati koeffitsiyenti nimani aniqlaydi?**
- A. muddati o'tib ketgan debitorlik qarzlarini
- B. uzoq muddatli kreditorlik qarzlarini
- C. pul mablag'lari bilan ta'minlanganlik darajasini
- D. uzoq muddatli debitorlik qarzlarini
9. **Samaradorlikni oshirishda mavjud ishlab chiqarish salohiyati omili nimani ifodalaydi?**
- A. asosiy va aylanma fondlar, ishchi kuchidan tejamkorlik asosida foydalanishni
- B. mablag'larni to'g'ri taqsimlashni
- C. ishlab chiqarishni avtomatlashtirishni
- D. mablag'lardan unumli foydalanishni
10. **Boshqaruv samaradorligi nimalarni ifodalaydi?**
- A. ishlab chiqarish obyekti va faoliyat unumdorligini
- B. boshqarish, rejalashtirish va iqtisodiy rag'batlantirish usul va shakllari
- C. boshqarish va faoliyatni rivojlantirish
- D. noto'g'ri javob yo'q

## *Mavzuga oid ko'rgazmali materiallar*

### **SAMARADORLIK KO'RSATKICHLARI:**

	xo'jalik faoliyatini yuritishga solingan aktivlar rentabelligi;
	
	o'z kapitali (mablag'i) rentabelligi;
	
	

9.1-rasm. Sanoat korxonalarida rentabellik ko'rsatkichlari

### **Mavzuga oid "Ha" yoki "Yo'q" texnologiyasi:**

<b>№</b>	<b>Mulohazalar</b>	<b>javob</b>
<b>1</b>	Ishlab chiqarish samaradorligi har bir korxonada faoliyatining eng asosiy vazifasi hisoblanadi.	
<b>2</b>	Iqtisodiy samaradorlik aqliy va jismoniy mehnat o'rtasidagi farqni ifodalaydi.	
<b>3</b>	Samaradorlikka qisqa yoki uzoq muddatda erishish mumkin.	
<b>4</b>	Samaradorlik va sifatli mehnat korxonaning iqtisodiy barqarorligini ta'minlamaydi.	
<b>5</b>	Ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda iste'molchilar talabini qondirishga yo'naltirilgan mahsulotni sotish va yuqori daromad olish muhim omildir.	
<b>6</b>	Mehnat unumdorligi ishchilar sonining mahsulot hajmiga nisbati orqali aniqlanadi.	



7	Fond qiymati mahsulot hajmining asosiy ishlab chiqarish fondlari qiymatlariga nisbati bilan aniqlanadi.	
8	Mehnat qurollaridan foydalanish samaradorligi mahsulotning fond sig'imi va fond qiymati ko'rsatkichlari yordamida aniqlanadi.	
9	Mahsulotning materiallar sig'imi qanchalik yuqori bo'lsa, ishlab chiqarish samaradorligi shunchalik yuqori bo'ladi.	
10	Xo'jalik faoliyati samaradorligini oshirish asosida doimo foydani maksimallashtirish yoki xarajatlarni minimallashtirish yotadi.	

**Bir-biriga mos keledigan kataklarni belgilang:**

<b>№</b>	<b>Savollar</b>	<b>Javoblar</b>
1	Foydani maksimallashtirish	a) Ishlab chiqarilayotgan mahsulot, foyda va daromad hajmini oshirish
2	Fond sig'imi	b) Korxonada faoliyatining sifat jihatlarini tavsiflovchi tushuncha
3	Fond qaytimi	c) Qabul qilmaydigan qarorlarning xo'jalik yuritishda maqsadga muvofiqligini tavsiflaydi
4	Korxonada	d) Ishlab chiqarish samaradorligini, mehnat sharoitlarini aqliy va jismoniy mehnat o'rtasidagi farqni tavsiflaydi
5	Samaradorlik	e) Xo'jalik faoliyatining natijasini foyda shaklida ko'rsatadi
6	Iqtisodiy samaradorlik	f) Yangi asosiy qonunlarni tashkil qilish uchun zarur bo'lgan kapital qo'yilmalarni aniqlaydi
7	Reklama	g) Korxonada asosiy fondlarining bir birligiga to'g'ri keluvchi ishlab chiqarilgan mahsulotni anglatadi
8	Ijtimoiy – iqtisodiy samaradorlik	h) Xarajatlarni minimumga keltirib, eng yuqori darajada foydaga erishish

<b>9</b>	Samara	i) Sarflangan xomashyo material, yoqilg`i – energiya va mehnat elementlarining umumiy qiymatini mahsulot hajmiga nisbati orqali aniqlanadi
<b>10</b>	Mehnat qurollari	j) Iste`molchilarni mahsulot bilan tanishtiradi va mahsulotni sotib olishga undaydi
<b>11</b>	To`lov qobiliyaati koefitsiyenti	k) Korxonaning yashovchanligi, ya`ni, korxonaning faoliyatining muntazam ravishda olib borilishi
<b>12</b>	Material sig`imi	l) Ishlab chiqarish, xizmatlar ko`rsatish faoliyatini olib boruvchi xo`jalik yurituvchi subyekt
<b>13</b>	Rentabellik	m)Korxonaning debitorlar bilan o`z vaqtida hisob kitob qilishida va tayyor mahsulotlarni sotishda qulay imkoniyatlarini belgilab beradi
<b>14</b>	Barqarorlik	n)...dan samarali foydalanish fond sig`imi va fond qaytimi ko`rsatkichlari yordamida aniqlanadi

## **10-mavzu. Maxsulot narxi va narx shakllanishi**

**Mavzuning maqsadi:** Talabalarda maxsulot narxining tuzilishi, narx siyosati, - xom ashyo, ish haqi, transport, reklama kabilarga bo'lgan sarflar kabilarni asosiy tayanch so'z va iboralar hamda masalalar, muammoli savollar orqali bilim va ko'nikmasini shakllantirishga ko'maklashishdan iborat.

### **10.1 Narx nazariyasi va narx turlari**

Narx — bozor mexanizmining muhim tarkibiy unsurlaridan biri. U o'zining vazifalari orqali barqaror iqtisodiyotning shakllanishi hamda samarali amal qilishiga, bozor muvozanatining ta'minlanishiga, milliy daromadning iqtisodiyot turli tarmoq va sohalari, xo'jalik yurituvchi sub'ektlari bo'yicha taqsimlanishiga, aholining ijtimoiy jihatdan himoya qilinishiga sharoit yaratadi. Shuningdek, u ishlab chiqaruvchilarni rag'batlantirib, sog'lom raqobat muhitining yaratilishiga katta ta'sir ko'rsatadi.

Narx, baho — tovar qiymatining puldagi shakli, bozor iqtisodiyotida amal qiluvchi iqtisodiy dastak. Iqtisodiy tafakkur tarixidagi ayrim qarashlarda narxni qiymatning mehnat nazariyasiga asoslanib talqin qilishgan, unga qiymatning puldagi ifodasi deb qaralgan. 21-asr boshlaridagi nazariyalar narxni pulning miqdoriy nazariyasi asosida izoxlab, narxga harajatlar, tovarning nafliligi va raqobat ta'sir etishini e'tirof etadi. narxni qiymat belgilaydi, ammo u aniq bir qiymatdan yuqori yoki past bo'lishi mumkin, bu esa bozordagi muayyan tovarga bo'lgan talab va taklift bog'liq. narx faqat qiymatni emas, balki talab va taklif, shuningdek, tovarning ijtimoiy foydaliligi, sifati va boshqa tovarlar o'rnini bosa olishi, muomaladagi pulning harid qobiliyatiga ham bog'liq. Binobarin, narx qiymatdan miqdoran farqlanadi. Mahsulot tannarxi har qanday narxning asosi bo'lib, mahsulotning hayotiy sikli davomida uning narxidagi o'zgarishlarga katta ta'sir ko'rsatadi. narx miqdori harajatlarga va tovar sifatiga to'g'ri mutanosiblikda, rakrbatning shiddatiga esa teskari mutanosiblikda turadi.

Bozor iqtisodiyotida narx bir nechta vazifalarni bajaradi:

1) hisob-kitob va o'lovchov vazifasi — narx vositasida qilingan harajatlar, olingan natijaning puldagi miqdori aniqlanadi. Harajatlar ishlatilgan resurslar miqorini uning narxiga ko'paytirish orqali hisoblanadi;

2) rag'batlantirish vazifasi — narx ning o'zgarishi ishlab chiqarish hajmini o'zgartiradi. Talab narxga nisbatan teskari mutanosiblikka ega. Narx pasaysa talab rag'batlantiriladi, aksincha, narx oshsa (boshqa shar-tsharoit o'zgarmagan taqdirda) taklif rag'bat oladi. Narxdagi o'zgarish ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilarga ishtiyoq bag'ishlaydi;

3) raqobat vositasi vazifasi — narx raqibni bozordan siqib chiqarish va bozorda o'z mavqeini mustahkamlash uchun ishlatiladi. Raqobatchilar narxni o'zgartirib turish, uni sharoitga qarab turlicha belgilash orqali o'zaro bellashadilar. Narx raqobatlashuvning iqtisodiy vositasi hisoblanadi;

4) iqtisodiyotni tartiblash vazifasi — narx bozor mexanizmidagi asosiy iqtisodiy dastak yoki vosita, narx o'zgarishiga qarab nimani va qancha ishlab chiqarish kerakligi aniqlanadi. Muayyan tovarlar narxining oshishi ularni ko'plab ishlab chiqarish kerakligini bildiradi, aksincha, narxning pasayishi tovar ishlab chiqarishni kamayishi yoki umuman to'xtatilishi lozimligini anglatadi. Narxga qarab bozori kasod tovarlardan voz kechilib, bozori chaqqon tovarlarni ishlab chiqarishga o'tiladi. Bu esa resurslarning bir sohadan ikkinchisiga oqib o'tishiga, eski soha qisqarib, yangi sohaning tez rivojlanishiga olib keladi. Narx resurslarni qayta taqsimlash orqali iqtisodiyotni tartiblaydi.

Iqtisodiyotning turli tarmoqlarida tovarlar va xizmatlar oldi-sotdisida qo'llanilishi narx tizimini yaratadi. Milliy iqtisodiyot holatini hisoblashda joriy va qiyosiy narxlar qo'llaniladi. Joriy narxlar amaldagi narxlar bo'lib, ular yordamida yil davomidagi ishlab chiqarish natijalari hisoblanadi. Qiyosiy narxlarda ma'lum yil asos qilib olinib, ishlab chiqarishning natijalari shu narxda hisoblanadi va boshqa yillar bilan taqqoslanadi. Joriy narxlar inflyasiya tufayli o'zgarishi va real iqtisodiy natijani ko'rsatmasligi sababli yalpi milliy mahsulot, milliy daromad, real ish haqi va shu kabi ko'rsatkichlar dinamikasi qiyosiy narxlarda hisoblanadi.

Narx qaysi bozorda amal qilishi, kimga mo'ljallanganligi va qaysi maqsadni ko'zlashiga qarab bir necha turlarga bo'linadi.

**Erkin bozor narxi** (muvozanatli narx) — erkin bozorda sotuvchilar va haridorlar ko'pchilik bo'lganidan ulardan hech biri o'zi xohlagan narxni o'rnatolmaydi. Bu yerda talab-taklif nisbatiga qarab erkin savdolashuv narxi, ya'ni muvozanatli narx yuzaga keladi;

**monopol narx** — monopol bozorda sotuvchi yoki haridor ozchilik yoki yagona bo'lganida ular xohlagan narx o'rnatiladi. Bu bozorga zo'rlab kiritiladigan narx bo'lib, odatdagi narxlardan yuqori bo'ladi va monopol foyda olishga xizmat qiladi;

**Ulgurji narx** — tovar ishlab chiqaruvchilar savdo firmalariga tovarlarni bir yo'la ko'tarasiga sotishida qo'llanadi. Tovar birjalari va savdo uylarida ham ulgurji narxlar qo'llanadi;

**shartnoma narxlari** — sotuvchi va haridorlarning roziligi bilan belgilanadigan va o'zaro tuziladigan shartnomada ko'rsatiladigan narx. Bunday narx, odatda, shartnoma muddati amal qiladigan davrda o'zgarmaydi. Ko'proq milliy va xalqaro bozorlarda qo'llanadi.

**Chakana narx** — tovarlar bevosita iste'molchilarga yakkalab sotilgan chog'da qo'llanadi va miqdori ulgurji narxdan yuqori bo'ladi;

**Preyskurant narx** — haridor uchun bildirgich yoki ma'lumotnoma narx bo'lib xizmat qiladi va haqiqiy narx preyskurantlar (ko'rsatkichlar)da e'lon qilingan narx atrofida bo'lishini anglatadi;

**Dotatsiyalangan narx** — davlat byudjeti hisobidan maxsus arzonlashtirilgan, bozor narxidan pastroq qilib belgilangan narx, narxdagi farq byudjet beradigan dotatsiya bilan qoplanadi. Bu narxni o'tish davrida turgan mamlakatlarda davlat aholini ijtimoiy himoyalash uchun qo'llaydi;

**Demping narx** — bozorda o'z mavqeini mustahamlash va raqiblarni siqib chiqarishda qo'llanadigan maxsus pasaytirilgan narx, xalqaro bozorlarda ko'proq qo'llanadi.

Bozor ko‘lamiga ko‘ra, narxlar xududiy (mintaqaviy), milliy va xalqaro bozor narxlariga bo‘linadi.

Hududiy narx — faqat ma’lum hududiy bozorga xos bo‘lib, u shu hudud doirasidagi omillar ta’sirida hosil bo‘ladi.

Milliy bozor narxi — bir mamlakat doirasida amal qiluvchi va ularning xususiyatini aks ettiruvchi narxlardir.

Xalqaro narx — muayyan tovarga ketgan baynalminal harajatlarni, tovarning nafililigi jihatidan jahon standarti talabiga mos kelish darajasini va xalqaro bozordagi talab va taklif nisbatini hisobga oladi.

Narxlar farqining miqdoriy ifodasi **narx diapazoni** deyiladi. Narx diapazoni narxlar oralig‘ining puldagi ifodasidir. narx diapazoni quyi, o‘rta va yuqori narxlarni o‘z ichiga oladi. Bu diapazon qanchalik katta bo‘lsa, tovar muomalasi shunchalik tez yuz beradi, talab bilan narx o‘zaro bog‘lanadi.

Iqtisodiyot bir-biriga bog‘liq va yagona bo‘lganidan turli tovarlar va xizmatlar narxlari bir-birini yuzaga chiqaradi, to‘ldiradi va o‘zaro ta’sir ko‘rsatadi. Ularning har biri o‘zi bilan bog‘liq keyingi mahsulot harajatlarini shakllantiradi. Ko‘pgina sohalarida ishlatiladigan eng muhim iqtisodiy resurlar (metall, neft, ko‘mir, gaz, yog‘och, bug‘doy, paxta kabi tovarlar) narxining o‘zgarishi bozordagi jami narxlar nisbatiga ta’sir ko‘rsatadi.

## **10.2 Narx belgilashning nazariy asoslari va narxlashtirish.**

Narxlashtirish korxonaning bozorda aniq ulushga erishishi, ko‘zda tutilgan foydani olishi va umuman tovarning qaysi hayotiy bosqichida, qanday siyosat yurgizib, raqobatchilar hatti-harakatlariga javob topishi demakdir. Hozir ko‘pchilik korxonalar rahbarlarining (menejerlari) fikrlaricha narx siyosatini to‘g‘ri tanlash, yangi tovarni bozorga kiritish, tabaqalash, sotish xarajatlari va boshqa omildan ham muhimroq hisoblanadi. Chunki, keyingi vaqtda bank tizimi, transport vositalari va iqtisodiyotning boshqa sohalariga ko‘proq erkinlik berish baho raqobatini kuchaytirmoqda.

Narxning o‘zgarishi orqali raqobat kuchayishiga, talabning oshishi yoki pasayishiga erishish mumkin. Aksincha, narx qancha past bo‘lsa, talab shuncha

oshadi. Baho talab qayishqoqligining o'zgarishiga olib keladi. Ammo hamma haridorlar ham bahoning o'zgarishiga bir xil munosabatda bo'lmaydilar. Korxonalar o'z tovarlariga baho belgilashdan oldin, unga ta'sir etuvchi tashqi omillarni chuqur tahlil qilishlari zarur.

Jahon tajribasida iste'molchilarni harid qilishlariga qarab quyidagi to'rt turga (segmentga) bo'lib o'rganiladi:

- tejamli haridorlar - harid qilishda asosiy e'tiborni tovar bahosiga, sifatiga va assortimentiga qaratadigan haridorlar;

- o'z mavqeiga ishongan haridorlar - tovar obraziga, korxonaga obro'-e'tiboriga va xizmat ko'rsatish darajasiga ko'proq ahamiyat beradilar;

- nafosatli haridorlar - kichik firmalarni qo'llab – quvvatlash uchun ular tovarlari turlariga va bahoga ahamiyat bermaydi;

- faqat tovar sotib olish jarayonidagi qulay sharoitlarga qarab (bahosidan qat'iy nazar) tovar harid qiluvchi iste'molchilar.

Ba'zi haridorlar universal assortimentli va past baho bilan savdo qiluvchi do'konlarni ko'proq xohlashadi. Hukumat o'z tomonidan aholini ijtimoiy muhofaza qilish, spirtli ichimliklar, tamaki mahsulotlari va boshqa ayrim tovarlarning sotilishini chegaralab turish maqsadida baho siyosatiga ta'sir ko'rsatadi.

Tovar harakati qatnashchilari: ishlab chiqaruvchi firma ko'proq foyda olish maqsadida monopol baho o'rnatishga, ulgurji va chakana savdo tarmoqlari ham o'z foydasiga ko'proq qo'shimcha hissa olishga harakat qiladi. Bahoga ta'sir etuvchi asosiy omil - bu raqiblar siyosatidir. Agar bozor to'yingan "haridorlar" bozori bo'lsa, boshqa omillar ta'siri sezilmaydi. Faqat narxlar raqobati orqali talab va taklif muvozanati ta'minlanadi. Shu bilan birga baho tovar ishlab chiqarish xarajatlari - xom ashyo, ish haqi, transport, reklama kabilarga bo'lgan sarflar ta'sir ko'rsatadi.

Narxlashtirish strategiyasini ishlab chiqish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi. Maqsadni aniqlash, narxlashtirishning umumiy siyosatini belgilash, baho strategiyasini amalga oshirish va narxni moslashtirish.

Amaliyotda, narxlashtirishning uch xil maqsadi mavjud bo'lib, korxonalar ulardan birini tanlashi mumkin.

Birinchi holatda korxonada bozorda o'z ulushini ko'paytirishga qiziqsa, ikkinchisida - foydani ko'paytirish kerakligi, daromad olish va investitsiya xarajatlaridan foyda kelishini ko'zlaydi. Uchinchisida - korxonada bozordagi o'z holatini ushlab turishiga asoslangan strategiyasida, hukumat tomonidan bo'ladigan noxush harakatlarning oldini olishga, raqiblar ta'sirini pasaytirish, tovar harakati qatnashchilari bilan munosabatlarni saqlab qolish, yangi raqobat chiqishiga qarshi turish va bahoni muvozanatlashtirishga harakat qiladi. Narxlashtirishning umumiy siyosati doirasida, korxonada tovarining bahosi uning aniq bozori va marketing faoliyati bilan bog'lanadi.

**Korxonaning narxlashtirish strategiyasini quyidagi 5 omil aniqlaydi:**

- aniq xarajatlarda va foydasi;
- raqobatchilar mahsulotidagi iste'molchini qiziqtiruvchi xususiyatlar;
- haridorlar talabidagi farqlar;
- raqobatchilarning harakatlari;
- korxonada marketing maqsadlari.

Bu omillarni ro'yobga chiqarishda baho strategiyasi muhim o'rin tutadi. Amaliyotda baho strategiyasi xarajatlarda, talab va raqobatga asoslangan bo'ladi. Xarajatlarga binoan mahsulot bahosini aniqlashda marketologlar ishlab chiqarish xarajatlari, muomala sarflari va ko'shimcha xarajatlarga xohlagan foydani qo'shadilar. Talabni o'rganishga asoslangan baho strategiyasida marketologlar bozorda iste'molchilar xohishi va istaklarini tahlil qilib, ularga mos narx o'rnatadi. Raqobatga asoslangan baho strategiyasi bo'yicha mahsulotga bozordagidan baland yoki past narx belgilanishi mumkin. Unda asosiy e'tibor tovarning raqobatchilarnikiga qaraganda afzallik tomonlariga, servis va raqobat muhitiga qaratiladi.

## **10.2 Narx belgilash strategiyasi va maqsadi**

Narx belgilash strategiyasini yaratish va tadbiriq etish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- narx belgilash maqsadini qo'yish;



- narx siyosatini yaratish;
- narx strategiyasini tanlash va tadbiq etish;
- narxlarni to'g'rilash mexanizmini yaratish.

Bozor sharoitida faoliyat ko'rsatuvchi har qanday tashkilotning narx belgilash maqsadi asosan quyidagilarga qaratilgan:

- savdo hajmini oshirish;
- joriy foydani oshirish;
- raqobat sharoitida yashab qolishni ta'minlash.

Narx belgilashda boshqa maqsadlar ham qo'yilishi mumkin, masalan:

- uzoq muddatli foydani maksimallashtirish;
- bozorni barqarorlashtirish (turg'unlashtirish);
- mo'ljalni o'rta haridorga qaratish;
- narxlarni o'ta oshishidan raqobatchilarni to'xtatib turish va boshqalar.

Savdo hajmini oshirishga qaratilgan narxlar bozor vaziyati, talab va taklif holati yoki sotuvni istalgan o'sishiga muvofiq belgilanish mumkin.

Savdo hajmi tovarga bo'lgan talabga to'g'ri bog'liqdir. Talab va narx oddiy vaziyatda teskari proporsional bog'liqlikda bo'ladi (talab qonuni). Narxga talabning sezgirlik darajasi narx ravonligi koeffitsiyenti bilan aniqlanadi. Narx belgilashning ushbu maqsadi tanlanganda dori vositalariga ravon talab bor-yo'qligini hisobga olish lozim.

Talab ravonligini baholash uchun uni turli narxlarda o'lchanadi yoki haridorlarning maxsus so'rovi o'tkaziladi.

*Agar dori vositalari talab kam ravon bo'lsa* ( $[Y_{eD}] < 1$ ), unda bu quyidagi sharoitlar bilan bog'liq bo'lishi mumkin:

- tovarga o'rinbosar yo'q (masalan, insulinga bog'liq bemorlar uchun insulin);
- haridorlar narxlar oshishini darhol payqamaydilar (masalan, surunkali bemorlar dorilarning ma'lum bir zaxiralarini yig'adilar);
- haridorlar o'zlarining harid qilish odatlarini asta-sekin o'zgartiradilar (masalan, iste'molchi aynan shu preparat unga yaxshi ta'sir etishiga ishonadi);

- haridorlar narxning oshishi dori vositasining yuqori sifati bilan oqlanadi deb hisoblaydilar (masalan, iste'molchilar sinnarizin (Polsha) o'rniga nisbatan qimmat bo'lgan stugeronni (Vengriya) afzal ko'radilar, chunki venger preparatlari yaxshi sifatga ega deb hisoblaydilar);

- dorini bepul va imtiyozli retseptlar bo'yicha berish.

*Kam ravon talabda narxning pasayishi savdo hajmini kam rag'batlantiradi.* Shuning uchun agar tashkilot o'zining sotuvini oshirishga harakat qilsa, unda ushbu sharoitda talabning *narxsiz determinantlariga* yo'naltirilishi, iste'molchilarning talablarini o'rganish va ularni qondirishga harakat qilishi kerak.

*Agar dori vositalariga talab ravon bo'lsa* ( $[Y_{eD}] > 1$ ) (odatda dorixona assortimenti tovarlari orasida talab retseptsiz beriladigan dori vositalari va tibbiy ashyolarga ravondir), sotuvni oshirish uchun narxni pasaytirish haqida o'ylash lozim. Pasaytirilgan narx sotuvdan katta hajmda umumiy daromad olib keladi. Lekin bunday usul ishlab chiqarish bo'yicha harajatlar va tovar sotuvining proporsional o'sishi yuz berishiga qadar ma'no kasb etadi.

**Foydaga yo'naltirilgan narxlar** odatda talabni baholash va investitsiyalar yoki tovarni ishlab chiqarish va tarqatishga ketgan harajatlarning o'rnini qoplash bilan belgilanadi. Maksimal foydani ta'minlaydigan va harajatlarni to'la qoplaydigan narx tanlanadi. Talab maksimal narxni belgilaydi, minimal narx esa ishlab chiqarish va muomala harajatlari bilan belgilanadi. Narx ishlab chiqarish, tarqatish va sotish, hamda qilingan harajat va savdo uchun foydaning adolatli me'yorini qoplashi kerak.

**Raqobat sharoitida yashab qolish uchun yo'naltirilgan narxlar.** Narx belgilashning bunday maqsadini tanlaganda raqobatchilarning tovarlari narxi va sifatini bilish zarur. Firma ushbu ma'lumotdan o'zining narxini belgilash ehtiyoji uchun asosiy nuqta sifatida foydalanishi mumkin. Bunday strategiya narxning raqobatchilardagi kabi bo'lsa va u dorixona tashkilotining harajatlarini qoplagan holdagina ishonchlidir.

Bozor subektida bittadan ko'p narx belgilash maqsadlari bo'lishi mumkin. Masalan, maksimal foyda olish va o'rta haridoriga mo'ljallash. Uzoq muddatli va

qisqa muddatli narx belgilash maqsadlariga ega bo'lishi mumkin. Asosiysi, ular korxonaning strategik va joriy rejalari bilan bog'langan bo'lishi kerak. Masalan, agar korxonaning strategik rejalashtirishlari harajatlarning nazoratiga asoslangan bo'lsa, unda narx belgilash maqsadi qisqa muddatli davrda joriy foydani ko'paytirishdan, uzoq muddatlida esa o'rta haridorga mo'ljallashdan iborat bo'lishi mumkin.

Shunday qilib, narx belgilash maqsadini tanlaganda talabning strukturasi va kattaligi, raqobatchilarning harajatlari va narxlari asosiy omillar hisoblanadi.

### **Narx siyosatini yaratish**

Narx siyosati odatda quyidagi savollarga javob beradigan hujjat tarzida yoritiladi:

- a) yangi tovarlarga; b) bozorda o'z o'rnini topgan tovarlarga narxni hisoblashda narx belgilashning qaysi usuli tanlanadi;

- raqobatchilar narxlarining o'zaro munosabati;

- narxlar o'zgarishi tezligi;

- narxning tovarning hayotiy davri (sikli)ga bog'liq ravishda o'zgarishi;

- narxdan arzonlashtirishlarni ishlatilishi.

Tovarlarga narx belgilash usulini tanlash narx siyosatining eng muhim nuqtai nazaridan biri hisoblanadi. Narx belgilash usuli tovarning yangi yoki bozorda avvaldan mavjudligiga bog'liqdir.

Yangi tovarlarga narx belgilash

**Kirish narxining belgilanishi** (yoki bozorga mustahkam tadbiq etish strategiyasi) savdo hajmining oshishiga asoslangan maqsadlarga erishish uchun ishlatiladi. Ushbu usul juda ko'p haridorlarni jalb qilish va bozorning katta qismiga egalik qilish uchun, bozorga boshlang'ich past narxdagi tovarlarning chiqishiga asoslangan. Bunday narx belgilashni agar yangi tovar talabning yuqori narx ravonligiga ega bo'lsa, hamda raqobatchilarning chiqishini ushlab turish uchun qo'llash mumkin.

**Haridorning psixologiyasi asosida narx belgilash.** Psixologik narxlar bozorda ustunlik qilgan xuddi shunday mahsulot narxidan va ma'lum bir yaxlit puldan sal pastroq (4,99 sum) belgilanadi.

Firmaning obro'si (nufuzi) asosida narx belgilash. Nufuzli narx nufuzli tovar, ajoyib va nafis buyumlarga, taniqli firmalarning alohida sifatga ega bo'lgan tovarlariga belgilanadi.

**“Qaymog'ini olish” usuli** (Skimming pricing – S.p.) - ushbu usul “qaymog'ini olish uchun” tovarga yuqori boshlang'ich narxni belgilanishi bilan bog'liq bo'lib, u talab egriligining yuqori qismiga mos keladi. Ushbu usul foydaga asoslangan maqsadlarga erishish uchun yo'nalgan. “Skimming pricing” kompaniya mahsulotni yaratish bo'yicha izlanishlarga katta pul mablag'larini ajratgan, tovarning siljishi (masalan, reklama)ga yuqori sarf – harajatlarga ega, yaqin vaqt oralig'ida raqobatchida o'xshash tovar chiqishi kutilayotgan, tovar yangi va bozor sekin qondirilsa, nihoyat talab mohiyati aniqlanmagan bo'lsa tavsiya etilishi mumkin.

“Skimming pricing” naqadar yuqoriligi haqidagi xulosa ikki omilga bog'liq:

- bozorga raqobatchilarni chiqishi imkoniyatlaridan;
- talab egriligining yuqori qismidagi narxlar ravonligidan. Agar raqobatchilar o'zlarining aynan o'xshash tovarlarini bozorga tez kunda olib chiqishi kutilayotgan bo'lsa, bozor baland, agar raqobatchilar yillar mobaynida aynan o'xshash tovar yaratganliklari ma'lum bo'lsa, “skimming pricing” narxlar juda yuqori bo'lmasligi kerak. Talab egriligining yuqori qismida narx ravonligi past, bundan tashqari aynan o'xshashlari yoki yaqin o'rinbosarlari mavjud bo'lmaganda qarama-qarshi ravonlik ham past bo'ladi. Shuning uchun tovarning yangiligi va talabning narx noravonligini hisobga olib, yuqori “skimming pricing” narxlarni belgilab tez samara olish mumkin. Agar talab egriligi shaklida gumon bo'lib, boshlang'ich narx juda ham yuqori bo'lsa, u pasaytirilishi mumkin. U past narx belgilab keyin ko'targandan ko'ra birmuncha yaxshidir. Agar narx ravonligi kutilayotganga qaraganda yuqori bo'lsa, unda nisbatan past narx ko'proq foydali bo'ladi va ko'proq daromad olib keladi.

Bozordagi liderning o'xshash tovariga nisbatan narx siyosatini hisobga olgan holda narx belgilash. Bozor yoki tarmoqdagi lider narxlari bozorga yangi tovar kiritilayotganda, bozordagi liderning o'xshash tovariga nisbatan siyosatini hisobga olish zarur bo'lgandagina belgilanadi. Yangi tovarning narxi liderning narxidan faqat u nisbatan yuqori sifatli tovar bilan bog'liq bo'lgan holdagina siljishi mumkin (oshish tarafiga).

**Raqobat asosida narx belgilash.** Asosiy nuqta sifatida talab yoki harajatlar to'g'risidagi ma'lumotlar emas, balki raqobatchilar narxlari qo'llaniladi. Bunday usul bir necha sabablarga ko'ra mashhurdir. Birinchidan, u oddiy bo'lib, mahsulot birligiga talab egriligi, narx ravonligi yoki harajatlarni hisoblab chiqarishni talab etmaydi, ikkinchidan, narxlarning mazkur darajasi haridorlar bilan bir qatorda kompaniyalarni ham qoniqtiradi deb taxmin qilinadi.

#### **Bozorda o'z o'rnini topgan tovarlarga narx belgilash**

Narx belgilash strategiyasi dori preparatining butun hayotiy davri mobaynida o'zgarishi lozim.

Bozorda mavjud bo'lgan tovarlarga narx belgilash usulini tanlaganda 3 xil usulni qo'llash mumkin.

**Narxni saqlash.** Agar sotuvning katta qismini shakllantiruvchi bozor segmenti raqobat va boshqa omillar ta'siriga uchramagan, hamda (va narx belgilash maqsadlariga erishilgan bo'lsa), bunday usulni tovarning butun hayotiy davri mobaynida qo'llash mumkin. Ushbu usulda narxlarning quyidagi turlari qo'llaniladi:

Uzoq muddatli narx. Uzoq muddat mobaynida o'zgarishlarga biroz uchragan. Narx bunday narxlar odatda ommaviy talabga ega tovarlarga mavjud bo'ladi.

Elastik (egiluvchan) narx Talab va taklifning o'zgarishga oshish kabi pasayish bilan ham tez ta'sir ko'rsatuvchi narx.

Iste'molchi segmentining narxi. Bozorning turli segmentlari uchun bir xil tovarlarga turli haridorlariga mo'ljallangan har xil narxlar.

**Narxning pasayishi.** Bu usul raqobat sharoitida himoya tadbiri va agar harajatlarni kamaysa, xujumkor strategiya bo'lishi mumkin. Ushbu holda quyidagi narx turlari qo'llanilishi mumkin:

O'zgaruvchan pasayadigan narx. Talab va taklifni hisobga olishga asoslanadi. Bozor to'lgan sari talab pasayadi, agar tovar yuqori narx ravonligiga ega bo'lsa, narxning pasayishi iste'molchilarning e'tiborini jalb qilishi mumkin.

**Ustun narx.** Bu himoya strategiyasining turlaridan biridir. Bunday usulni agar korxonaga bozorning katta qismini nazorat qilsa va mahsulot iste'molchilarda yuqori nufuzga ega bo'lsa qo'llash mumkin. Narxning biroz pasayishi korxonaga bozorda eski va yangi raqobatchilarga nisbatan ustunlikni saqlab qolishga yordam beradi.

Ko'pgina korxonalaridan past narxlar ko'pincha o'zaro o'rnini to'ldiruvchi tovarlarga qo'llaniladi. Ular narxlari pasaytirilgan tovar bilan birgalikda oddiy narxlarda sotilishi mumkin. Bunda e'tiborni asosiy mahsulotga jalb qilish muhim bo'lib, narxlari pasaytirilgan tovarlar esa o'ziga xos reklamadir.

**Narxning oshishi.** Narxning oshishi turli sabab bilan yuz berishi mumkin. Inflyatsion iqtisodda narxlar harajatlarning hamma turlari oshganligi sababli, ko'tarilishi mumkin va adekvat darajada foydani ta'minlash uchun narxni oshirish zarur. Narxning oshishi, talabning o'zgarishi bilan bog'liq daromadning tushib ketishiga nisbatan reaksiya bo'lishi mumkin. Bunday holat ishlab chiqarish monopoliyasi sharoitida yuz berishi mumkin. Talabning keskin oshib ketishi ham narx ko'tarilishini chaqirishi mumkin.

**Tayanch iboralar:** *Narxning o'zgarishi, talabning oshishi, haridorlar, assortiment, ishlab chiqaruvchi, xom ashyo, ish haqi, transport, reklama, narxlashtirish strategiyasi.*

### ***Takrorlash uchun savollar***

1. Bozor iqtisodiyotida narx qaysi vazifalarni bajaradi?
2. Narxlarning qanaqa turlarni bilasiz?
3. Narx o'zgarishi bozorga qanday ta'sir o'tkaziladi?

4. Jahon tajribasida iste'molchilarni harid qilishlariga qarab qanday toifalarga ajratilgan?
5. Korxonaning narxlashtirish strategiyasi qaysi omillar yordamida aniqlanadi?
6. Narxlashtirish strategiyasini ishlab chiqish qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?
7. Amaliyotda, narxlashtirishning qaysi maqsadlari mavjud?
8. Korxonaning narxlashtirish strategiyasini qaysi omillar aniqlaydi?
9. Narx belgilash strategiyasini yaratish va tadbiq etish qaysi bosqichlarni o'z ichiga oladi:
10. O'zbekistonda narx siyosati amalga oshirilishining qanday xususiyatlari mavjud?

***Mavzuni mustahkamlash uchun test savollari***

1. **Narxning qavsi vazifasi talab va taklifning mos kelishi orqali amalga oshadi?**
  - A) qiymatni yoki iqtisodiy xarajatlarni hisobga olish;
  - B) tartibga solish va raqobat vositasi;
  - C) muvozanatlikni ta'minlash;
  - D) ijtimoiy himoyalash;
2. **Narx tizimi o'z ichiga qanday narxlarni oladi?**
  - A) bozor narxlarini;
  - B) davlat tomonidan belgilanadigan va tartibga solib turiladigan narxlarni;
  - C) iqtisodiyotda amal qilib turgan barcha narxlarni;
  - D) jahon narxlarini.
3. **Davlat byudjeti mablag'lari hisobidan maxsus arzonlashtirilgan narxlar qanday nom bilan ataladi?**
  - A) ulgurji narx;
  - B) demping narx;
  - C) dotatsiyalangan narx;
  - D) nufuzli narx.

**4. Narxlar oralig'idagi farqlaruing puldagi miqqdoriy ifodasi qanday nom bilan ataladi?**

- A) narx pariteti (nisbati);
- B) narx korsatkichi;
- C) narx diapozoni;
- D) narx chegarasi;

**5. O'zbekistonda iqtisodiy islohotlarni amalga oshirishda narxlarni erkinlashtirishning qaysi yo'lidan foydalanildi?**

- A) narxlarni birdaniga qo'yib yuborish;
- B) narxlar darajasini sun'iy to'xtatib qo'yish;
- C) narxlarni davlat tomonidan boshqarish va nazorat qilish;
- D) narxlarni asta-sekin va bosqichma-bosqich erkinlashtirish;

**6. Narx oshib borishi bilan talabning asta-sekin pasavib borishi nima bilan izohlanadi?**

- A) iste'molchi didining o'zgarishi bilan;
- B) ehtiyojning to'laroq qondirilganligi bilan;
- C) iste'molchi pul daromadining cheklanganligi bilan;
- D) talabda ro'y bergan o'zgarishlar bilan;

**7. Qanday narxlarda alohida tovarlar talab va taklifi o'zgarish tamoyillariga ega bo'lmaydi?**

- A) yuqori narxlarda;
- B) past narxlarda;
- C) doimiy narxlarda;
- D) muvozanatli narxlarda;

**8. O'zbekistonda narxlarni erkinlashtirishning qaysi bosqichida aholini himoyalash maqsadida cheklangan doiradagi oziq-ovqat va sanoat tovarlarining chegaralangan narxlari belgilab qo'yildi?**

- A) birinchi bosqichda (1992 y.);
- B) ikkinchi bosqichda (1993 y.);
- C) uchinchi bosqichda (1994 y.);



D) iqtisodiy islohotlarning ikkinchi bosqichidan boshlab hozirgacha;

**9. Narx shakllanishiga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?**

A) iqtisodiy xarajatlar;

B) talab va taklif;

C) tovarning nafilligi;

D) raqobat va davlat siyosati;

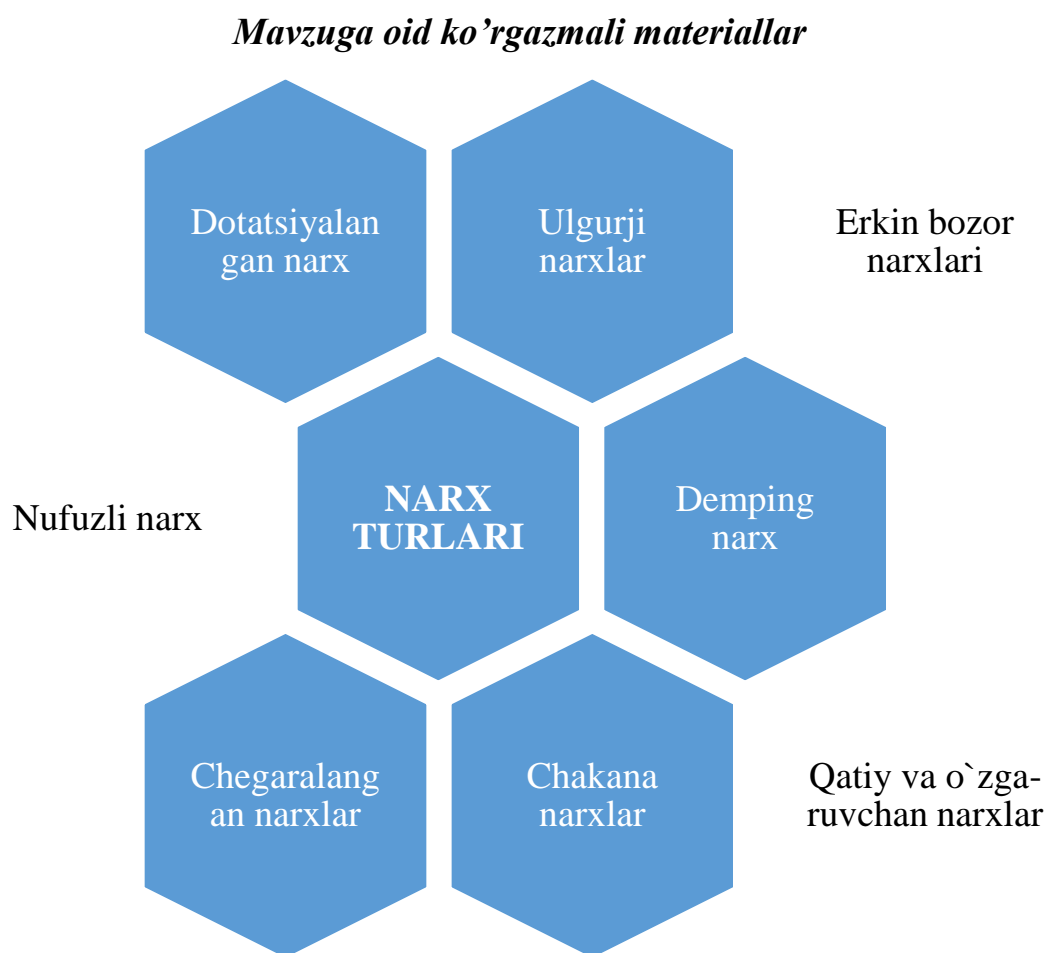
**10. Pulni qaysi vazifasi narxni shakllanishi bilan bog'liq?**

A) muomala vositasi;

B) to'lov vositasi;

C) qiymat o'lchovi;

D) jamg'arma vositasi.



*10.1-rasm. Narx turlari*



10.2-rasm. Narx o'zgarishiga bog'liq omillar

NARXNING ASOSIY VAZIFALARI				
Muvozanatlik ni ta'minlash	Qiymatni hisoblash	Raqobat vositasi	Tartibga solish	Ijtimoiy himoyalash

10.3-rasm. Narxning asosiy vazifalari

## **11-mavzu. Sanoat korxonalari menejmentining tashkiliy tuzilishi**

**Mavzuning maqsadi:** Talabalarda menejmentning tashkiliy tuzilishi, tashkiliy tuzilmalar turlari va tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirish kabilarni asosiy tayanch soʻz va iboralar hamda masalalar, muammoli savollar orqali bilim va koʻnikmasini shakllantirishga koʻmaklashishdan iborat.

### **11.1. Menejmentning tashkiliy tuzilishi haqida tushuncha**

Menejmentning tashkiliy tuzilishi deganda boshqaruv boʻgʻinlari va bosqichlari miqdori va tarkibi tushuniladi. Menejment tashkiliy tuzilishining oddiy va tushunarli boʻlishi uning ish qobiliyati yuqori boʻlishini kafolatlaydi, yaʼni boshqaruv tashkiliy tuzilmasida bosqich va boʻgʻinlar qancha kam boʻlsa, boshqaruv shunchalik samarali boʻladi.

Boshqaruv boʻgʻinlari - bu bitta yoki bir-qancha vazifalarni bajaruvchi mustaqil tarkibiy unsurlardir. Tuzilma elementlari, ularning boʻlinmalari va boshqaruv apparatida ishlovchilardir.

Boshqaruv bosqichlari - bu boshqarish biror darajasidagi maʼlum boʻgʻinlar yigʻindisidir. Shu belgisiga koʻra boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari - koʻp bosqichli (koʻp boʻgʻinli), uch, ikki bosqichli (boʻgʻinli) boʻladi. Bosqichlar va boʻgʻinlar oʻrtasidagi aloqa vertikal va gorizonttal boʻlishi mumkin. Vertikal boʻgʻinlar rahbarlarning ularga buysunuvchilar oʻrtasidagi munosabatlarni, gorizonttal aloqalar boshqaruvning teng huquqli boʻgʻin va unsurlari oʻrtasidagi munosabatlarni bildiradi.

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

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

Xalq xo'jaligini boshqarishning umumdavlat tashkilotlari qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud tashkilotlariga bo'linadi. Qonun chiqaruvchi oliy tashkilot - O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisidir. U xo'jalik faoliyatini tartibga soluvchi qonun, qonuniy aktlarni tasdiqlaydi. Davlat rejalari va byudjetining bajarilishi haqida hisobotni muhokama qilib tasdiqlaydi, iqtisodiyotni boshqarishning ijroiya tashkilotlarini shakllantiradi.

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

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

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

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

Moliya vazirligi va uning joylardagi tashkilotlari davlat va korxonalar manfaatlarini himoya etishga asoslangan butunlay yangi moliyaviy siyosatni amalga

o'shiradi, xo'jalik yuritish samaradorligini so'm bilan nazorat etishni ta'minlaydi, shirkat va individual mehnat faoliyatini moliya-kredit vositasida tartibga solish bo'yicha choralarni belgilaydi, aholi daromadlaridan soliq olish, bozor iqtisodiyotiga mos ish usullari va shakllarini joriy etadi, byudjet tashkilotlari faoliyatini moliyalashtirish tizimini o'zgartiradi, uni iqtisodiy meyor va normativlar asosida tashkil etadi, ish sifatini oshirishni iqtisodiy rag'batlantirish va ajratilgan mablag'lardan maqbul ravishda foydalanishni iqtisodiy rag'batlantirish usullarini keng qo'llashni ta'minlaydi.

Respublika Markaziy banki iqtisodiyotdagi barcha kredit va hisob-kitob munosabatlarini tashkil etuvchi va tartibga soluvchi bosh bankdir.

Tijorat banklari tizimi faoliyati to'liq xo'jalik hisobi va o'z-o'zini moliya bilan ta'minlashi asosiga o'tkaziladi.

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

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

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

Xalq xo'jaligi tarmog'i tarkibida xam davlat, xam xususiy korxonalar, firma, aksioner jamiyatlari faoliyat yuritadi. Korxonalar, firma, aksionerlar jamiyatlari (AJ) fan-texnika salohiyatidagi samarali foydalanish, ishlab chiqarishni kooperatsiyalash va uyg'unlashtirish va uyg'unlashtirish asosida mahsulot ishlab chiqarish maqsadida tashkil etiladi. Ular xo'jalik hisobi asosida sanoat, qurilish, transport, savdo va

boshqa sohalarda faoliyat yurituvchi tarkibiy qismlardan tashkil topadi. Tarkibiy qism bankda alohida balans va hisob raqamiga ega bo'lishi va ijara pudrati bo'yicha, xususiy sohada ish yuritishi mumkin.

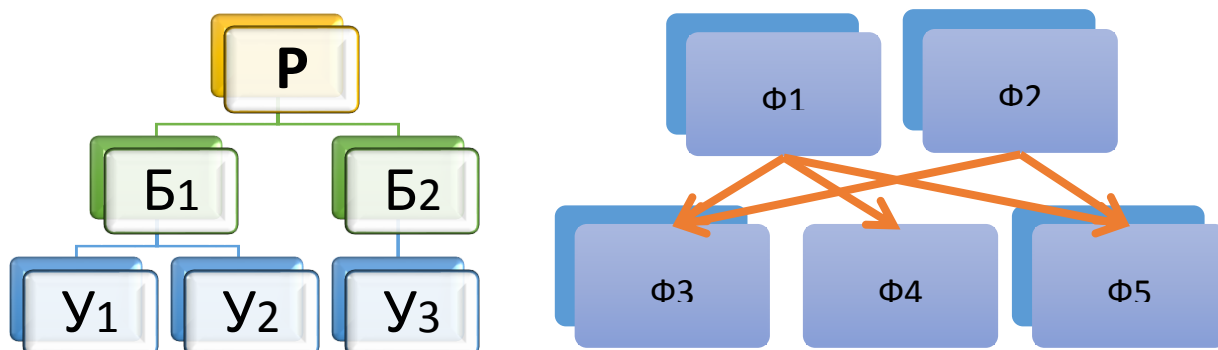
Korxonani, firma, AJ tarkibiy birlikka qarashli asosiy fond va mablag'larni birlashtiradi, ichki xo'jalik munosabatlarini amalga oshirish, tarkibiy birliklar o'rtasidagi munozaralarni xal etish, shuningdek, ular o'z majburiyatlari bo'yicha javobgarlik tartibini belgilaydilar. Tarkibiy birlik qonunda belgilangan huquqlari doirasida unga birlashtirilgan mulkni tasarruf etadi, firma, AJ nomidan boshqa tashkilotlar bilan shartnomalar tuzadilar. Korxonani, firma, AJ tarkibiy birlikka o'z nomidan shartnoma tuzish va bu shartnoma bo'yicha javobgar bo'lish huquqini beradi.

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

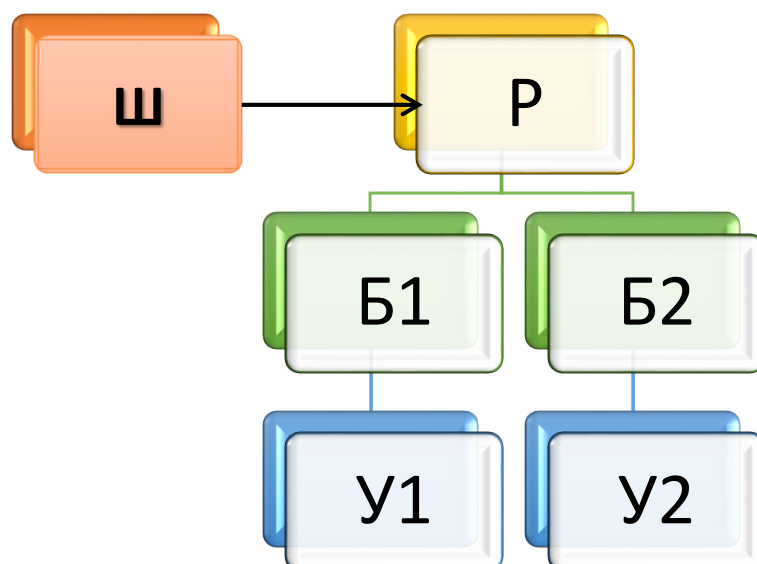
## 11.2. Tashkiliy tuzilmalar turlari

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

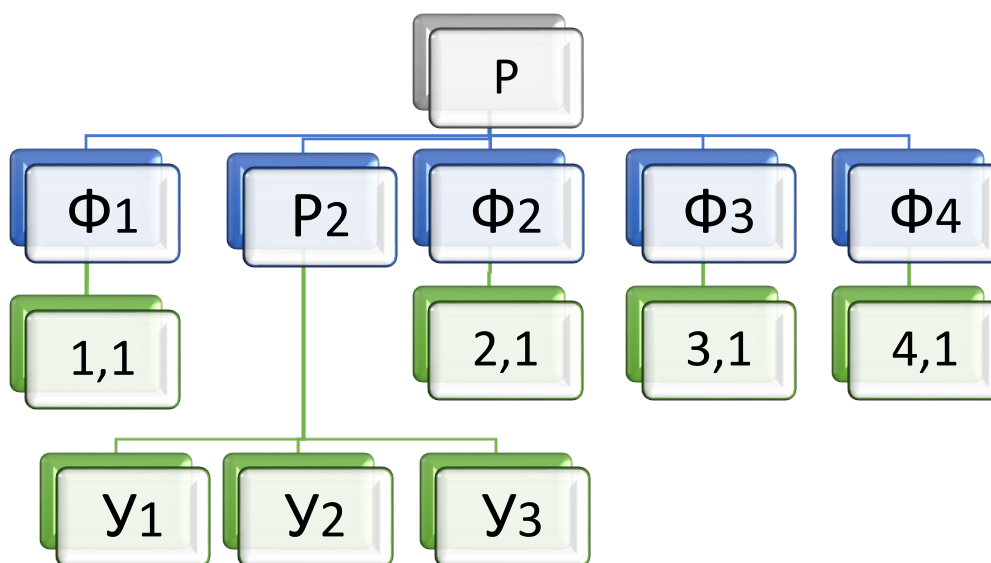
Boshqarishning tashkiliy tuzilmasining asosiy to'g'ri chiziq va funksional turlaridir. Ular birikishi asosida turli xil chiziq-funksional tuzilmalar tarkib topadi.



A. Chiziqli B. Funksional



C. Chiziqli shtabli



D. Chiziqli funktsional

11.1-rasm. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari.

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

Chiziqli tuzilma uning quyi boshqaruv bo'g'inlari yuqori bosqichdagi rahbarga bevosita buysunishi bilan tavsiflanadi. Chiziqli tuzilmada har bir xodim

bitta rahbarga buysunadi va yuqori tizim bilan faqat u orqali bog'langan bo'ladi. chiziqli tuzilmaning ijobiy tomonlari uning oddiy, ishonchli, kamharjligidir. Har bir rahbar butun mehnat jamoasi faoliyati natijalari bo'yicha javobgar. Bu strategik va joriy qarorlarni qabul qilish huquqi markazlashishiga olib keladi.

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

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

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

Funksional tuzilmada boshqaruvchi ko'rsatmalar nisbatan malakali bo'ladi, lekin yakka boshchilik tamoyiliga rioya qilinmaydi. Funksional bo'g'inlar soni ortishi bilan har bir bo'g'in mustaqil ravishda hal etuvchi masalalar doirasi torayib boradi. Muammoning mohiyati xar bir bo'g'in o'z masalasini birinchi navbatda xal qilishdan manfaatdor bo'lishida emas, balki bitta ham bo'g'in bu masalani yetarli darajada asoslangan holda va to'g'ri hal kila olmasligi, yechimlar maydalashib, to'liq bo'lmay qolishidadir. Bu boshqaruvni marakkablashtirib, uning samaradorligini kamaytiradi.

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

Chiziqli-shtabli tuzilmada chiziqli tuzilma asos qilib olinadi, lekin boshqaruvning quyi bo'g'inga ega xar bir bo'g'inida ayrim muammolar bo'yicha shtablar tuziladi. Shtablar malakali qarorlar tayyorlaydilar, lekin chiziqli tuzilma rahbari tasdiqlab, quyi darajaga yuboradi. U shtab tavsiyalarini



koordinatsiya qiladi, muvofiqlashtiradi va natijada boshqaruv sifati yaxshilanadi, lekin vazifalar miqdori ko'p bo'lsa.

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

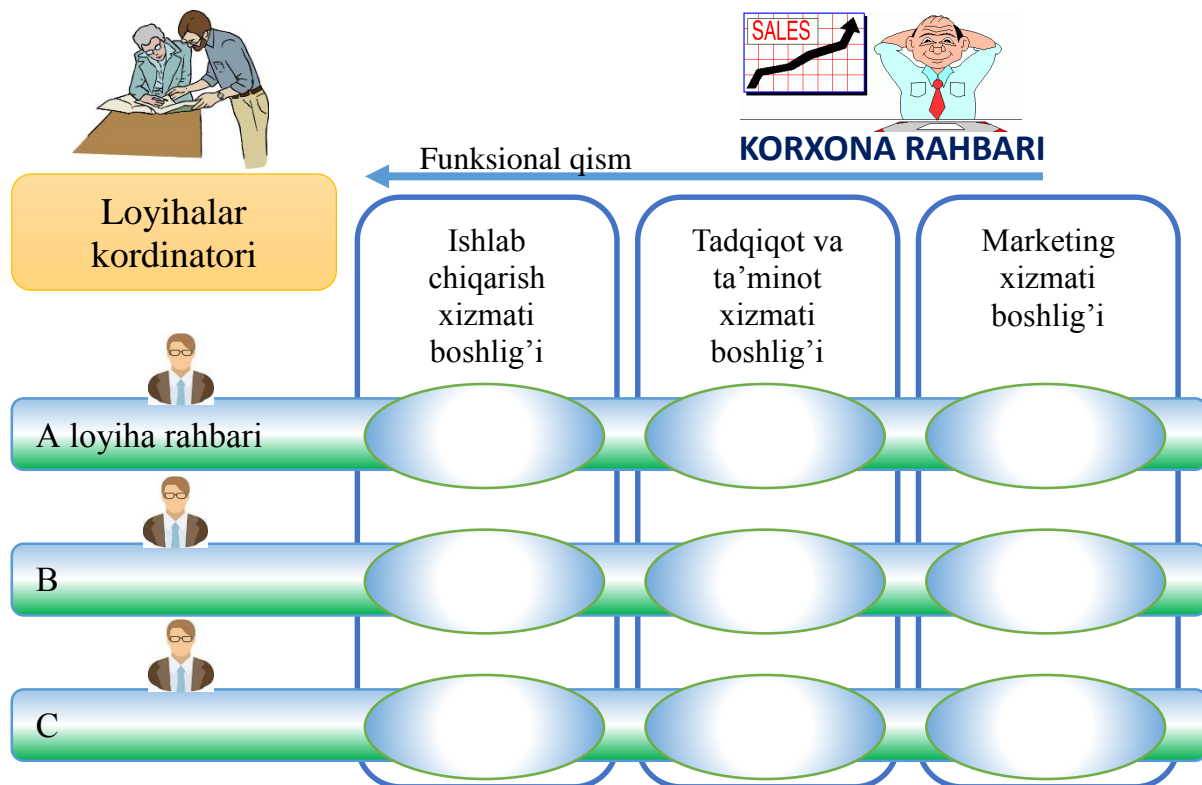
Chiziqli-funksional tuzilmada, funksional zvenolar quyidagi turgan bo'linmalarga o'zlari buyruq bera oladilar, lekin ular kompetensiyasiga taaluqli bo'lgan aniq belgilangan savollar bo'yicha. Masalan, rejalashtirish - iqtisodiy bo'limi sex boshligiga rejalashtirishni rivojlantirish savollari bo'yicha buyruq berishi mumkin, Zavodning bosh buxgalteri esa sexda hisob va hisobotni yaxshilash bo'yicha va h.k. Chiziqli funksional tuzilmasining ustunligi uning boshqaruv tamoyillarini buyruq berishning yagonaligi tamoyili bilan uzviyligidadir. Lekin bu ustunlik tuzilmada aloqalarning murakkab tiplari mavjud: loyiha bo'yicha boshqarish; matritsali tuzilma va boshqalar.

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

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

Boshqaruvni tashkil qilishning matritsali tuzilmasida loyiha yoki dastur rahbarlarining faoliyati erkinligi ta'minlanadi, ular oldiga quyilgan masalalar maqsadli hal qilinadi. Ishni tashkil qilish bo'yicha rahbarning ma'suliyati aniqlanadi, ularning bajarilish muddati, yakuniy natijalar bo'yicha rahbarning ma'suliyati aniqlanadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv apparatini

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



11.2-rasm. Matritsali tashkiliy tuzilma

### 11.3. Tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirish

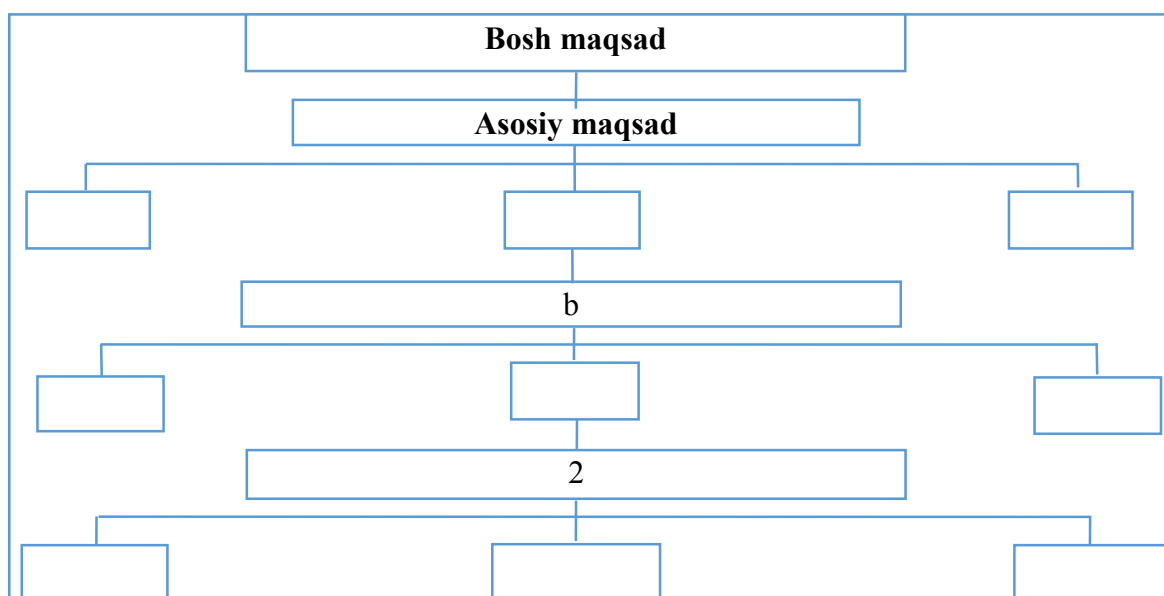
Menejmentning tashkiliy tuzilmalarini tashkil qilish ishlab chiqarishni tashkil qilish va tipiga eng yaxshi mos keluvchi boshqaruv apparatini yaratishdan va bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning xar bir zvenosining ishlab chiqarish-texnik, xo'jalik ijtimoiy va moliyaviy faoliyatini boshqarish bo'yicha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

Maqsad boshqaruv nazariyasining asosiy kategoriyalardan biri hisoblanadi. Boshqaruv maqsadlarini shakllantirish boshqaruvning boshlang'ich, unga erishish

esa yakuniy bosqich hisoblanadi. Boshqarish maqsadi boshqaruv ob'ekti va uning alohida parametrlarining istalgan holatidir.

Maqsadli yondashuv boshqaruv organlari ishining kollektiv oldiga qo'ygan maqsadlariga erishishga buysunishni talab qiladi. Boshqaruvning xar bir mexanizmi o'zining maqsadlari (tashkiliy, iqtisodiy, marketing, texnik, ijtimoiy)ga ega, shuning uchun maqsadlarning mos kelishi muammosi yuzaga keldi. Boshqaruvning xar xil darajalari umumiy maqsadga javob berishlari, bir-birini to'ldirib turishi zarur. Maqsadlarni tartiblashni usullaridan biri maqsadlar daraxtini tuzish hisoblanadi. Umumiy maqsadga erishish uchun asosiy maqsadga erishish kerak, asosiy maqsadga erishish uchun esa, birinchi darajaning maqsadiga erishish kerak va h.k.

Davlat masalalarini bajarishning maqsadi aniqlovchi hisoblanadi, u ilmiy texnik, ishlab chiqarish, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa maqsadlar bilan uzviy bog'liq. Maqsadli yondashuv boshqaruvning zamonaviy tuzilmasiga o'tishga imkon beradi. Bu maqsadlar, maqsad osti va rivojlanish masalalari tarkibini va loyihalashtirayotgan boshqaruv ob'ektini faoliyat yurgizishni ishlab chiqsin.



*11.3-rasm. Maqsadlar va ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqalarning grafik tasviri.*

Maqsadlar daraxtini ko'rishda uning sifat va miqdor tavsifini to'g'ri aniqlash muhimdir. Sifat tavsifi boshqaruv funksiyalarining namoyon bo'lishining asosi hisoblanadi, sifat tavsifi esa tuzilmali bo'linmalar (bo'lim, sex va h.k.) turining asosi bo'lib xizmat qiladi. Loyihalash-tirilayotgan tashkiliy tuzilma tizimsi elementalari

oldida turgan maqsad va vazifalar rahbarlar va mutaxassislar tarkibini asoslashga imkon beradi, vazifalar nomenklaturasi esa tuzilmali bo'linmalar xodimlari o'rtasidagi vazifalar taqsimlanishidir.

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

Boshqaruv tashkiliy tuzilmasini shakllantirishda boshqaruv pog'onalari va zvenolari soni, chiziqli va funksional boshqaruvning markazlashuvi darajasi, boshqaruv bo'limi va funksiyalari tarkibi, bitta rahbarga to'g'ri keladigan buyrunuvchilar sonini asoslash zarur. Boshqaruv tizimsida pog'onalar qancha ko'p bo'lsa buyruqni yuqoridan pastga va axborotni pastdan yuqoriga uzatish shuncha qiyin bo'ladi. Buyruqni va axborotni uzatish jarayonida buzilishning xavfi shunchalik yuqori bo'ladi. Shuning uchun boshqaruv tashkiliy tuzilmasini loyihalashtirish va mukammallashtirishda boshqaruv pog'onalari soni optimal bo'lishiga intilish zarurdir.

Har qanday tashkiliy tuzilmaning sifati uning shakllantirishda quyidagilarga qanchalik amal qilingani bilan aniqlanadi:

- tizimli yondashuv, ya'ni boshqaruv ob'ekti va organiga ta'sir qiluvchi iloji boricha hamma faktorlarni hisobga olish;
- boshqaruv markazlashuvi va birlamchi bosqichlar mustaqilligining optimal birligi;
- oliy rahbarlar to'g'ridan-to'g'ri ijro etuvchiga axborotni borishi va vaqtning maksimal qisqarishi;
- loyihalashtirilayotgan tuzilmada xar bir tarkibiy qismning funksiyasi vazifasi va huquqini to'g'ri aniqlash;
- boshqaruv tizimsidagi o'zgarishlarga javob qaytarishning imkoniyati;
- xar bir aniq holat bo'yicha qaysi bo'linmada axborot ko'p bo'lsa shu savolni yechish bo'yicha bo'linmaga vakolat berish.

Boshqaruv apparati tuzilmasiga asosiy talab uning tezkorligidadir. Apparat tuzilmasi shunchalik darajada egiluvchan va oddiy bo'lishi kerakki boshqaruv

tizimsida qaror qabul qilish va uni amalga oshirish kerak. Tezkorlik bilan faoliyat yurgizishning ishonchliligiga bog'liqdir. Bu degani boshqaruv apparati axborot uzatishning to'g'riligiga kafolat berish uzatilayotgan ma'lumotlarning buzilishiga yo'l qo'ymasligi kerak, boshqaruv tizimsida aloqaning uzluksizligini ta'minlash kerak.

Ishlab chiqarishni boshqarish tizimini takomillashtirib borish mulkchilik shakli, faoliyat natijasi va yuzaga kelgan tashkiliy tuzilmaning qandayligidan qat'i nazar, har bir korxonaga uchun muhim vazifa hisoblanadi. Ushbu vazifani muvaffaqiyatli hal qilish korxonalariga, birinchi o'rinda, boshqaruv tizimining samaradorligini oshirishga, ikkinchidan, xarajatlarni kamaytirish va ishlab chiqarish faoliyatining iqtisodiy ko'rsatkichlarini yaxshilashga imkon yaratadi.

Bugungi kunda boshqaruv tizimini mukammallashtirish sohasida quyidagi tendentsiyalar yuzaga kelmoqda: boshqaruv faoliyatining maqsadli tavsifini kuchaytirish; boshqaruvning moslashuvchan tuzilmalarini yaratish va boshqaruv apparatining faoliyatini yaxshilash, jumladan, ortiqcha boshqaruv bo'g'inlarini qisqartirish hisobiga; ishlab chiqarishni boshqarishda jamoalar rolining o'sishi va ularning yuqori natijalarga erishishga yo'naltirilganligi; mehnat faoliyati ijtimoiy sharoitlarining yaxshilanishi. Bu tendentsiyalarga asosan korxonalarining boshqaruv organlari tuzilmalarini takomillashtirish yo'nalishlari ham aniqlanib, ularga avvalo sifat ko'rsatkichlari asos qilib olingan. Bu ko'rsatkichlar qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

**Optimallik** – tuzilma bo'linmalari o'rtasida eng kam boshqaruv bo'g'inlariga ega bo'lgan holda o'zaro aloqalarni ratsional tarzda o'rnatishdir. Shu sababli ko'p bo'g'inlikni qisqartirish boshqaruv tizimini takomillashtirish oldiga qo'yiluvchi asosiy talablardan biri hisoblanadi.

**Tezkorlik (operativlik)** – barcha funktsional bo'linmalarining, zarur hollarda ishlab chiqarish bo'linmalarining, boshqaruv qarorlari o'z vaqtida va sifatli bajarilishini ta'minlash uchun o'zaro aloqalar aniqlik bilan olib borilishi.

**Ishonchlilik** – axborotlarni o'z vaqtida olish va boshqaruv qarorlarini bajaruvchilarga va bajarish joylariga o'z vaqtida etkazishni ta'minlaydi. Ishonchlilik

va tezkorlik joriy va istiqboldagi boshqaruv tizimining samaradorligida muhim turtki hisoblanadi.

**Tejamkorlik** – bu, asosan boshqaruv tizimida maksimal samaraga erishgan holda boshqaruv apparati va uning xarajatlarini kamaytirishga, ya'ni ishlab chiqarish samaradorligining o'sishiga erishishdir.

Aytib o'tish kerakki, korxonalar jamoasi va ishlab chiqarishni boshqarishni takomillashtirish sohasida barcha uchun bir xil yo'l mavjud emas.

Mazkur vazifa muayyan sharoit, holat va imkoniyatlardan kelib chiqqan holda yuzaga keladi va hal qilinadi. Biroq bunda ham o'zgarmas bir qoida mavjud bo'lib, unga ko'ra, har bir o'zgartirish, yaxshilanish va shakl o'zgartirishlar avvaldan o'ylab chiqilishi hamda ilmiy jihatdan asoslab berilishi zarur. Masalan, hozirgi paytda korxonalarni boshqarishni takomillashtirishning muhim yo'nalishlaridan biri sifatida avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimini (ABT) yaratish va amaliyotga kiritish hamda ish vaqt yo'qotilishining oldini olish, uskunalarning bekor turib qolishini qisqartirish, mehnat va moddiy resurslardan oqilona foydalanishga ko'maklashuvchi kompyuter texnikasidan foydalanishni ko'rsatish mumkin.

Amaliyotdan shu narsa ma'lumki, korxonalarni boshqarishning tseksiz tuzilmasi yuqori darajada samarali bo'lib, boshqaruvni markazlashtirishni qisqartirish hamda kichik va o'rta korxonalarning ijtimoiy ishlab chiqarishni rivojlantirishdagi ahamiyatini oshirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Boshqaruv tizimini takomillashtirishning muhim yo'nalishlaridan biri - korxonaning funktsional xizmatlari va bo'limlari faoliyatini ortiqcha tuzilmaviy bo'linmalarni tugatish, xizmat ko'rsatuvchi bo'limlarni optimallashtirish, birlamchi hisobga olish hamda hisob-kitob va boshqa boshqaruv amallarini soddalashtirish yo'li orqali muvofiqlashtirishdir.

Bu erda ishlab chiqarishni tezkor boshqarishning ko'plab funktsiyalarini avtomatlashtirish va mexanizatsiyalashtirish imkonini beruvchi, boshqaruvning yangi texnikasidan, ishlab chiqarish ko'rsatkichlari yuqori bo'lgan turli xil hisob-kitob va tahlil vositalaridan foydalanish katta ahamiyatga ega.

Boshqaruv tizimini takomillashtirishda texnik vositalar, boshqaruv

jarayonlarini mexanizatsiyalashtirish, jumladan, ABT asosidagi faoliyat, boshqaruv tadqiqotlari va loyihalari o'z-o'zidan yoki avtomatik ravishda kerakli natijalarga olib kelmaydi. Bu erda ko'p narsa insonlarning, ayniqsa, menedjerlarning faoliyatiga bog'liq bo'ladi. Shu sababli ijtimoiy omillarning rivojlanishi, ishlab chiqarish jamoasining ishlab chiqarishni boshqarishdagi roli kuchayishi, ayniqsa, korxonalariga boshqarishning ratsional shakllarini tanlashga keng imkoniyatlar yaratib berilgan hozirgi paytda muhim ahamiyatga ega. Mustaqillikni kengaytirish va ishlab chiqarish jamoasining ishlab chiqarishni boshqarishdagi roli o'sishi iqtisodiy fikrlashning kerakli tomonga yo'naltirilishiga xizmat qiladi hamda boshqarishni yaxshilashni korxonalar rahbaridan tashqari butun jamoaning vazifasi qilib belgilaydi.

Zamonaviy texnika vositalari va yangi usullardan tashqari korxonalarini boshqarishda ishlab chiqarish jamoalarida zarur bo'lgan ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirish ham katta ahamiyatga ega. Amaliyot ko'rsatadiki, ijtimoiy-psixologik muhit boshqaruvning natijalari va amaliyligini yo'qqa chiqarishi yoki aksincha kuchaytirishi mumkin.

Psixologik muhit nodir va qaytarilmas holatdir. Ikkita bir xil jamoa bo'lmagani kabi, bir-biriga mos keluvchi psixologik muhitning ham mavjud bo'lishi mumkin emas: jamoadagi har bir shaxs jamoani boyitadi va bir vaqtda o'zi ham boyib, unga nodirlik va qaytarilmaslikni baxsh etadi. Psixologik muhit orqali zarur bo'lgan ishlab chiqarish ruhiyati shakllanadi va boshqaruvning maqsadli funktsiyalari muvaffaqiyatli amalga oshiriladi.

**Tayanch iboralar:** *Tashkiliy tuzilma, aralash tuzilma, davlat organlari, matritsa, divizional, bosqich, tashqi omil, ichki omil, egiluvchan tuzilma.*

### ***Takrorlash uchun savollar***

1. Boshqarishning tashkiliy tuzilmalari qanday bozor talablariga javob berishi kerak?
2. Boshqaruv bosqichlari deganda nimani tushunasiz?

3. Boshqaruv bo'g'ini va bosqichlari o'rtasida qanday farq bor?
4. Umumdavlat boshqaruvi tashkilotlarining asosiy vazifalariga nimalar kiradi?
5. Hududiy va tarmoq boshqarish organlari o'rtasida qanday farq bor?
6. Chiziqli tuzilma va chiziqli-funksional tuzilmalar qanday ustunlik va kamchiliklarga ega.
7. Shtabli tashkiliy tuzilmaning mazmunini izohlab bering
8. Matritsali tashkiliy tuzilma qanday ko'rinishda bo'ladi va u qanaqa jarayonlarda qo'llaniladi?
9. Korxonada boshqaruvi qanday maqsadni ko'zlaydi?
10. Tashkiliy tuzilmalarning sifati qanday omillarga bog'liq?

### ***Mavzuni mustahkamlash uchun test savollari***

#### **1. Boshqarish tuzilmasi deganda:**

- A) boshqarish maqsadlarini amalga oshiruvchi va funksiyalarini bajaruvchi bir-biri bilan bog'langan turli boshqaruv organlari va bo'g'inlarining majmuasi tushuniladi
- B) boshqaruv organlari tizimida quyi organlarning yuqori organlarga bo'ysinishi va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa tushuniladi
- C) bo'linmalar yig'indisi, ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari tushuniladi
- D) boshqaruv organlari tizimida quyi organlarning yuqori organlarga bo'ysinishi va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa, bo'linmalar yig'indisi, ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari tushuniladi

#### **2. Tashkiliy tuzilmalarni hosil qiladigan boshqarish organlari:**

- A) boshqaruv tizimi shaklida bo'ladi
- B) boshqaruv bo'g'inlari shaklida bo'ladi
- C) boshqaruv bosqichlari shaklida bo'ladi
- D) boshqaruv bo'g'inlari va bosqichlari shaklida bo'ladi

#### **3. Agar boshqarishning hamma funksiyalari korxonada rahbari qo'lida to'planib barcha quyi rahbarlar va ishlab chiqarish yacheykalari unga bo'ysunsa, u holda boshqarishning bunday tashkiliy tuzilmasi:**



- A) chiziqli (pog'onali) tuzilma ko'rinishida bo'ladi
- B) chiziqli shtabli tuzilma ko'rinishida bo'ladi
- C) funksional tuzilma ko'rinishida bo'ladi
- D) chiziqli funksional tuzilma ko'rinishida bo'ladi.

#### **4. Chiziqli shtabli tuzilma:**

- A) har bir chiziqli rahbar qoshida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi
- B) har bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funksiyalarni biriktirib qo'yish orqali tashkil etiladi
- C) barcha qo'yi rahbarlar va ishlab chiqarish yacheykalarini korxonah rahbariga bo'ysindirish orqali tashkil etiladi
- D) Korxonaning barcha xodimlari faoliyati bo'yicha maxsus bo'limlarga bo'ysunadi

#### **5. Funksional tuzilma:**

- A) barcha qo'yi rahbarlar va ishlab chiqarish yacheykalarini korxonah rahbariga bo'ysundirish orqali tashkil etiladi
- B) har bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funksiyalarni biriktirib qo'yish orqali tashkil etiladi
- C) har bir chiziqli rahbar qoshida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi
- D) Korxonaning barcha xodimlari faoliyati bo'yicha maxsus bo'limlarga va tashkil etilgan shtablarga bo'ysunadi

#### **6. Tashkilot maqsadlarining tavsifi:**

- A) barcha qo'yi rahbarlar va ishlab chiqarish yacheykalarini korxonah rahbariga bo'ysindirish orqali tashkil etiladi
- B) ishlab chiqarish vositalari sonini oshirish, qo'shimcha ishchi kuchni jalb etish, ishchilar mehnat samarasini oshirish
- C) har bir chiziqli rahbar qoshida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi
- D) a+b.

**7. Quyida qayd etilgan organlarning qaysi biri boshqarishning umumdavlat organlariga kiradi:**

- A) viloyat hokimiyati
- B) tuman hokimiyati
- C) oliy sud
- D) shahar hokimiyati.

**8. Quyida qayd qilingan funksiyalarning qaysi biri boshqarishning ma'naviy-ma'rifiy funksiyasiga kiradi:**

- A) foyda olishni ta'minlash
- B) xodimlarning ijtimoiy madaniy-ma'naviy ehtiyojlarini qondirish
- C) boshqarish apparati xodimlari o'rtasida mas'uliyatlarni belgilash
- D) xodimlarga halollikni, adolat tuyg'usini tarbiyalashga xizmat qilish.

**9. Quyida qayd qilingan funksiyalarning qaysi biri boshqarishning iqtisodiy funksiyasiga kiradi:**

- A) mehnat sharoitini yaratish
- B) xodimlarni insoniylik ruhida tarbiyalash
- C) marketing xizmatini uyushtirish
- D) ishlab chiqarishni tashkil qilish.

**10. Quyida qayd qilingan funksiyalarning qaysi biri boshqarishning ijtimoiy funksiyasiga kiradi:**

- A) mablag'larning doiraviy oborotini ta'minlash
- B) xodimlarning ijtimoiy madaniy-ma'naviy ehtiyojlarini qondirish
- C) xodimlarni mehr-shavqatli va o'zaro munosatlarda sabr toqatli bo'lish ruhida tarbiyalash
- D) axborotlar oqimini tashkil qilish.

*Mavzuga oid ko'rgazmali materiallar*

*11.1-jadval*

**CHIZIQLI TUZILMANING IJOBIY VA SALBIY JIHALARI**

<i>Ijobiy jihatlari</i>	<i>Salbiy jihatlari</i>
-------------------------	-------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• unday tuzilma bir-biriga zid, chalkash topshiriqlar berilishi hollarini kamaytiradi;</li> <li>• tuzilma oddiy, puxta va tejamlidir;</li> <li>• yakkaboshchilikni va shaxsiy javobgarlik-ni mustahkamlaydi;</li> <li>• bosqichlar soni kam bo'lganida boshqari-luvchi ob'ekt ishiga kam kishi aralashadi;</li> <li>• vazifalar tezkor hal etiladi, butun tizim samarali ishlaydi;</li> <li>• xodimlar faqat o'z rahbariga hisobot beradilar, natijada ijrochilik va intizom darajasi ancha oshadi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tuzilma oddiy, barqaror masalalarni yechishga mo'ljallanganligi sababli uning doirasiga majmuiy masalalarni hal qilish ancha qiyin kechadi;</li> <li>• rahbarlar ko'prok tezkor ishlar bilan band bo'lib, strategik majmuiy muammolarni e'tibordan chetda qoldiradilar;</li> <li>• teng huquqli tuzilma birliklari negizida gorizantal bog'lanish bo'lmaydi;</li> <li>• buyruqbozlik va rasmiyatchilikning paydo bo'lish xavfi kuchli, chunki tuzilmaning har bir bo'g'inida rahbar o'z lavozimi bo'yicha farmoyish berish uchun barcha huquqlarga ega bo'ladi.</li> </ul>
---	---

11.2-jadval

### **FUNKSIONAL TUZILMANING IJOBIY VA SALBIY JIHLTLARI**

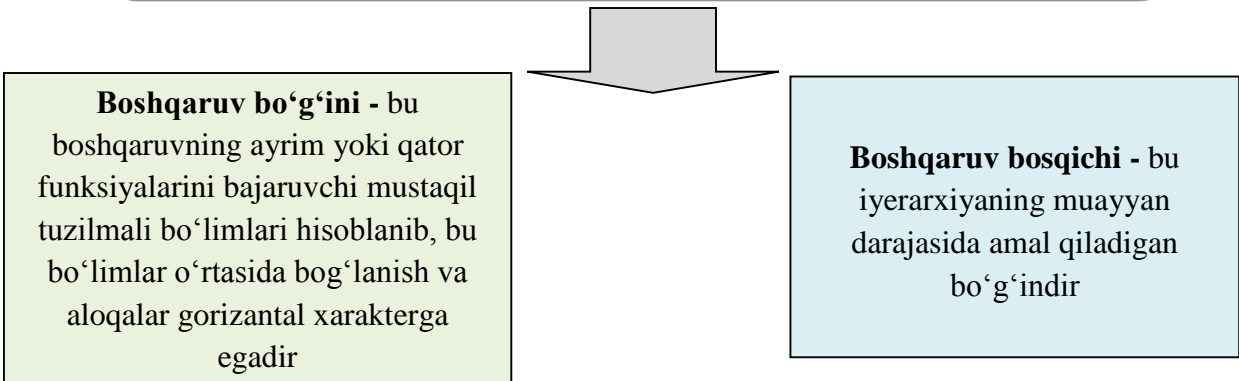
<i>Ijobiy jihatlari</i>	<i>Salbiy jihatlari</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• boshqaruv faoliyati chuqur ixtisoslashuvi orqali boshqaruv kasb mahorati darajasining o'sishi ta'minlanadi;</li> <li>• funksional sohada muvofiqashtirish ishini yaxshilashga erishiladi;</li> <li>• moddiy xarajatlarini kamaytiradi va boshqarishdagi takrorlanishlarga chek qo'yiladi va h.k.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• funksional organlar o'ziga topshirilgan funksiyalarni sifatli bajarishdan manfaatdor hisoblanadi;</li> <li>• yakkaboshchilik tamoyillari buziladi;</li> <li>• ijrochilar ma'suliyatining susayishiga olib keladi, chunki ijrochi bir boshliqqa emas, bir necha boshliqqa bo'ysinib, ko'pincha ulardan bir biriga qarama-qarshi ko'rsatmalar ham olishi mumkin.</li> </ul>

□ Har qanday tashkiliy tuzilmaning sifati uning shakllantirishda quyidagilarga qanchalik amal qilingani bilan aniqlanadi:

- - tizimli yondashuv, ya'ni boshqaruv ob'yekti va organiga ta'sir qiluvchi iloji boricha hamma faktorlarni hisobga olish;
- - boshqaruv markazlashuvi va birlamchi zvenolar mustaqilligining optimal birligi;
- - oliy rahbarlar to'g'ridan-to'g'ri ijro etuvchiga axborotni borishi va vaqtning maksimal qisqarishi;
- - loyihalashtirilayotgan tuzilmada xar bir tarkibiy qismning funksiyasi vazifasi va huquqini to'g'ri aniqlash;
- - boshqaruv tizimidagi o'zgarishlarga javob qaytarishning imkoniyati;
- - xar bir aniq holat bo'yicha qaysi bo'linmada axborot ko'p bo'lsa shu savolni yechish bo'yicha bo'linmaga vakolat berish.

11.4 – rasm. Tashkiliy tuzilmaning sifatiga qo'yiladigan talablar

**Boshqaruv tuzilmasi** - bu boshqaruv maqsadlarini amalga oshiruvchi va funksiyalarini bajaruvchi biri-biri bilan bog'langan turli boshqaruv organlari va bo'g'inlarining majmui tushuniladi



11.5 – rasm. Boshqaruv tuzilmasi

## **12-mavzu. Sanoat korxonalarini menejmentining usullari, rahbarlik va uning madaniyati**

**Mavzuning maqsadi:** Talabalarda boshqaruv usullari va boshqaruv qarorlarini asosiy tayanch so'z va iboralar hamda masalalar, muammoli savollar, krossvord va boshqotirmalar yechish orqali bilim va ko'nikmasini shakllantirishga ko'maklashishdan iborat.

### *Asosiy ma'lumotlar*

#### **12.1. Menejmentning iqtisodiy usullari**

Boshqaruv usullari bu boshqaruv sub'ektining boshqaruv ob'ektiga maqsadli yo'naltirilgan ta'sir o'tkazishning usullari, ya'ni boshqaruvchining u boshqarayotgan ishlab chiqarish kollektiviga qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida uning faoliyati koordinatsiyasini ta'minlashdir.

Boshqaruv usullari vositasida iqtisodiy jarayonlarga va ishlab chiqarish katnashchilariga moddiy, moliyaviy, energiya, mehnat resurslarini imkoni boricha kam sarf qilib yuqori natijalarga erishish maqsadida ta'sir etiladi. Ishlab chiqarish samaradorligi ko'p jihatdan boshqaruv usullari mukammalligi va shakllanligi bilan uzviy bog'liqdir.

Boshqaruv usullari boshqaruv fanida muhim o'rinni egallab, boshqaruv qonun va tamoyillari bilan uzviy bog'liqdir. Mehnat jamoasiga ta'sir etish usullari orasida boshqaruv mexanizmi uchun bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv ob'ektiv qonunlari talablariga muvofiq keluvchilarigina eng maqbul va maqsadga muvofiq deb hisoblanadi. Buning mohiyati shundaki, boshqaruv usullari bozor iqtisodiyotiga mansub qonunlar tizimi bilan uzviy bog'liqdir.

Boshqaruv usullari tashqi va ichki omillar ta'sirida o'zgaradi. Tashqi omillarga: tashqi va ichki sharoit o'zgarishi, iqtisodiyotni boshqarishda tub islohotlarni amalga oshirish, xalq xo'jaligining texnikaviy qurollanganlik darajasini boshqarish tizimida o'zgarishlar (iqtisodiy islohotlar, iqtisodiyotni boshqarishning tarmoq tizimidan hududiy tizimiga o'tish va h.k.) kiradi. Ichki omillarga: jumlasiga

yirik ishlab chiqarish birlashmalarini tashkil etish asosida ishlab chiqarish konsentratsiyasini amalga oshirish; korxonalar kattaligi o'zgarishi natijasida uning bir guruhdan ikkinchisiga o'tkazilishi; ishlab chiqarish ixtisoslashish darajasi o'zgarishi; mehnatning texnika bilan ta'minlanish darajasi yaxshilanishi; ishlab chiqarishni rejalashtirish va jadal tartibga solishning mavjud usullarini takomillashtirish va yangilarini joriy qilish (tarmoqli rejalashtirish va boshqarish; ishlab chiqarishni uzluksiz tezkor rejalashtirish, ishlab chiqarishni boshqarishni avtomatlashtirilgan tizimini qo'llash va h.k.) kiritish mumkin.

Xalq xo'jaligini boshqarishda quyidagi usullardan foydalaniladi: iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, ruhiy va huquqiy. Boshqaruvning bu usullari o'zaro uzviy bog'liqdir, shu sababli ularning birortasiga ortiqcha ahamiyat berish butun ishlab chiqarishning me'yoriy borishining buzilishiga olib keladi. Hozirgi davrda bozor iqtisodiyotini boshqarishning iqtisodiy usullari muhim ahamiyat kasb etmoqda.

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

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

Iqtisodiy usullarning mohiyati xodimlar va ishlab chiqarish jamoasiga ular manfaati bo'lishini ta'minlovchi iqtisodiy sharoit yaratishdan iboratdir. Boshqaruv usullari tizimida iqtisodiy usullar yetakchi urinni egalaydi.

Bozor mexanizmining muhim vazifalaridan biri biznes reja va bozorning uzviy bog'liq bo'lishiga imkon yaratuvchi pul va tovar resurslari to'g'ri nisbatini ta'minlashdir.

Bozor – bu tovar-pul munosabatlarining doimo saqlanuvchi balansidir. Bozor munosabatlari sharoitida rejali iqtisodiyotga nisbatan qat'iy boshqaruv tizimi o'rnatiladi. Bozor tamoyillari xo'jalik rahbarlaridan tashabbuskorlik, korxonalar faoliyati masalalari bo'yicha yuqori natijalarga erishish maqsadida qayishqoqlik, tavakkalchilikni talab etadi.

Bozor iqtisodiyoti ma'muriy-buyruqbozlik tizimiga nisbatan qarama-qarshi tizim bo'lib, bozorda narx, soliq, kredit vositasida tartibga solish eng avvalo ijtimoiy maqsadda amalga oshiriladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida narx va ish haqi o'zgarishni qat'iy tartibga solmay barqarorlikka erishib bo'lmaydi.

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

Korxonalar, aksioner jamiyatlari, firmalarda muhim boshqaruv usullaridan biri – *biznes-rejalardir*. U iqtisodiy jarayonlarni umummilliy manfaatlarni ko'zlab, xo'jalik amaliyotida ob'ektiv iqtisodiy qonunlardan foydalanish asosida, ongli ravishda, bir maqsadga intilgan holda boshqarishning o'zaro uzviy bog'liq tizimidan iboratdir.

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

Biznes-reja korxonalar, aksionerlar jamiyati, konsernlar faoliyatining barcha tomonlarini: mahsulot ishlab chiqarish va sotish; moddiy-texnikaviy ta'minot va ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish, mehnat va ish xaki, jamoada ijtimoiy jarayonlar va h.k. larni qamrab oladi. Bozor munosabatlari sharoitida ularga rejalashtirish borasida keng huquqlar beriladi.

## **12.2. Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usuli**

Xo'jalik tashkilotlarining ishlab chiqarishni boshqarish bo'yicha faoliyati boshqaruvning turli ma'muriy yoki tashkiliy-farmoyish usullarini qo'llash bilan bog'liqdir. Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvchi va

boshqariluvchi tizimlar samarali faoliyat yuritishini ta'minlovchi ta'sir etish tizimidan iboratdir. Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usullari iqtisodiy usullarni to'ldirib, bozor iqtisodiyoti qonunlari. Huquqiy aktlarni hisobga olish va bajarishga asoslanadi.

Davlat maxsus tuzilgan boshqaruv tashkilotlari vositasida boshqariladigan tizimga ma'muriy va tashkiliy jihatdan ta'sir o'tkazadi. Menejment tizimida tashkiliy usullar umumiy maqsadga erishish uchun ishlab chiqaruvchilarning hamkorlikdagi harakati tartibga solinadigan ma'muriy hujjatlar asosida amalga oshadi. Tashkiliy-farmoyish usulini qo'llash asosini boshqaruvning barcha tamoyilariga rioya qilish tashkil etadi.

Nima sababdan boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usullari ma'muriy shakllar bilan qo'shib olib boriladi. Bu ko'p hollarda tashkiliy ta'sir ma'muriy huquqni qo'llash, ya'ni qaror va farmoyishlarni amalga oshirishga asoslanadi. Lekin, «boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usuli» tushunchasi «ma'muriy boshqaruv usuli» tushunchasidan bir muncha kengdir, chunki tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvning turli darajalariga turli ko'lamda va shaklda tashkiliy ta'sir etishni o'rganish masalalarini xam qamrab oladi. Tashkiliy-farmoyish usullari tashkiliy aniqlikni ta'minlaydilar, tashkiy tizim, boshqaruvning xar bir bo'g'ini vazifalarini belgilab beradi, boshqaruv apparati intizomi va faoliyati samaradorligini ta'minlaydi, ishda tartib o'rnatadi, qaror, farmoyishlarni bajaradi, kadrlarni tanlaydi va joy-joyiga qo'yadi va h.k. Boshqaruvning tashkiliy farmoyish usullari ularning ishlab chiqaruvchilarga ta'sir etish manbaalari va yo'nalishlari bo'yicha turlarga ajratiladi. Bunga bog'liq holda ta'sir etishning tashkiliy-farmoyish usullari uch guruhga bo'linadi: tashkiliy-barqarorlashtiruvchi, farmoyish va intizom.

Ta'sir etishning tashkiliy-barqarorlashtirish usullari asosiy maqsadi hamkorlikda ishlash uchun tashkiliy asos yaratishdir, ya'ni, vazifa, majburiyat, javobgarlik va vakolatlarni taqsimlash, tartib o'rnatish va h.k. Ma'muriy ta'sirning tashkiliy shakllarining 2 turi, ya'ni tashkiliy reglamentlash va tashkiliy me'yorlash turlari mavjud.



Tashkiliy reglamentlash vositasida davlat boshqaruvchi va boshqariladigan tizimga ularning maqbul nisbatini, tashkiliy tizimini va xar bir darajada boshqaruv chegaralarini aniqlash maqsadida ta'sir etadi. Tashkiliy reglamentlashga misol qilib lavozimlar haqida Nizomni ko'rsatish mumkin.

Tashkiliy me'yorlash hujjatlari vositasida xom-ashyo, materiallar sarfini meyorlash, mahsulotlar ishlab chiqarishga mehnat sarfi ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish texnikaviy va texnologik me'yorlar (standartlar, meyorlar, qayta ishlov berish usuli, tartibi va h.k.) ishlab chiqarishini tashkil etish meyorlari (maqbul ishlanma ko'lami).

Ta'sir etishning farmoyish usullari cheklovchi hujjatlarda ko'zda tutilmagan mavjud vaziyatdan kelib chiqqan holda kundalik jadal boshqarish maqsadida qo'llaniladi. Farmoyish ta'sirining asosiy maqsadi boshqaruv apparatining aniq harakati, boshqaruvning barcha bo'linma va xizmatlari barqaror ishlashini ta'minlab berishdan iborat. Ta'sir etishning farmoyish usullari buyruq, farmoyish, ko'rsatma va boshqa meyoriy hujjatlar asosida amalga oshiriladi.

Buyruq – bu rahbarning qo'l ostidagi xodimlardan ma'lum vazifani bajarishni yozma yoki og'zaki ravishda talab qilishidir. Buyruq faqat chiziqli boshqaruv tizimi rahbari tomonidan beriladi. Farmoyish – xodimlardan ayrim ishlab chiqarish va xo'jalik masalalarini hal etishni talab qilishdir. Farmoyish boshliq o'rinbosarlari, xizmatlar boshliqlari, ular ega bo'lgan vakolatlari doirasida beriladi. Boshqaruv amaliyotida qo'llaniladigan ta'sir qilish usullaridan biri – og'zaki ko'rsatmadir. Ta'sir qilish usullaridan biri – og'zaki ko'rsatmadir. Ta'sir etishning bunday shaklini barcha darajadagi rahbarlar, lekin ko'pincha quyi darajadagi komandirlar, brigada boshliqlari, ustalar qo'llaydilar.

Farmoyish vositasida ta'sir etish bajarish muddatlari bilan farq qiladi. Buyruq va farmoyishlar uzoq yoki qisqa muddatda mo'ljallangan bo'ladi.

Har bir buyruq yoki farmoyishda qanday vazifa bajarilishi, qachon bajarilishi kerakligi belgilanadi. Ta'sir etishning farmoyish usuli tashkiliy ta'sirga nisbatan uning bajarilishini nazorat qilishni ko'proq talab etadi. Ijro etishning borishi nazorat qilingandan so'ng yana farmoyish bilan ta'sir etishga ehtiyoj tug'iladi. Farmoyish

usulining qo'llanish ko'lamini boshqaruv kadrlari malakasi, tashabbuskorligi va qobiliyatiga bog'liqdir.

Korxonani boshqarishda farmoyish bilan ta'sir etish faqat qonunga zid bo'lmagan holdagina bajarilishi qat'iy bo'lgan huquqiy kuchga ega bo'ladi. Shu sababli barcha tizimdagi tashkiliy-farmoyish faoliyati mavjud qonunchilikka buysungan holda amalga oshishi lozim.

Intizomiy ta'sir usullari tashkiliy barqarorlashtiruvchi va farmoyish vositasida ta'sir etish usullarini to'ldirib, intizomiy talablar va majburiyatlar tizimi vositasida tashkiliy aloqalar barqarorligini ta'minlashga qaratilganidir.

### **12.3. Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullari**

Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullari – bu ishlab chiqaruvchi va ayrim shaxslarga ularning ijtimoiy ehtiyojlari va ruhiy xususiyatlariga ta'sir etish bilan boshqarish vositasidir. Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullarini qo'llash korxonada yuz berayotgan ijtimoiy hodisalarni chuqur o'rganish xodimlar nerv tizimsi kayfiyatiga ta'sir etuvchi ruhiy (ruhiy) omillarni bilishni talab etadi.

Ishlab chiqarish sharoitida sotsiologiya kishilar ijtimoiy aloqasi shakllanishining asosi bo'lgan mehnat omillarini o'rganadi, ijtimoiy tizimlar, shu jumladan, ishlab chiqarish tizimi rivojlanishi va amal qilish qonuniyatlari, kishilarning jamiyatning turli qatlamidagi xulq-atvori qonuniyatlarini tadqiq qiladi. Ijtimoiy psixologiya guruh va omma psixologiyasining xususiyatlari, ularning shaxsning ongi va xulqiga ta'siri, kishilar faoliyatini rag'batlantiruvchi omillar, kayfiyat, ijtimoiy fikrni shakllantiruvchi omillarni o'rganadi. Shaxs psixologiyasi oliy nerv faoliyati turlari va inson temperamenti, xarakteri, shaxsning irodasi, qobiliyati, xissiyoti, xotirasi, anglash va xis etish qobiliyatini o'rganadi, mehnat psixologiyasi mehnat faoliyatlari, shu jumladan, rahbar va mutaxassislar (kasbiy xususiyat va qobiliyatlari, kadrlarni o'qitish usullari, dam olish tartibi, kadrlarni tanlash va baholash usullari, mehnat jarayonining ruhiy jihatlarini) faoliyatini o'rganadi.

Kishilar fikrlash usulida o'zgarish yuz berishi va ular madaniy hamda bilim darajasi ortib borishi bilan ijtimoiy-ruhiy usullar ahamiyati xam ortib boradi. Bunday sharoitda shaxsning ehtiyoj va manfaatlari ma'naviy soha tomon o'zgarib boradi. O'z mehnatidan qoniqishning muhim omili bo'lib ishlab chiqaruvchilarning rahbar bilan o'zaro yaxshi munosabati ishlab chiqarishdagi qulay ijtimoiy-ruhiy vaziyat xizmat qiladi.

Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullari ishlab chiqarishda mavjud ijtimoiy mexanizmni (o'zaro munosabat tizimi, ijtimoiy ehtiyojlar) qo'llashga asoslanadi. Boshqaruvning ijtimoiy usullari ijtimoiy tartibga solish vositasida amalga oshiriladi.

Ijtimoiy tartibga solish usullari turli guruhlar va shaxslar maqsadi va manfaatlarini aniqlash va rostdash yo'li bilan ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish va uyg'unlashtirish maqsadida qo'llaniladi.

Ular jumlasiga ijtimoiy tashkilotlar nizomlari, shartnomalar, o'zaro majburiyatlar, ishchilarni tanlash, taqsimlash va ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish tizimi kiradi. Ijtimoiy tartibga solish usullari inson omili faolligini oshirish, boshqaruvni demokratlashtirish maqsadida xam qo'llaniladi.

Boshqaruvning ruhiy usullari jamoada maqbul ruhiy holat tashkil etish yo'li bilan kishilar o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solishga qaratilgandir. Ruhiy usullarga kichik guruh va jamoalarni tashkil etish, mehnatni insoniylashtirish, malakali kadrlar tanlash va ularni o'qitish va h.k.lar kiradi.

Kichik guruh va jamoalarni tashkil etish usulini qo'llash kichik guruhdagi ishchilar o'rtasidagi maqbul miqdoriy-sifat nisbatini aniqlash imkonini beradi.

Mehnat faoliyatini insoniylashtirish deganda ranglar, musiqaning ruhiy ta'siridan foydalanish, bir xil, o'zgarmas mehnatni bartaraf etish, ijodiy yondashuvni kengaytirish tushuniladi.

Kasbiy tanlashning mohiyati – kishilarning ruhiy xususiyatlari ularni bajaruvchi ishlariga eng mos bo'ladigan qilib tanlashdan iborat. Shaxsning ruhiy xususiyatlari jumlasiga uning qiziqish va mayllari, qobiliyati, temperament va xarakteri kiradi. Shu sababli, rahbar shaxsga rahbarlik qilganda o'z oldiga inson

ruhiy xususiyatlari shakllanishi va rivojlanishini o'rganishi, uning qiziqish va qobiliyati, temperament va fe'lini bilish vazifasini qo'yishi kerak.

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

Inson avvalo o'zini ijodiy shaxs sifatida baholaydi. Ishchi mehnatga bunday nuqtai nazardan qarashga to'g'ri kelmaydi: moddiy ehtiyojlar birlamchi bo'lib, ular qoniqqandan so'ng nisbatan yuksak insoniy ehtiyojlar ilgari suriladi.

Inson faoliyati ma'lum rag'batlantiruvchi omillarga asoslangan bo'lib, ma'lum maqsadga erishishga qaratilgandir. Rag'batlantiruvchi omil – maqsad munosabati inson faoliyati o'zagidir. Umumiy ma'noda rag'batlantiruvchi omil – bu insonni faoliyat yuritish uchun undovchi omil bo'lib, maqsad esa inson uni amalga oshirish natijasida erishishni xoxlagan narsadir. Rag'batlantiruvchi omil kishi xulqining ichki kuchidir. Psixologiyada uzoq va qisqa rag'batlantiruvchi omil ajratiladi. Agar inson faoliyatini rag'batlantiruvchi omil va o'z oldiga qo'ygan maqsad yaqin kelajakka mo'ljallangan bo'lsa, u qisqa muddatli, agar ular uzoq istiqbolni qamrab olsa uzoq muddatli deyiladi. Rag'batlantiruvchi omil darajasi bilan insonning mehnatga, yutuq va muvaffaqiyatsizlikka nisbatan bo'lgan munosabati uzviy bog'liqdir. Faqat uzoq muddatli rag'batlantiruvchi omil mehnatga ijodiy munosabatda bo'lish manbaidir.

Rahbarga xos bo'lgan muhim xususiyat kishilar faoliyatini rag'batlantiruvchi omillarni yaxshi bilish, xar bir kishini u yoki bu vazifani bajarishga qiziqтира olishdir. Bu ayniqsa, u yoki bu korxonaga ishga kirib, ularni kelajakda nima kutishini bilish lozim bo'lgan yoshlar bilan ishlashda muhimdir. Rahbar ishini kim va qachon qaysi skripkani chalishi, qaysi asbobda musiqa chalishini o'rgangan, kim noto'g'ri chalishi mumkinligi, kimni qaysi yerga qo'yish kerakligini bilishi lozim bo'lgan dirijer mehnati bilash solishtirish mumkin.

Kishi ruhiy xususiyatlarning u bajaruvchi ish talablariga mos kelmasligi o'z kasbidan qoniqmaslik uni o'zgartirishga harakat qilishga, xato qilish ehtimoli ortishiga va natijada mehnat unumdorligi pasayishiga olib keladi. Aksincha, agar inson o'z qobiliyatini to'liq namoyon qila oluvchi ish bilan band bo'lsa, u o'z mehnatidan mamnun bo'ladi, kasbni tez egallaydi va mehnat unumdorligi yuqori bo'ladi.

Inson uchun faqat moddiy rag'bat muhim deb hisoblash noto'g'ri. Unga juda ko'p narsa: umumiy ishda o'z xissasi borligini xis etish, o'zini mehnat orqali namoyon etish, o'z malakasi bilan g'ururlanishi, o'rtoqlari xurmatiga sazovor bo'lish va x. k. lar xam muhimdir. Ko'pchilik kishilar shaxsiy farovonlikka boshqalar hisobiga erishilgan shaxsiy muvaffaqiyat orqali emas, mamlakat iqtisodiyotiga qo'shgan mehnati hisobiga erishish lozimligini ta'kidlaydilar.

Izlanishlar mehnatga nisbatan munosabatga ta'sir etuvchi rag'batlantiruvchi omillar quyidagi tartibda taqsimlanishini ko'rsatdi: mehnat mohiyati, ish xaki, yuqori lavozimga ega bo'lish imkoniyati, ishning qiziqarliligi, mehnatni tashkil etish, ma'muriyatning ishchiga nisbatan munosabati.

#### **12.4. Rahbarlik va uning madaniyati**

“Madaniyat” tushunchasi rivojlanishi darajasining umumlashtiruvchi ko'rsatkichi bo'lib, bir qancha ma'noni bildiradi. Masalan, jamiyat madaniyati, ayrim shaxs madaniyati, va nihoyat, inson faoliyatining ayrim turi madaniyati xaqida so'z yuritish mumkin. Inson faoliyati moddiy va ma'naviy boyliklar yaratuvchi turlarga bo'linadi. Shu sababli, moddiy va ma'naviy madaniyat farq qilinadi.

Moddiy madaniyat inson tomonidan tabiatni bo'ysundirish darajasi ko'rsatkichidir. Unga ishlab chiqarish vositalari va mehnat predmetlari kiradi. Ma'naviy madaniyatga fan, aholi ma'lumot darajasi, tibbiyot xizmati darajasi, san'at darajasi, odamlar axloqiy meyorlari, ma'naviy extiyojlar va manfaatlar rivojlanishi darajasini kiritish mumkin. Shunday qilib, madaniyat insonning ham madaniy ishlab chiqarish, ham ma'naviy xayot sohasida rivojlanishi jarayonidagi yutuqlarini

qamrab oladi. U insoniyat bilimlari, uning mehnati mohiyatidan iborat bo'lib, kishilarning avvalgi avlodlari tomonidan yaratiladi.

Insoniyat madaniyati o'suvchan, o'zgaruvchan, chunki xozirgi avlod avvalni avlodlar madaniy qadriyatlaridan ijodiy foydalanish asosidagina yanada rivojlanishi mumkin.

O'zbekistonning noyob madaniyati yillar, asrlar davomida shakllanib, uni saqlash, rivojlantirish ko'p millatli respublikaning yuqori ma'lumotli insonlari -fan, adabiyot, san'at arboblari vazifasidir.

Inson xayoti faoliyatining muhim tarkibiy qismi butun insoniyat tomonidan jamlangan madaniy boylikka ega bo'lishi, shu jumladan boshqaruv madaniyatini egallashdir.

Menejment madaniyati juda muhimdir. Insoniyat o'z rivojlanish jarayonida juda katta menejment tajribasini jamlagan. Bozor sharoitida bu tajriba boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qilishi kerak. Menejmentning vujudga kelishi va rivojlanishi, avvalo boshqaruv madaniyati darajasi yuksalishi bilan bog'liqdir. chunki, menejment yo'llari, usullari, vosita va uslublariga tanqidiy baho berish yo'li bilan, ularning eng yaxshilari jaxon tajribasida qo'lanishi uchun ajratib olindi.

Menejment madaniyati inson madaniyatining tarkibiy qismi bo'lish bilan birga qator o'ziga xos xususiyatlarga ham ega. Madaniyatga ega bo'lish menejer uchun faqat zarur emas, balki shartdir, chunki har bir tashkilotning har bir bo'linmasi samarali ishlashi uchun uning xodimlari yuksak madaniyatga ega bo'lishlari kerak.

Menejment madaniyati darajasi xodimlar, ayniqsa, menejerlar madaniyatini, menejmentjarayoni madaniyati, boshqaruv texnikasi, mehnat sharoitini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar bo'yicha baholanadi. menejment madaniyati unsurlarining turli-tumanligi boshqaruv jarayonida turli-tuman meyorlarga, jumladan, axloqiy, xuquqiy, iqtisodiy, tashkiliy, texnikaviy, estetik meyorlarga rioya qilish zaruriyatini keltirib chiqaradi.

Axloqiy meyorlar insonning axloq va odob sohasidagi xulqini tartibga soladi. Ular jumlasiga ijtimoiy burchni to'g'ri tushunish, kishi o'rtasida insoniy munosabat va o'zaro xurmat, vijdonlilik, xaqiqatgo'ylik, kamtarlik va x.k. lar kiradi. Boshqaruv

jaaryonida axloqiy meyorlarga rioya qilish uning madaniyati yuqori darajasidan dalolat beradi.

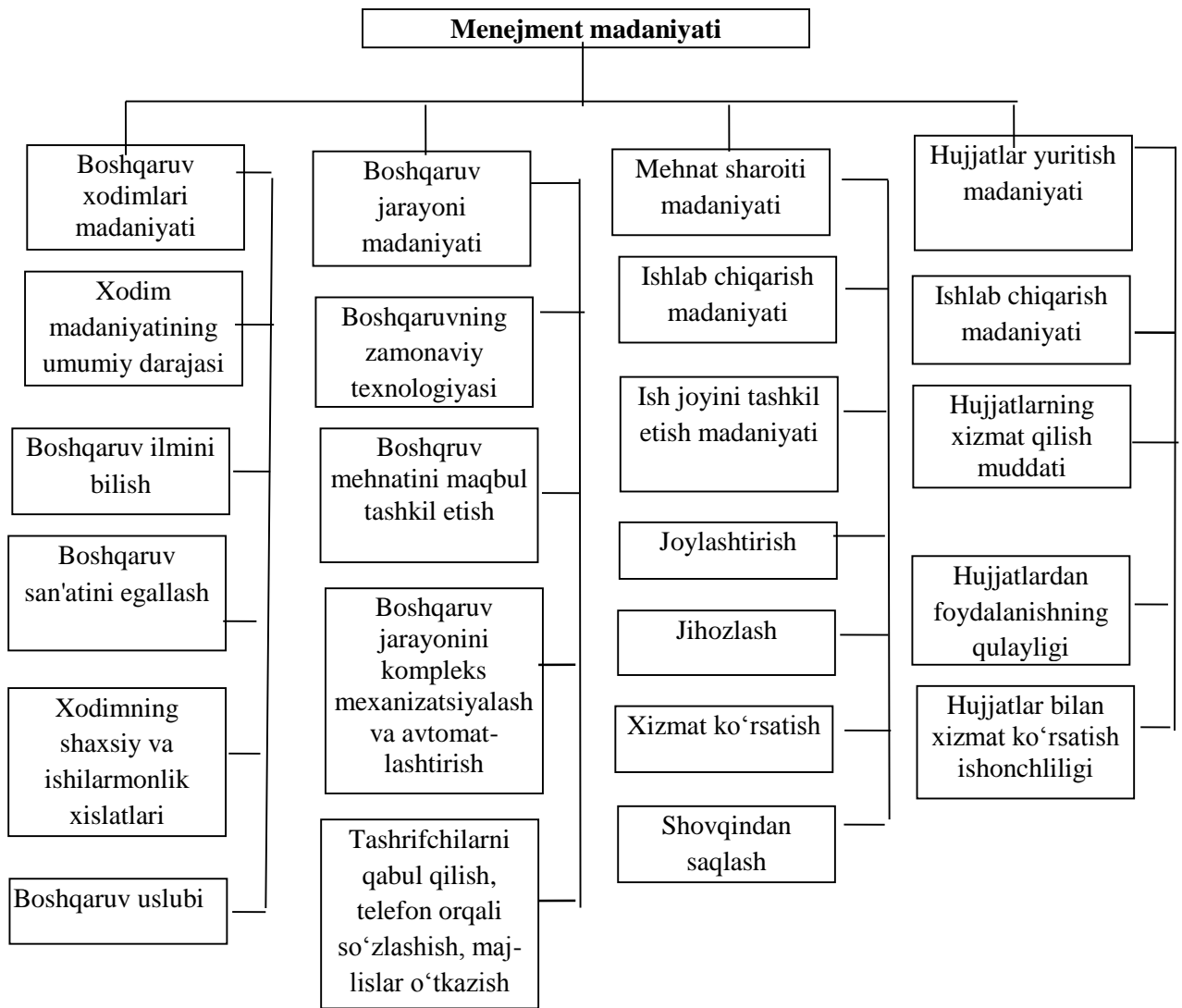
Menejmentda xuquqiy meyorlar davlat-xuquqiy va tashkiliy-xuquqiy meyoriy xujjatlarda aks etadi. Uning jumlasiga davlat korxonasi to'g'risida qonun, tadbirkorlik xaqida, mulk to'g'risida qonunlar kiradi. Lekin qonunlar har bir korxonaning o'ziga xos xususiyatlarini xisobga ololmaydi. Shu sababli, har bir korxonada, qonunga asoslangan holda, korxonada ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlarini xisobga oluvchi meyoriy qoidalar o'rnatiladi.

Iqtisodiy meyorlar korxonada faoliyati jarayonida erishilishi lozim bo'lgan iqtisodiy ko'rsatkichlarni belgilaydi. Ular jumlasiga moliya-kredit meyorlari, ssudalar olish tartibi, amortizatsiya meyorlari, maxsulotning xisoblangan bahosi, foyda meyori, rentabellik meyori, fondlar uchun to'lovlar, byudjetga to'lovlar, iqtisodiy rag'batlantirish meyorlari kiradi.

Tashkiliy meyorlar tashkilot tarkibini, alohida bo'linma va shaxslar faoliyati tarkibi va tartibini ichki tartib faoliyat turlarini, xodimlar vazifalarini, axborotni qayta ishlash va foydalanish jarayonini belgilaydi.

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

Menejment madaniyatining asosiy unsurlari 12.1-chizmada tasvirlangan.



12.1-rasm. Menejment madaniyatining asosiy unsurlari.

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

O'zbekiston Respublikasida bozor iqtisodiyotiga o'tish, iqtisodiy munosabatlarni yangilash institutsional (muassasalar sohasida) o'zgarishlarni amalga oshirishni, boshqarishning tegishli tarkibiy tuzilmasini yaratishni talab qilmoqda. Shu sababli iqtisodiy islohotlarning birinchi bosqichida boshqaruv tizimini isloh qilishga alohida e'tibor berildi. Hozir boshqaruvni isloh qilish umuman va yetarli darajada muvaffaqiyatli amalga oshirildi, deb aytish uchun asos bor. Chunki, birinchi bosqichda totalitar tuzumdan demokratik tuzumga,



markazlashtirilgan tartibdagi qayta taqsimlash mexanizmidan bozor mexanizmiga, qattiq mahkamachilik va ma'muriy buyruqbozlikdan iqtisodiy omillar va rag'batlantirish choralari asosida o'zini-o'zi boshqarishga va o'zini-o'zi idora etishga o'tish qiyin, ba'zan mashaqqatli bo'ldi. Bu bosqichda boshqarishning aslida yangi tizimi vujudga keltirildi. O'zbekistonda bu sohada tegishli tajriba yo'q edi va hatto biron-bir o'xshash ishlar ham bo'lgan emas. Bozor munosabatlari tarkib topib bo'lgan va bu yo'nalishda endigina dastlabki qadamlarni tashlayotgan mamlakatlardagi boshqaruvni tashkil etishning turli tizimlari o'rganildi. Shu asosda butun xalq xo'jaligining tarmoqlar va hududlarni boshqarishning eng maqbul va hozirgi sharoitlarga mos bo'lgan o'z tuzilmalari ishlab chiqildi.

Tanlangan yondashuvlar ko'p jihatdan tajriba, izlanish tarzidagi yondashuvlar edi. Bu tajribalar dadil amalga oshirildi. Ularga o'zini obro'sizlantirib qo'ygan ma'muriy buyruqbozlik tizimi tuzog'idan qat'iy xalos bo'lishning, jadal o'zgarib borayotgan iqtisodiy sharoitlarga mos bo'lgan yangi muassasalar tizimini tezlik bilan joriy etishni birdan bir yo'li deb qaraldi.

Muassasalar sohasidagi (institutSIONAL) o'zgarishlar jarayonidayoq boshqaruv mexanizmlari takomillashtirilib borildi, iqtisodiyot tarmoqlari va sohalarini boshqarish borasida ularning xususiyatlariga ancha mos keladigan xo'jalik tashabbuskorlik va tadbirkorlikning rivojlanishini rag'batlantiradigan tashkiliy-huquqiy shakllar vujudga keldi.

Ishlab chiqarishni boshqarishni takomillashtirish chora-tadbirlari tizimida boshqarishni izchil, bosqichma-bosqich tashkil etish modeli qabul qilindi. Boshqaruv tizimini isloh qilish jarayoni bir qancha bosqichlardan o'tib taraqqiy qildi va hozir ham takomillashtirilmoqda. Boshqaruv sohasidagi islohotlar natijasida ko'plab boshqaruv bo'g'inlarining vazifasi o'zgardi, yangi idoralar tuzildi. Ma'muriy buyruqbozlik tizimining qoldiqlari, nazorat qiluvchi tizim va uning ijroiya idoralari tugatildi. Oldingi taqsimot ishlari hamda ularni amalga oshiruvchi mexanizmlarga barham berildi. Jumladan, ma'muriy buyruqbozlik, to'rachilik tizimining o'zagini tashkil etgan, markazdan turib rejalashtirish tizimi mustahkamligi va buzilmasligining ifodasi bo'lgan davlat reja qo'mitasi, davlat

ta'minot qo'mitasi, davlat narxlar qo'mitasi va bir qator vazirliklar hamda juda katta ma'muriy apparatlar tugatildi.

Ularning o'rniga yangi boshqarish bo'g'inlari tuzildi. Bular bozorga asoslangan yangi iqtisodiy munosabatlarning tashabbuskorlari va ularni ro'yobga chiqaruvchilar bo'lmog'i kerak. Masalan, o'zini oqlamagan Davlat reja qo'mitasi o'rniga Davlat Statistika Departamenti tuzildi. Bu qo'mita iqtisodiyotni isloh qilish qoidalari va ustivorliklar, ularni amalga oshirish mexanizmlari asosida iqtisodiy islohotlarning borishiga baho berish hamda ularni yanada chuqurlashtirishga qaratilgan takliflar tayyorlash; balans hisob-kitoblari asosida makroiqtisodiy nisbatlarni, tarmoqlar va hududlardagi tarkibiy o'zgarishlar tamoyillarini tahlil qilish; respublika iqtisodiyot tarmoqlari va sektorlarini shuningdek, mintaqalarni O'zbekistonning iqtisodiy mustaqilligini ta'minlash zarurligidan kelib chiqqan holda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning ko'p variantli istiqbollari belgilash vazifalari yuklatildi. Yakkahokim bo'lib olgan taqsimot idorasi — Davlat ta'minot qo'mitasi va uning vorisi bo'lgan «O'zshartnomasavdo» o'rniga yangi bozor tizimi Respublika ulgurji va birja savdo hissadorlik uyushmasi tuzildi. Bu uyushma tovar ishlab chiqaruvchilar, iste'molchilar va tadbirkorlar tovar resurslari bozorida erkin hamda teng huquqli ishtirok etishi uchun zarur infrastrukturani (bozor xizmati sohasini) yaratishi kerak. Uning tarkibiga respublika hissadorlik tovar-xomashyo birjasi, hissadorlik birja banki, hududiy hissadorlik tijoratchi-vositachi kompaniyalar kiritildi. Bular mulkchilik shakllaridan qat'i nazar korxonalar, tashkilotlar va jismoniy shaxslarga kontrakt-shartnoma asosida tijorat-vositachilik, savdo, marketing va boshqa xizmatlar ko'rsatishi ularga birja savdosida qatnashish uchun teng sharoitlar yaratib berishi kerak.

### **12.5 Xorijiy mamlakatlarda boshqaruv tajribalari**

Xorijda boshqarish bo'yicha yapon tajribasi sanoati rivojlangan barcha mamlakatlarda o'rganilmoqda. 1945-yildan so'ng qisqa davrda yapon boshqaruvchilarining katta yutuqlari ko'pchilikning diqqatini o'ziga tortmoqda. Bu davrda yaponlar an'anaviy boshqarishning tashkiliy tizimini tubdan o'zgartirdilar: unga ular maqsadga muvofiq Amerika menejmenti ekspertlarini kiritdilar.

Yapon biznesining bayroqdorlaridan biri Konosuke Matsusiti boshqarish samaradorligining zarurligiga jamoatchilikning e'tiborini jalb qilib, shunday degan edi: «Hozirgi tadbirkorlik tashkilotlari ijtimoiy hayotni qo'llab-quvvatlashda muhim rolni bajarmoqda. Oziq-ovqat, kiyim-bosh, uy-joy sharoitlari taqsimot natijasida hammaga yetarli bo'lmoqda. Bu ijtimoiy maqsadlarga erishish uchun har bir korxonada taraqqiyot va ishga qobiliyatli holatini saqlashi lozim. Biz boshqarish deb ataydigan faoliyat to'la safarbarlikni talab qiladi, bunda insoniy tajriba va intellekt mujassamlashgan. O'zini boshqarishga bag'ishlagan odam, juda hurmatli bo'lib to'la safarbarlik va o'z hayotini qurbon qilishgacha tayyorlikni talab qiluvchi mas'uliyatli lavozimni egallaydi».

K. Matsusitining ijodiy izlanishlari o'ziga xos bo'lgan «Yapon boshqarish tizimi»ni yaratish bilan tugadiki, boshqarishning bunday yapon tizimini, amerika modeli ega bo'lmagan bir qancha konsepsiyalar belgilaydi. Ulardan eng muhimi umrbod ishga qabul qilish jarayonidir. Shuningdek, boshqarishda rahnamo nazariy kuchli va amaliy qo'llanadigan konsepsiyalarga ega bo'lishi, jazolash va izza qilishga chek qo'yish mojaroga yo'l qo'ymasligi, maqsadni aniq ko'rish, erkinlik hissiga ega bo'lishi kerak. Yaponiyada tashkil etilgan «Sifat to'garaklari» ham ulardagi boshqarish uslubini boshqalardan ajratib turadi. Bu to'garaklarda oddiy ishchidan tortib, korxonada rahbarigacha ijodiy g'oyalar bilan qatnashishi, izlanish va tashabbuskorlik, kerak bo'lsa o'zini qurbon qilishi bilan boshqa xorijiy, an'anaviy boshqarishlardan ajralib turadi. Xorijiy tajribalardan Shved modeliga nazar tashlasak, bu modelga xos xususiyatlarning bir qancha milliy tomonlarini ko'rish mumkin: bular ratsionalizm, tadbirkorlik, muammolarni inqiloblarsiz, katta sakrashlarsiz tinch yo'l bilan hal eta bilish.

Shved modeli shunga asoslanadiki, davlat firmalarning ishlab chiqarish faoliyatiga aralashmaydi, mehnat bozoridagi faol siyosat bozor ijtimoiy-iqtisodiy chiqimlarini iloji boricha minimum miqdorda saqlashi lozim. Modelning yana bir muhim tomoni shundaki, xususiy sektor ishlab chiqarishni maksimal o'stirish, xalqning turmush darajasini yaxshilash, soliqlar tizimi orqali davlat tomonidan olingan foydani iloji boricha ko'proq qismini aholiga bo'lib berishni nazorat qiladi.

Biroq bunda ishlab chiqarish asoslariga ta'sir ko'rsatmaslik kerak (erkin sohibkorlik, raqobat, talab va taklif). Bunda asosan jamoa pul jamg'armalari va infrastruktura elementlariga ko'proq yon bosiladi. Bu esa o'z navbatida soliqlar va davlat xarajatlari orqali milliy daromadni bo'linishi, iste'mol qilinishi va qayta bo'lib berilishida davlat roli tobora oshib boradi. Shved modelining ahamiyat kasb etuvchi tomonlari uning yuqori darajada institutlashtirish (qonun kuchi) davlatning inqirozlarga qarshi siyosatining faolligidir.

Ko'pchilik shved tajribasini va uslublarini osongina eksport qilish va uni istalgan mamlakatda hayotga tatbiq qilish mumkin deb o'ylaydi. Lekin har bir mamlakat o'z milliy an'analari, dini, tarixiga ega va shularga qarab ish ko'rishi lozim. Bundan tashqari kimdir shved modeli qotib qolgan va yakunlangan narsa, shvedlar endi hech narsa qilmay yashayverishlari mumkin deb o'ylaydi. Amalda esa bunday emas. Yuqorida ko'rsatib o'tganimizdek, shved modelida doimo o'zgarishlar sodir bo'ladi, chunki dunyodagi har bir o'zgarishga mos harakat qilinmasa ortda qolishi hech gap emas. Biroq shved modeli orqali ko'p mamlakatlar o'zlariga xulosa chiqarib olishlari lozim. Masalan, shved modelining asosiy qismi mehnat bozoridagi faol siyosat tajribasi boshqa mamlakatlar tomonidan qo'llanilishi mumkin. Buning ma'nosi shuki: ishsizlarga faqat nafaqa berib ulkan pul mablag'larini sarf qilishning keragi yo'q, buning o'rniga ishsizlarni qayta tayyorlab, ularning malakasini oshirib mehnatning boshqa turlariga yo'naltirishga qaratiladi.

Biz uchun esa shved modeli shunisi bilan muhimki, davlat boshqaruvi bozor stixiyasini chegaralash va bozordan qo'rqmaslikni o'rganish imkonini beradi. U oddiy kapitalistik mamlakatlarning harakat doirasidan chetga chiqadi va eng asosiysi shved modeli kuchli ijtimoiy siyosatga ega bo'lgan davlat yaratish mumkinligini isbotlaydi.

Endi Germaniya tajribalariga nazar tashlasak, ularda ham kuchli ijtimoiy siyosat qaror topganligini ko'ramiz. Ularning boshqaruvdagi yaxshi xislatlaridan biri xo'jalik yuritishda va hayotning barcha sohalarida tejamkorlikka qattiq rioya qilishdir. Ular tejamkorlik masalalariga nafaqat o'z manfaatlari, balki jamiyat nuqtayi nazaridan qaraydilar. Nemislarning tejamkorliklari ularning vaqtga bo'lgan

munosabatlari orqali ham namoyon bo‘ladi. Ular o‘z vaqtlarida o‘zgalar vaqtlarini ko‘radilar va uni qadrlagan holda har ishni o‘z vaqtida bajarishga harakat qiladilar.

Xitoy boshqarish tajribasiga kelsak u yerdagi o‘ziga xos demografik vaziyat masala yechimini boshqacharoq hal qilishga qaratilib, qishloqlarda sanoat korxonalari, hunarmandchilik shohobchalari, savdo va maishiy xizmatga yoshlarni va ishga qobiliyatli aholini jalb qilish orqali iqtisodiy o‘shishga erishilmoqda. Haqiqatan ham har bir davlat o‘zining kelib chiqish tarixi, iqlim sharoiti, geografik-hududiy joylashishi kabi o‘ziga xos xususiyatlarga ega. Shuning uchun biror mamlakat joriy etish uchun boshqa biror davlatning modelini ko‘chirib olish mutlaqo noto‘g‘ri ekanligi haqiqatga mos tushadi. Faqat har bir ijtimoiy-iqtisodiy sohani rivojlantirish uchun turli davlat tajribalaridan ijobiy foydalanish maqsadga muvofiqdir.

### **Tayanch iboralar:**

*Iqtisodiy vositalar, boshqarish usullari, sotsiologiya, psixologiya, huquqiy usullar, tarbiyaviy usullar, nomarkazlashtirish tamoyili, ijtimoiy javobgarlik, nizo, asabni buzish, rahbarlik tarzi, madaniyat.*

### ***Takrorlash uchun savollar***

1. Iqtisodiy boshqaruv usullarining qanday yutuq va kamchiliklarini Siz tasavvur etasiz?
2. Boshqaruvning iqtisodiy usullariga korxonalar va davlat miqyosida misollar keltiring
3. Tashkiliy-farmoyish (ma‘muriy) usullarning mohiyati nima?
4. Tashkiliy-muvofiqlashtiruvchi ta‘sir mehnat jamoalariga nimaga kerak?
5. Shaxsning qanday ruhiy xossalarni bilasiz?
6. Psixologiya nimani o‘rganadi?
7. Ma‘naviy rag‘batlantirish deganda nimani tushunasiz?
8. Rahbarlik tarzi nimalardan iborat?
9. Zamonaviy rahbarlik madaniyati qanday shakllanadi?

10. Xorijiy mamlakatlarning boshqaruv bo'yicha tajribalaridan misollar keltiring

*Mavzuni mustahkamlash uchun test savollari*

**1. Quyida qayd qilingan xislatlarning qaysi biri rahbarda mujassamlangan bo'lishi kerak?**

- A) dovyuraklik, balandparvozlik
- B) sabrlilik, beparvolik
- C) tavakkalchilik, shoshqaloqlik
- D) dovyuraklik, sabrlilik, tavakkalchilik

**2. "Vazifa" – bu**

- A) amalga oshirilishi , hal qilinishi lozim bo'lgan masala;
- B) o'rganilishi lozim bo'lgan, ko'zda tutilgan maqsad, yoki biror-bir topshiriqni ayrim soxalarini o'z ichiga oladi;
- C) xizmat yumush, xizmat lavozimi, murakkablik, mansab, amal demakdir;
- D) biror kimsa yoki narsaning ish, faoliyat doirasi;

**3. Quyida qayd qilinganlarning qaysi biri rahbarlarga xos xarakter bo'lishi mumkin?**

- A) janjalkash, urushqoq
- B) kurashchan
- C) g'iybatchi
- D) umidsiz.

**4 Boshqaruvning asosiy usullarini ko'rsating.**

- A) Marketing, tashkil etish, tartibga solish, nazorat
- B) Sotsiologik tekshirishlar
- C) Iqtisodiy, ijtimoiy, ruhiy, tashkiliy
- D) Iqtisodiy-matematik

**5. Bozor sharoitida usullardan qaysilari juda muhim ahamiyat kasb etadi?**

- A) Sotsiologik tekshirishlar
- B) Iqtisodiy
- C) Ijtimoiy-ruhiy

D) Tashkiliy, taqsimlash

**6. Qachon rahbarning farmoyishli harakatlari huquqiy kuchga ega bo'ladi?**

A) Doimo

B) Qachonki ular ishlab chiqarish iste'molidan kelib chiqsa

C) Ular faqatgina qonunga asoslangan bo'lsa

D) Agar ular shaxs xususiyatini hisobga olsa

**7. Buyruq?**

A) bu rahbarning qo'l ostidagi xodimlardan ma'lum vazifani bajarishni yozma yoki og'zaki ravishda talab qilishidir

B) Ikki yoki undan ortik kishining bir joyda ishlashi.

C) Boshqaruv va boshqariluvchi tizimlar orasidagi o'zaro aloqalar

D) Rahbarning aytgan so'zi.

**8. Farmoyish.**

A) Ulug kishilarning aytgan suzlari.

B) Xodimlardan ayrim ishlab chiqarish va xo'jalik masalalarini hal etishni talab qilishdir Farmoyish boshliq o'rinbosarlari, xizmatlar boshliqlari, ular ega bo'lgan vakolatlari doirasida beriladi..

C) Talab kilingan ish.

D) Buyruq berish.

**9. Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari.**

A) Bu ishlab chiqaruvchi va ayrim shaxslarga ularning ijtimoiy ehtiyojlari va psixologik xususiyatlariga ta'sir etish bilan boshqarish vositasidir.

B) Insonlar ruxiyatiga ta'sir etish.

C) Intizomiy ta'sir usullari.

D) Iqtisodiyot rivojlanishi yo'nalishlari va maqsadlarni amalga oshirish yo'llarini ko'rsatish.

**10. Boshqaruv usullari.**

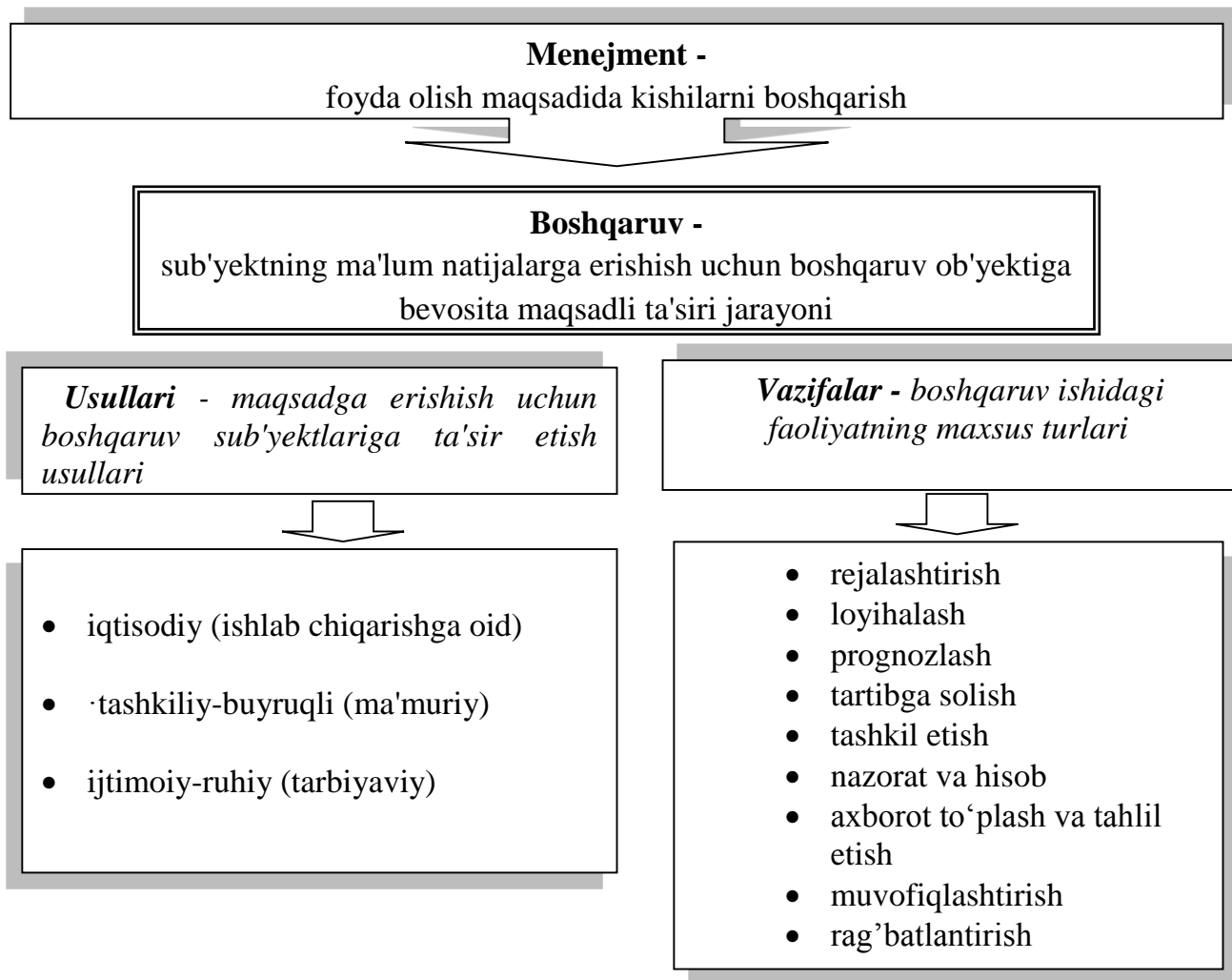
A) Rahbarning ishlab chiqarish korxonalarining qo'yilgan maqsad vazifalariga erishishga rahbarlik qilishni muvofiqlashtirish.

B) Rahbarning o'z qo'l ostidagilariga ma'lum ishni belgilagan vaqtda bajarish talabining yozma yoki og'zaki ko'rinishi.

C) Jamiyat kishilari aloqalari, kishilarning o'zini tutish umumiy qonuniyatlari shakllanishi asos bo'ladigan omillarni o'rganadi.

D) Izlanishlar mehnat mehnatga nisbatan munosabatga ta'sir etuvchi rag'batlantiruvchi omillar.

### ***Mavzuga oid ko'rgazmali materiallar***



12.2-rasm. Menejment va boshqaruv jarayoni

#### **Boshqaruv funksiyalarini bajarishda va jamoaviy ishlab chiqarishda zamonaviy menejer:**










- rahbar - boshqaruvchi;
- rahbar - diplomat;
- rahbar - murabbiy, tarbiyachi;
- rahbar - inson;
- rahbar - tadbirkor;
- rahbar - innovator sifatida namoyon bo'ladi.



**Rahbar madaniyati = Odob + Iymon + Insof + Adolat + Iqtidor**



## **Teyloring qo'shgan xissasi**

-  1- Aql-zakovat;
-  2- Muayyan ma'lumot;
-  3- Ish tajribasi;
-  4- Odob;
-  5- Rayosat;
-  6- Ziyraklik
-  7- Halollik;
-  8- To'g'ri fikr yuritish;
-  9- Yaxshi salomatlik

*12.2-rasm. Teylor fikriga ko'ra menejer xususiyatlari*

### **Rahbar salbiy qusurlar domiga tortilmaslikka intilishi kerak.**

U egallab turgan lavozimidan mahrum bo'lmashligi uchun quyidagi o'nta qoidaga rioya qilmog'i lozim:

1. Iloji boricha qulog'ingizgacha ishga ko'miling.
2. Kompyuterni o'rganing.
3. Chet tilini o'rganing.
4. O'z arxivingizni tashkil kiling. Zarur tashkilotlar va kishilar manzillari, telefonlarini yozib boring. Ular favqulodda hollarda kerak bo'lib qoladi.
5. Har doim "ha" deng. Hamma narsani bajarishga urining.
6. Chiroyli imo-ishora qilishni biling. Korxonada inkqrozgacha uchragan vaqtda xam uni bunday xolatdan chiqarish uchun vaqtingizni ayamasligingizni bildiring.
7. Malakangizni mutassil oshirib boring.
8. Kishilar bilan bo'ladigan muomalada xushfe'l va iltifotli bo'ling.
9. Boshqalar bilmaydigan va bajara olmaydigan u yoki bu ishni bilish va bajara olishga urining. Bu nur ustiga a'lo nur bo'ladi.
10. Ish vaqti faqat qat'iy, masalan: 8.00 dan 17.00 gacha, bo'lmasin. Agar Siz ertalab ish vaqtidan oldin yoki ish vaqti tugagandan so'ng ish joyida bo'lsangiz, bilingki bu ham e'tiborsiz qolmaydi.

## “KORPORATIV MADANIYAT YOKI SAMARADORLIK”

### O’QUV KEYSI

P.Anvarov, kompyuterlar savdo qiladigan kompaniyaning marketing bo’limida rahbar bo’lib ishlaydi. Bozor to’lgan, raqobat keskinlashgan, savdo hajmi pasaygan...

Uning savdo vakillari komandasida, asosan oilasiz 25-30 yoshdagi insonlar band. Mijozlarni ushlab va yangi mijozlarni jalb etish uchun ular davomli va ko’p, hattoki dam olish kunlari ham ishlar edilar.

Bir necha muddat avval 35 yoshli Anvarov o’z bo’limiga 37 yoshli, 6 yoshli bolasini bir o’zi tarbiyalaydigan, kompyuter texnikasi va marketing bo’yicha tajribali mutaxassisni, Laylo Umarovani ishga olgan edi.

Yetarlicha unumli ishlayotgan Umarova haftasiga 40 soatdan ko’p ishlashi va dam olish kunlardan voz kechish ilojisi yo’q edi. Qolganlar esa (bolasi yo’qlar) unga qaraganda ko’proq ishlashar, Umarovadan esa uncha mamnun emasdilar.

Oxir-oqibatda shunday bo’ldiki, Umarova ish borasida hammadan orqada qoldi, faoliyat ko’rsatkichlari pasayib ketdi.

Shunda guruh menejeri 29 yoshli Iroda Salimova rahbar Anvarovdan Umarovani ishdan bo’shatishini talab etadi...

Anvarov kanday yul tutish kerak?

Albatta, bo’lim yetarli darajada ishlamayotgan xodimlarni ushlab turishni o’ziga ep ko’rmaydi. Lekin Anvarov shunga aminki, Umarova yaxshi mutaxassis va yaxshi munosabatga loyiq. Ikki bolaning otasi sifatida uni yaxshi tushunadi...

Bundan tashqari, yuqori rahbariyat tomonidan xodimlarga oila qadriyatlar haqida ko’p gapirilgan. Bu talablar quruq gap bo’lib kolaveradimi?

#### ***Topshiriq:***

- 1. Vujudga kelgan nizo xarakterini aniqlang va vaziyatni tahlil qiling.*
- 2. Ushbu muammoni yechish uchun qanday takliflar berar edingiz?*
- 3. Rahbar Anvarov o’rnida bo’lganingizda qanday qaror qabul qilgan bo’lardingiz?*

*Javoblaringizni asoslang.*

## **13-mavzu. Boshqaruv qarorini qabul qilish va takomillashtirish yo'llari**

**Mavzuning maqsadi:** Talabalarda boshqaruv usullari va boshqaruv qarorlarini asosiy tayanch so'z va iboralar hamda masalalar, muammoli savollar orqali bilim va ko'nikmasini shakllantirishga ko'maklashishdan iborat.

### *Asosiy ma'lumotlar*

#### **13.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularning tasnifi**

Boshqaruv faoliyatining samaradorligi ko'pincha qabul qilinayotgan qarorlarga bog'liq korxonadagi butun savol va muammolar zanjiri ularning aniq yechimi va boshqaruvchiga yuklangan, ishlab chiqarish, texnik, ijtimiy, iqtisodiy, marketing va huquqiy vazifalar qarorlarni to'g'ri qabul qilish va o'z vaqtida bajarilishiga bog'liq. Yechilayotgan muammolarning hammasi xar-qanday boshqaruvchi tomonidan hisobga olinadi va bu narsa uning boshqaruv uslubida hamda butun boshqaruv jarayonida aks etadi.

Iqtisodiyotni boshqarishdagi yechimlarning mohiyati ko'pgina ob'ektiv omillarga bog'liq. Ulardan eng asosiysi - ishlab chiqarish vositalariga turli mulkchilik; ishlab chiqarish va mehnatni chuqur taqsimlanishi va ixtisoslashuviga; mehnat va material texnik resurslarni boshqarish; sohalararo, ishlab chiqarishlararo aloqalarni kengayishi; Qo'shma korxonalar tuzish; marketingni amalga qo'llash; korxonalar va sohalararo tashqi iqtisodiy aloqalarga chiqish, boshqaruv qarorlarini qabul qilishdagi tavakkalchiliklar.

*Boshqaruv qarori* – bu keng ma'noda jamiyatdagi moddiy va ma'naviy ehtiyojlarning real qondirilishi bilan xalq xo'jaligi imkoniyatlarining bir nuqtada kesishuvidir. Xalq xo'jaligidagi bu muammoning yechimi mavjud qonunlar, farmonlarning bizga bog'liq bo'lmagan qonuniyatlarning bizga bog'liq bo'lmagan qonuniyatlarning bir-biriga muvofiq kelishishidir. Boshqaruv qarori - shuningdek korxonalar oldida turgan maqsadlar va missiyasini amalga oshirish demakdir. Aynan shu jarayonda yuzlab, minglab insonlar o'z ehtiyojlarini qondiradi, mavqega ega

bo'ladi, xar tomonlama o'sadi va umuman jamiyat o'sadi.

Qarorlarni ishlab chiqarish va amalda qo'llash rahbarning keyingi faoliyatidagi siljishlariga bog'liq. Bitta muammo bo'yicha bir necha qarorlar ishlab chiqiladi va ulardan bittasi amalda qo'llaniladi. Bu qarorlar tasnifi muhim nazariy va hayotiy ahamiyatga ega.

Boshqaruv faoliyatining samaradorligi nuqtai nazaridan qarorlar quyidagi turlarga bo'linadi: strategik va tezkor.

*Strategik qaror* - bu korxonaning faoliyati bilan bog'liq bo'lgan maqsad va missiyalarning shakllanishi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida bu qarorlar korxonaning faoliyatidagi yangicha yondashuvlar, keskin burilishlarni sillik o'tishini ta'minlaydi. Strategik qarorlar korxonada, hudud, soha darajasida qarorlar jamiyatdagi yangi manbaalar hisobiga butun iqtisodiy va ijtimoiy muammolarni yechishga yordam beradi.

*Tezkor qarorlar* - bu mohiyati bo'yicha xo'jalik boshqaruv qarorlaridir. Ular boshqariladigan ob'ektni uzluksiz ishlash jarayonini qo'llab-quvvatlashi uchun joriy shaxsiy muammolar bo'yicha qabul qilinadi. Ya'ni, uning murakkab mexanizmini tuzilma va o'zaro aloqalarni o'zgartirmasdan ushlab turishdir. Bu qarorlarni rahbar maxsus tayyorgarliksiz yetarlicha tez qabul qiladi. Bunday qarorlarga xodimlarni ishga olish va bushatish, ularning ish haqlarini o'zgarishi, korxonani kishga tayyorlash haqidagi va shu kabi hujjatlarni kiritish mumkin.

Harakat doirasi bo'yicha boshqaruv qarorlarini iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, texnik va texnologik qarorlarga bo'lish mumkin.

Shuningdek, boshqaruv qarorlari boshqaruv darajasi bo'yicha xam quyidagi bosqichda bo'linadi: usta, uchastka boshligi, sex boshligi, ishlab chiqarish boshligi, korxonada va birlashma rahbari, vazir...

Qarorlar ta'sir qilish yo'nalishi bo'yicha tashqi va ichki bo'ladi. Tashqi qarorlar boshqa darajaga qaratiladi, ichki qarorlar esa alohida bo'limlar yoki qaratiladi, ichki qarorlar esa alohida bo'limlar yoki korxonani qamrab oladi.

Boshqaruv qarorlari funksional mazmuni bo'yicha iqtisodiy, tashkiliy, koordinatsion, rag'batlantiruvchi, boshqaruvchi va nazorat qarorlarga bo'linadi.

Qayta ishlashni tashkillashtirish bo'yicha shaxsiy, xamkasbiy va malakaviylarga bo'linadi. Shaxsiy qarorlar rahbarning jamoadagi kelishuviz va muhokamasiz yoki alohida shaxslar tomonidan ishlab chiqariladi. Kupincha bular korxonada taraqqiyoti yo'lidagi tamoyilial muammolarga dahli bo'lmagan tezkor qarorlardir. Hamkasb karolari asosan moddiy tayyorgarlik talab qiladigan, bir guruh mutaxassislar va rahbarlar tomonidan ishlab chiqariladigan va qabul qilinadigan qarorlardir. Ular xar tomonlama mazmunga egadirlar. Jamoa qarorlari mansab yoki xodimlardan qat'iy nazar bugun ishtirokchilar tomonidan umumiy majlisda ishlab chiqariladi. Bunday qarorlar ishlab chiqarishning baholi savollarini ko'rib chiqishda qabul qilinadi.

Mehnat turi bo'yicha qarorlar standart va nostandart qarorlarga bo'linadi. Standart, ba'zan dasturiy qarorlar - bu qarorlarning o'zini ishlab chiqish va uni qabul qilish jarayonidagi qarorlardir. Dasturlash va uni qabul qilish jarayonidagi qarorlardir. Dasturlash mumkin bo'lgan qarorlar orasida shunday standart bosqichga yetdiki, ularni matematik model shaklida tasvirlash mumkin, ya'ni EHMning texnik ishiga ahamiyatli qismni kiritish imkoniyati tug'iladi. Nostandart qarorlar - bu eng murakkab, asosiy qarorlar, ham qilinadigan muammoga ijodiy yondashish uchun kengligi bilan ajralib turadi. Ijodiy qarorlar har doim jadallik va yangilikda namoyon bo'ladi. Biroq nostandartlikning xarakterini diqqat bilan tahlil qilish zarur. Chuqur, keng tahlilda bu hollarni unchalik va yangi emasligini ko'rish mumkin, agarda uni bir qator alohida muammolarga bo'lib chiqsa.

Shu tariqa boshqaruv qarorlari inson faoliyatining har qanday doirasida tashkiliy boshlanishi bo'lib hisoblanadi. Uning asosida qonunlar tasdiqlanadi. Yu material-texnik, moliyaviy va mehnat resurslari ishlatishni rejalashtirish, ijrochilar va rahbarlar ma'sliiyati oshiriladi va maqsadga yetishish yo'lida ularning o'rnini belgilanadi.

### **13.2. Boshqaruv qarorlariga quyiladigan talablar**

Bozor munosabatlari mezonida boshqaruv qarori menejmentning bosh omili hisoblanadi, qaysiki unda korxonada, tarmoq taraqqiyotining butun iqtisodiy va ijtimoiy muammolari kesishadigan va bir joyda to'planadi. Boshqaruv qarorlarining

samarasiga bir qator omillar ta'sir ko'rsatadi:

- Rahbariyatning yoki guruhning shaxsiy xislatlari;
- Qarorni ishlab chiqishdagi sharoitning axborot ta'minoti;
- Tashkiliy omillar (qarorni ishlab chiqishda mutaxassislarni taklif qilish, usullar tizimi va qabul qilingan qarorni bajaruvchilarga yetkazish shakli, nazorat tizimi va h.k.);
- Texnik omillar (EHM texnik vositalaridan foydalanish va h.k.);
- Qarorni ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirishdagi vaqtinchalik omillar.

Bundan kelib chiqqan holda, boshqaruv qarorlariga asosiy talablar quyidagilardir:

1. Qarorning ilmiy asoslanganligi. Qarorlarni muayyan ishlab chiqarish sharoitini tahlil qilishdan kelib chiqib, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa hozirgi zamon fan yutuqlari asosida qabul qilinishi kerak.
2. Qarorlarning birligi. Odatda asosiy masalalarni hal qilish bilan birga kichik masalalarni ham yechishga to'g'ri keladi.
3. Qarorlarni adolatliligi — haqqoniyligi. Qarorlar faqat rahbarlarga berilgan huquq darajasidagina qabul qilinishi mumkin.
4. Qarorning to'g'ri yo'naltirilganligi. Har qaysi qaror o'z ijrochilariga tushunarli va kimga mo'ljallanganligi aniq bo'lishi kerak.
5. Qarorlarning qisqaligi. Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida qisqa aniq qarorlar qabul qilinadi.
6. Qarorlarning vaqt bo'yicha aniqligi. Rahbar o'z qo'li ostidagilarga topshiriqlarning bajarish muddatini aniq ko'rsatmasdan berishi mumkin emas.
7. Qarorlarning operativligi. Bunday qarorlar bir daqiqada, ya'ni ishlab chiqarish holati talab qilganda qabul qilinishi mumkin.

### **13.3. Boshqaruv qarorlarini tayyorlash jarayoni va qabul qilish bosqichlari**

Menejment amaliyotida boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amaliyotga qo'llashning ko'plab shakl va usullari yig'ilgan. Savollarning murakkabligi va

mazmuniga qarab, boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilishda, iqtisodiy tahlil, eksport baholarni kabi usullardan foydalanishdan rahbar faoliyat harakatinnig ketma-ketligini umumiy sxemasi mavjud, uni bilish konkret qarorlini ko'rib chiqishga yordam beradi. Qaror qabul qilishdan oldin rahbar quyidagilarni aniqlab olish shart.

1. Harakat maqsadi va unga erishish yo'llari.
2. Muammoning muhim taraflarini;
3. Kerakli moddiy, pulli va mehnat resurslarini;
4. Bajaruvchilarning vazifalarini;
5. Vazifa bajarilishini tashkil etish tartibini.

Tashkilot faoliyati bilan bog'liq boshqaruv qarorlari bevosita rahbar tomonidan ishlab chikiladi, bu qarorlar tashkilot mezonini va qonunchilikka zid kelmasligi kerak. Jamoa «soveti» qabul qilinadigan qarorlarni ishlab chiqilishining barcha bosqichlarida faol ishtirok etadi. Har bir murakkab qarorlarni qabul qilish jarayoni o'z ichiga quyidagi bosqichlarni qamrab oladi:

1. Maqsadni aniqlanishi, muammoni tushunish va kerakli axborotni yig'ish;
2. Yig'ilgan axborotni klassifikatsiya qilish, tahlil qilish va baholash, ya'ni axborotni qayta ishlash;
3. Qarorlarni turli variantlarini ishlab chiqish;
4. Variantlarni tahlil qilish, muhokama qilish va baholash;
5. Oxirgi va optimal (maqbul) variantni qabul qilish;
6. Har bir qarorni kerakli shaklda hujjatlashtirish;
7. Qarorlarni tasdiqlab (muhrlab) qo'yish;
8. Qarorni bajaruvchiga yetkazish;
9. Qabul qilingan qarorlar bajarilishini tashkil qilish;
10. Qaror bajarilishining nazorati va hisobi.

Har bir bosqichni alohida ko'rib chiqamiz.

Birinchi bosqichda kollektivdagi ijtimoiy-iqtisodiy jarayoni tahlil qilish asosida amalga oshadi. Bu bosqichda rahbar va kollektiv orasidagi o'zaro munosabatiga bog'liq, rahbarni bu bosqichda ishlab chiqarish uzluksizligini

ta'minlash maqsadida rahbar ijtimoiy-iqtisodiy muammolarni yechishga katta e'tibor berishi kerak;

Ikkinchi bosqichda yig'ilgan axborot klassifikatsiyalanadi, tahlil qilinadi va baholanadi. Bu bosqich murakkab jarayon bo'lib malaka, bilim va tadbirkorlikni talab qiladi;

Uchinchi bosqichda axborotni yig'ish davom etib, uning haqiqiy imkoniyatlari baholanib, bir necha o'zaro almashuvchan variantlar, ya'ni alternativalar ishlab chiqiladi. Alternativ variantlar mas'ul shaxslar tomonidan ishlab chiqilib bevosita rahbar nazorati ostida bo'ladi.

To'rtinchi bosqichda alternativ qarorlarning tahlili va xar tomonlama muhokamasida qarorlar ishlab chiqiladi. Qanchalik alternativ ko'p bo'lsa, shunchalik qarorni optimal variantini tayyorlash samarali bo'ladi. Boshqaruv qarorlarning turli variantlarini tahlil va baholash odatda ularning tahlili va hisobini EHMda taqqoslash orqali keladi. Keyin diqqat bilan xar bir variantning baxosini ko'rib chiqishadi, shuning asosida oxirgi va optimal variant tanlanadi (5-bosqich).

6-7-bosqichlarda, shuningdek kam ahamiyatli mazmunga ega bo'lgan, tanlangan qarorni aniq tasvir beriladigan bosqichdir. Bu jarayonda hujjatning ikki qismi ko'rib chikiladi: analitik va konstruktiv. Analitik qismida muammoni kelib chiqish sabablari, konsruktivlikda esa muammoni yechish uchun vositalar va resurslar, asosiy yo'llar va uslublar ko'riladi. Qaror ishbiarmon xususiyatiga ega bo'lishi kerak. Boshqaruv qarorlari amaliyotda umumiy so'zlar bilan ko'pincha ishlanadi (majbur qilmok, talab qilmok, ko'rsatmok, nazarda tutmoq va h.k.).

Oxigi va eng zarur bosqichlar - bu 8,9 va 10 bosqichlar bo'lib, ular qabul qilingan qarorni batafsil jarayonini tashkil etish bilan bevosita bog'liqdir. Boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilish jarayonini aniq tizimli yondashishni nazorat qilishni talab kiladi:

- axborotning yagona kompleks tizimini yaratish. U ishlab chiqarish jarayonining tarkibiy qismlarini qamrab oladi, o'z vaqtida va aniq korxonaning iqtisodiy. Ijtimoiy-ruhiy axvolini tavsiflash;

- muammolarni yechishni tezlashtirish, chunki iqtisodiy va ijtimoiy-



ruhiy muhitlar uning o'zgarishi bilan bog'liqdir;

– alohida bo'lmagan va shu bilan birgalikda barcha variantli yechimlar tahlili;

– ishlab chiqarishga ta'sir qiladigan kuchlarni aniqlashgina emas, balki ular samaradorligini ham;

– tahlil qilish uchun tezkor, hisob-kitob va statistikadan foydalanish (13.1-chizmaga qaralsin).

#### **13.4. Boshqaruv qarorlarini optimallashtirish usullari va ularning bajarilishini tashkil etish**

Boshqaruv qarorlarining asosi deb optimal (maqbul) variantga eng yaqin bo'lgan, eng qulay variant qabul qilinadi. Bu variant mehnatni, moliyaviy-texnik resurslarni va vaqtni eng kam sarf qilingan holda, korxonadagi mavjud holat haqidagi mantiqiy axborotlarni yig'ib, tahlil qilish orqali kelib chiqadi.

Optimal (maqbul) qarorni yoki unga yaqin qarorni tanlashda kerakli usul va uslubni qo'llash darkor. Boshqaruv amaliyotida qarorlarni qabul qilish va ular bilan ishlashning quyidagi usullari mavjud:

- tizimli-iqtisodiy va ijtimoiy tahlil, statistik javoblar va baholar usuli;
- variantli qatorlarning, ya'ni reja - ishlab chiqarish kabi modellarni tahlili, rivojlanish tendensiyalarini va ishlab chiqarishning mavsumiy xarakterini aniqlash usuli;
- tajriba javoblarini statistik tahlilini o'z ichiga olgan, tajribaviy modellashtirish usuli. Yechilayotgan muammolarni, jarayonlarni modellashtirish usuli, EHM va iqtisodiy-matematik usullar orqali bajarilsa, xo'jalik yurituvchi sub'ektning faoliyatidagi kamchilik va yutuqlari optimal ravishda kuzatish mumkin;
- matematik dasturlash usuli;
- maqsadlarni baholash va kutilayotgan xavf nazariyasi usuli. Bu usul o'qitish va motivatsiya nazariyasini hisobga olib tabiatni o'lchash va bashorat qilish uchun ishlatiladi;
- modellashtirish va tadbirkorlikka oid uyinlar usuli. Bu usul EHM ishlatilishini

taqozo etadi;

- noaniqlik sharoitida individual qaror qabul qilishga xar-xil yondashishlarni o'z ichiga olgan qidirishlar nazariyasi;

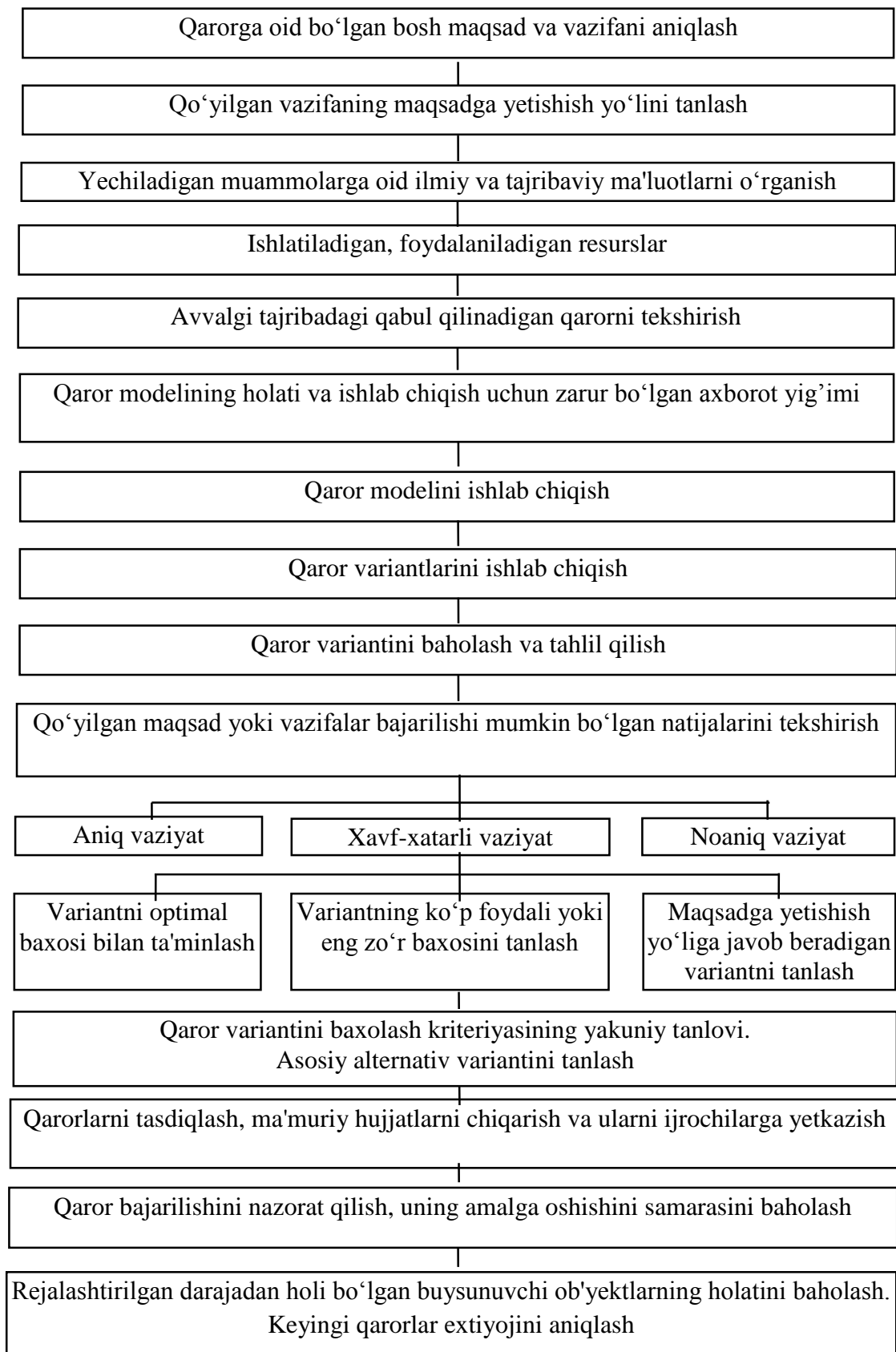
- xarajatlar usuli. Bu usul ya'ni, axborotlar yig'ish, tahlil qilish uchun ishlatish juda ko'p mablag' talab etadi, bunda boshqaruvchi agar bu usul optimal javob topishga yordam bersa xarajatlar oldida to'xtashi kerak emas;

- mutaxassislar (ekspert) bahosi mutaxassislar tahlili asosida olinadi. Bu narsa xatolarni oldini olish uchun qilinadi. Shundan so'ng mutaxassislar mavjud qarorlar ro'yxati mavjud fikrlar, takliflar va xulosalar bilan tanishib chiqadilar va o'zlarining yakuniy xulosalarini etadilar;

- noma'lum va noaniq vaziyatlarni baholash va tahlil qilish, odatda, mavjud ishonchli ma'lumotlar orqali amalga oshiriladi. Bu holda qabul qilinadigan qaror korxonaga o'z oldiga qo'ygan maqsadga bog'liq. Ba'zan qaror qabul qilish iqtisodiy-ijtimoiy tizimining rivojlanish qonuniyatiga va tendensiyasi, shuningdek tahliliy hisob-kitoblar asosida amalga oshirish mumkin bo'ladi. Boshqa hollarda albatta muammoning chuqur tahlili va xar tomonlama birlashuvi kerak bo'ladi, ya'ni muammoning turlicha karab kerakli tahlil va hisob-kitoblar o'tkaziladi;

- qaror qabul qilish jarayonini soddalashtirish boshqaruv jarayonidagi mehnat doirasini pasaytiradi. Agar tizimli tahlil doimo o'tkazilsa, qarorlarni ishlab chiqish usuli borgan sari soddalashib aniq holatga keladi. Soddalashgan holdagi qarorlar qabul qilish va ularning samarasini baholash ko'pincha korxonaga faoliyatining tahlili takrorlanuvchi holatida qo'llaniladi.

- bir guruh mutaxassislar tomonidan qandaydir qiyin muammoni ijodiy muhokama qilish. Bu usul jamoa tajribalari va jamoaning bilimlari boshqaruvning yechimlariga asoslanishi bilan birga yaxshi g'oyalarning yuzaga kelishiga muhit yaratish hamda muhokamadagi ishtirokchilarning yaxshi tanlanganligi alternativ yechimni topishga va muammoni to'g'ri hal qilishga ta'sir ko'rsatadi.



*13.1-rasm. Boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirish jarayoni.*

Qabul qilingan qarorlarning maqsadga muvofiq holda bajarilishi uchun ishlab chiqarish jarayonida maxsus maqsadga yo'naltirilgan dasturlar, tarmoqli grafiklarni, matritsali boshqaruv tizimini ishlab chiqarish zarur. Bu tadbirlarni 3 ta guruhga ajratish mumkin:

1. Qarorlarni o'z vaqtida bajaruvchilarga yetkazib berish;
2. Kadrlar va resurslar optimal joylashtirish tezkor zahiralarni shakllantirish;
3. Qarorlarni bajarilishini nazorat qilish.

Birinchi guruh tadbir. Qarorlarni o'z vaqtida bajaruvchilarga yetkazib berish. Bu yerda uni o'z holiga tashlash mumkin emas. Qarorlarni bajaruvchilarga bir oy-ikki oyda yetib borishini kuzatish mumkin. Bu holda u o'z faolligini va mazmunini yo'qotadi. Chunki u kech yetib boradi.

Bajaruvchilarning fikrlarini keng tarqalgan shakllaridan biri ularni qaror qabul qilishga jalb qilish. Shu asosda ishlab chiqarishning ishtirokchilari qaror konsepsiyasi va masalalar yechimlari bilan tanishadilar. Ba'zan shu maqsadda ishlab chiqarish novatorlari va sardorlaridan komissiya tuziladi. Kelgusidagi ijro etuvchilar qarorlarni tayyorlashda ishtirok etishadi va bu yechimlarni haqiqatga yaqinroq qilishadi. Chunki ular ishlab chiqarish jarayonini chetdagilarga qaraganda yaxshiroq bilishadi.

Shuningdek, kollektiv ishchilarining muhokamada, seminarlarda, yoki loyiha rejalashtirini qabul qilishda qatnashishganida ijobiy natijalarga erishadilar. Lekin, bu kollektivlilik faqatgina ayrim shartlar bajarilganda amalga oshiriladi, qachonki yakkaboshchilik va aniq personal javobgarlikka ega bo'lganda.

Ikkinchi guruh tadbiri – bu kadrlar va resurslar harakati, shuningdek tezkor rezervlar. Har bir yechim moddiy ta'minotga muhtoj bo'lib, odamlarning qayta oriyentatsiyasi va ularning qayta tayyorlashga va almashtirishga to'g'ri keladi.

Shuning uchun ishlab chiqarishdagi yirik dasturlarning realizatsiyasi va ishlab chiqarishni qayta ko'rish ishlarining uslub va formalarini keskin o'zgarishiga olib keladi. Bu kadrlar tuzilmasiga xam ta'sir ko'rsatadi.

Uchinchi tadbirlar guruhi – bu nazorat, ya'ni chuqur malakali tahlil. Tizimli nazoratsiz yuqori natijalarga erishib bo'lmaydi. Boshqaruvning yuqori darajasida,

bunday nazoratni tashkilot aniq maqsadga va kerakli mexanizmga erishish uchun talab kiladi.

### **13.5 Strategik qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish**

Qarorlarni tayyorlash va qabul qilish borasidagi ishning mantiqi rahbarlik darajasiga, vazifalarning xarakteriga va qaror qabul qilinayotgan sharoitga bog'liq holda bir-biridan ancha farq qiladi. Shu bilan birga konkret yondashuvlarning juda xilma-xilligidan rahbar harakatlarining umumiy belgilarini va izchilligini alohida qilib ko'rsatish mumkin: Konkret ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlar va hodisalarni tahlil qilish asosida muammoni aniqlash; ushbu muammoni hal etish uchun maqsadlarni, shuningdek uni hal etish muddatlari, vositalari va yo'llarini belgilash; ehtimoli tug'ilgan muqobillarni ishlab chiqish; mezonlar (kapital mablag'larni tejash, muddatlarni qisqartirish va boshqalar)ni aniqlash va eng qulay variantni tanlash; qarorni qabul qilish; uning bajarilishini tashkil qilish. Ravshanki, bunday sxemani taxminiy deb bilmoq lozim. U vaziyatning xususiyatlariga va hal qilinayotgan holatning ko'rinishiga qarab o'zgarishi mumkin. Shuningdek, aniq, tahliliy va noaniq vaziyatlar bo'lgan sharoitlarda matritsa tizimli reja asosida qarorlar qabul qilinadi, unda boshqarish qarorini turli tizimi mavjud bo'lib, qiyin muammolarga tegishli bo'lgan murakkablashayotgan tavakkalchilik sharoitlarida rahbarga chiziqli boshqarish bo'yicha ma'lum qarorlar qabul qilish imkonini beradi.

Qarorlar bajarilishini tashkil qilish — bajarish sikli yakunlovchi rahbarning o'ziga xos faoliyatidir. Bu o'rinda rahbar o'z ishini emas, boshqa odamlar mehnatini tashkil etayotganligini hisobga olishi kerak. Tashkiliy boshqarish qarorlari buyruq tarzida yoki farmoyish bilan rasmiylashtirilgandan so'ng qonun tusiga kiradi.

Menejerning bosh vazifasi bunday qarorni sozlash va nazorat qilishning bajarilishini ta'minlashdan iboratdir.

Shunday qilib, qarorlar bajarilishini ta'minlashni nazoratsiz tasavvur qilib bo'lmaydi.

Qarorlar bajarilishini nazorat qilish boshqarish siklining eng so'nggi qismidir. U qayta aloqalar shaklida bo'lib uning vositasida tashkilot maqsadiga erishish uchun qarorlarni bajarilishi haqida axborot olishi mumkin.

Nazoratning bosh vazifasi qarorlarni realizatsiyasining berilgan dasturlardan mumkin bo'lgan chetlashishni o'z vaqtida sezish va uni bartaraf etish uchun choralar belgilashdir.

Nazoratning quyidagi funksiyalari mavjud:

- diagnostik funksiya;
- qayta aloqalar funksiyasi;
- nazoratni mo'ljalli funksiyasi;
- rag'batlantiruvchi funksiya;
- sozlovchi funksiya;
- pedagogik funksiya.

Shunday qilib nazorat obyektiv zaruratdir, chunki eng optimal rejalar ham o'z ijrochilariga yetib bormasa, ularni bajarish haqida obyektiv va doimiy nazorat bo'lmasa ular amalga oshmay qolishi mumkin.

Rahbarning tahlili ko'pincha global xarakterga ega bo'lib, texnologiya, xo'jalik hisobi, o'zini-o'zi mablag' bilan ta'minlash va ijtimoiy jarayonlarni to'liq kompleks holda o'zaro aloqadorligi va bir-birini taqozo etishini qamrab olish va tushunish zaruriyatini ifodalaydi.

Rahbar tahliliy faoliyatining bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida kuchayib ketgan yana bir alohida belgisi — korxonalar yoki boshqa obyekt ishlab chiqarish va xo'jalik faoliyatining samaradorligiga to'g'ri baho berish zarurligidir. Samaradorlik — olingan natijalar bilan ishlab chiqarish xarajatlarining nisbatidir.

Iqtisodiy tahlilda, firmaning balans tizimi keltirilib, undagi aktivlar va kapitallar konkret raqamlarda ifodalangandan so'ng, korxonalar oladigan foydasi aniqlanadi, chunki bozor islohotlari sharoitida zarar bilan ishlash firmani bankrot bo'lishiga olib keladi.

Zararsiz ishlash tahlili firma oladigan foyda va xarajatlar tahlili orqali olinadi.

**Tayanch iboralar:** *Qaror, tashkiliy qaror, dasturlashtirilgan qaror, dasturlashtirilmagan qaror, samarali qaror, qaror qabul qilish mezonlari, tavakkalchilik, aniqlik sharti, noaniqlik sharti, ehtimol.*

### ***Takrorlash uchun savollar***

1. Boshqaruv qarorlari qanday ko'rinishlarga bo'linadi?
2. Tezkor va strategik qarorlar nima bilan farqlanadi?
3. Boshqaruv qarorlari samaradorligiga qanday omillar ta'sir etadi?
4. Boshqaruv qarorlariga qanday talab qo'yiladi?
5. Boshqaruv qarorlarining ilmiy asoslanganligi deganda nimani tushunasiz?
6. Qarorni bajarishning yakunlovchi bosqichi deganda nimani tushunasiz?
7. Qarorning bajarilishini nazorat qilishdan qanday foydalaniladi?
8. Boshqaruv qarorlarini optimallashtirish usullariga misollar keltiring
9. «Kommunikatsiya», «kommunikatsiya jarayoni» ga ta'rif bering va asosiy kommunikatsiya turlarini ayting.
10. Boshqarishda axborotlar qanday rol o'ynaydi?

### ***Mavzuni mustahkamlash uchun test savollari***

#### **1. Qaror – bu**

- A) mavjud holatning, bo'lishi lozim bo'lgan holat bilan mos tushmasligi natijasida yuzaga keluvchi jarayondir
- B) bajarilishi mumkin bo'lgan ishning aniq bir yo'lini tanlab olishdir
- C) bir necha muqobil (alternativ paydo bo'lganda vujudga keladigan jarayondir
- D) bajariladigan ishlarni rejalashtirishdir.

#### **2. Qaror qabul qilish – bu :**

- A) maqsadga erishish uchun tashkilot rahbarining o'z vakolati va amalkorligi doirasida muqobilni tanlash jarayonidir
- B) u yoki bu yo'lni tanlab olishda bir to'xtamga kelish yoki qanday bo'lmasin bir fikrga kelishdir
- C) menejerning fikri zikrini doim band qilib turadigan tashvishdir
- D) tashkilot rahbarining o'z vakolati va amalkorligi doirasida muqobilni tanlash, u yoki bu yo'lni tanlab olishda bir to'xtamga kelish yoki qanday bo'lmasin bir fikrga kelishdir

#### **3. Quyidagi qayd qilinganlarning qaysi biri boshqaruv qarorlarining unsuri bo'lib hisoblanadi:**

- A) vazifa,
- B) vosita
- C) javobgarlik
- D) vazifa, vosita, javobgarlik

**4. Strategik qaror:**

- A) bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bo'g'inlar uchun birdek amal qiladi
- B) tor doiradagi muammoga ta'luqli bo'lib, korxonaning muayyan bir bo'limi yoki bir gurux xodimlar yuzasidan qabul qilinadi
- C) yuqori boshqaruv organlari tomonidan tub va istiqbolli dasturlarni ishlab chiqish maqsadlarida qabul qilinadi
- D) korxonaning joriy, tezkor rejalarini tuzish maqsadida qabul qilinadi.

**5. Amal qilish davriga qarab qarorlar:**

- A) sotsial – iqtisodiy qarorlarga bo'linadi
- B) texnikaviy qarorlarga bo'linadi
- C) stereotip va tashabbusli qarorlarga bo'linadi
- D) strategik va taktik qarorlarga bo'linadi.

**6. Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talab**

- A) Ilmiy asoslangan bo'lishi lozim
- B) Aniq belgilangan bo'lishi lozim
- C) Joyi ko'rsatilgan bo'lishi
- D) Faqat vaziyatga bog'liq

**7. Boshqaruv qarorlari amal qilish xususiyatiga ko'ra:**

- A) strategik qarorlar
- B) an'anaviy qarorlar
- C) vaqtinchalik qarorlar
- D) aniq qarorlar

**8. Boshqaruv qarorlari takrorlanish yoki yangilik darajasiga ko'ra**

- A) strategik qarorlar
- B) an'anaviy qarorlar
- C) vaqtinchalik qarorlar



- D) aniq qarorlar
- E) Hamma javob to'g'ri

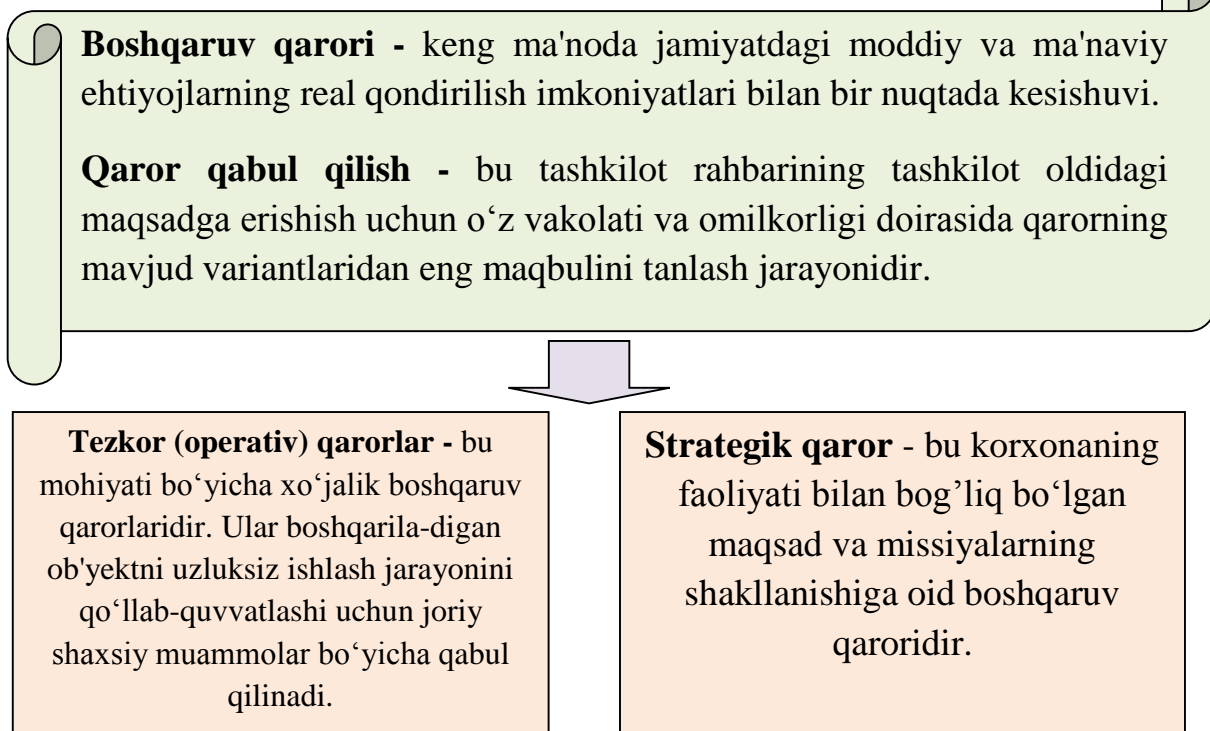
**9. Boshqaruv qarorlari axborot bilan ta'minlanganlik darajasiga ko'ra**

- A) strategik qarorlar
- B) an'anaviy qarorlar
- C) vaqtinchalik qarorlar
- D) aniq qarorlar

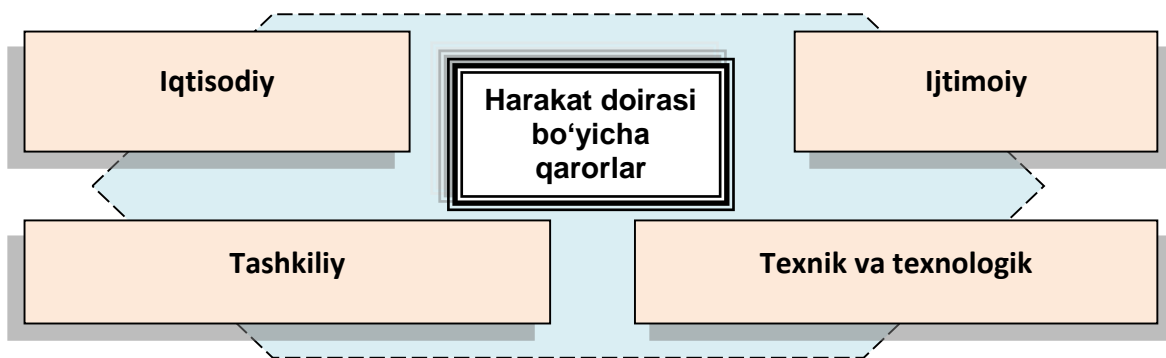
**10. Konsensus bu?**

- A) Bu usulga ko'ra majlislarda emas, balki surab chikish yo'li bilan rozilik olish vositasida xal etiladi, bir necha boskichda amalga oshiriladi.
- B) qarorlarni ishlab chiqish jarayonida barcha bahsli masalalar va turli –tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishish degani
- C) ya'ni turli ittifok yoki birlashmalar ro'yirost ma'lum bo'lib turgan vaziyatlarda, xar hil fikrlar raqobat qiladigan xollarda amal qiladi
- D) mohiyatiga ko'ra ilgari surilayottan muqobil fikrni so'zsiz qullab-quvvatlashdan iborat.

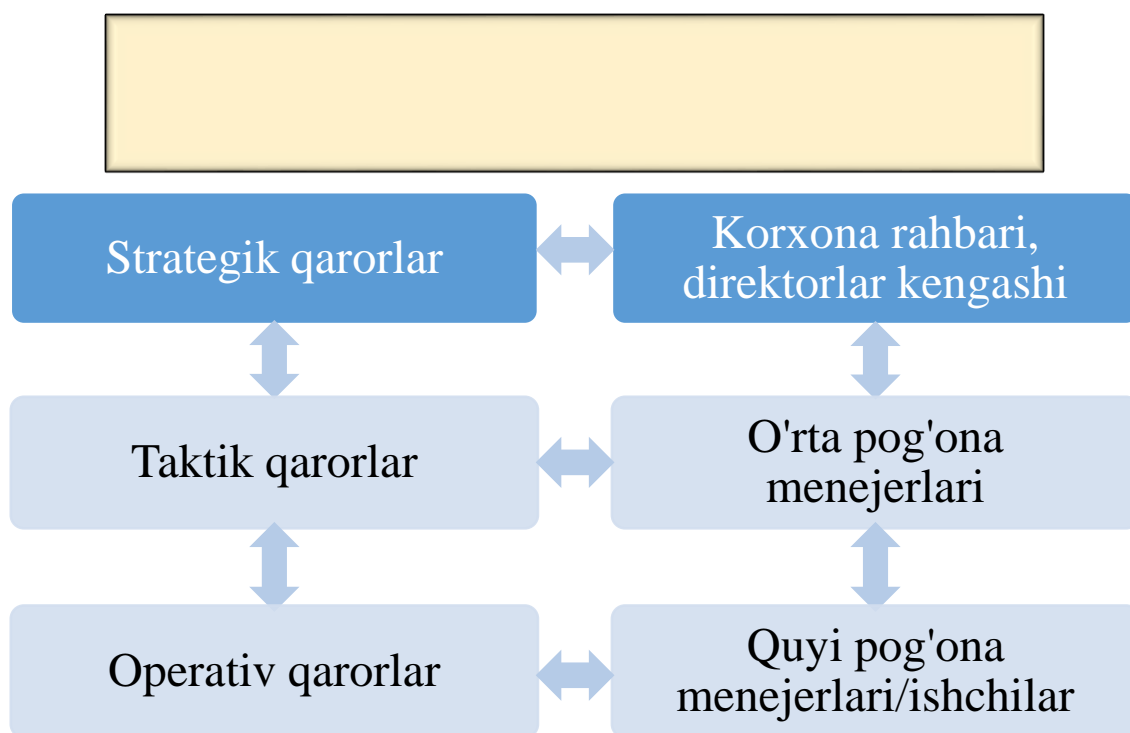
*Mavzuga oid ko'rgazmali materiallar*



13.2-rasm. Boshqaruv qarori turlari



13.3-rasm. Harakat doirasi bo'yicha qarorlar



13.4-rasm Boshqaruv qarorlarini qabul qiluvchilar

### “BOSHLIQ O’RNINI KIM BOSA OLADI?” O’QUV KEYSI

Ikki yil oldin Dilmurod Usmonov bo’lim boshlig’i etib tayinlangan edi. Shu muddat ichida u birinchi bor betob bo’lib qoldi va ishga chiqa olmadi. Baxtga qarshi shu kuni boshqaruvchi bilan bir talay muhim ishlarni hal qilishi kerak edi...

Uni xayolida bir qancha fikrlar charx urdi. Bo’limda nima bo’layotgan ekan? Hamkasblari usiz qanday eplashar ekan? Nima uchun hech kim qo’ng’iroq qilmayapti yoki maslahatlashmayapti? To’g’ri, ta’til vaqtida Fayziyev o’rnimga uncha muhim bo’lmagan vazifalarni bajargan edi, muhimlarini esa qaytishimga

qoldirgandi. Lekin unda yoz vaqti, jim-jitlik edi. Balki o'rinbosar to'g'risida o'ylab ko'rish kerakdir...

Garchand xush yoqmasada, Usmonov bu haqda ilk bor o'ylanib qoldi va hayolan vaziyatni tahlil qila boshladi.

Vaqtincha vazifasini bajaruvchi qanday vakolatlarga ega?

U tajribani qayerdan oladi. Shundoq ham o'zining ishlari yetib ortadi, umuman o'zi bunga rozi bo'larmikan? Agar rozi bo'lganda ham uning ishlarini kim bajaradi? Vaqtinchalik vazifasini bajaruvchi imzo qo'yish huquqiga egami? Agar vaqtinchalik vazifasini bajaruvchi xatolikka yo'l qo'ysa, noto'g'ri qaror qabul qilsa, u holda kim javob beradi.

Fayziyev boshqa xodimlar bilan til topisharmikan? Balki, Rixsiyevdir? U har xolda jamoa bilan tez chiqishuvchan.

Bu fikridan Usmonovning harorati ko'tarildi...

Agar Rixsiyev bo'lim boshlig'i vazifalarini a'lo darajada uddalasa, nima bo'ladi? Chunki u yaqindagi malaka oshirishda bo'lgan va murakkab kompyuter dasturlari bilan ishlashni yaxshi biladi.

Balki, shifokor ko'rsatmalariga rioya qilmasdan, ishga chiqish kerakmikan?

Usmonov o'zini yomon his eta boshladi va hammasini keyinroq o'ylashga qaror qildi...

***Topshiriq:***

1. Bo'lib o'tgan vaziyatni tahlil qiling va menejment atamalari asosida tavsiflang.
2. D.Usmonovda paydo bo'lgan savollarga javob berishga harakat qiling va javoblaringizni asoslang.
3. Siz D.Usmonovning rahbarlik uslubini qanday baholaysiz?
4. Muqobil o'rinbosarlarning (shtat yoki o'rindoshlik bo'yicha vaqtincha vazifasini bajaruvchilarning) yutuq va kamchiliklarini tahlil eting. Ushbu variantlarning qaysi biri qanday vaziyatlarda ma'qulroq?

## **14-mavzu. Sanoat korxonalarida xodimlarni boshqarish va uni rag'batlantirish**

**Mavzuning maqsadi:** Talabalarda ishlab chiqarish jamoasi, uning turli iqlimi va muhitini asosiy tayanch so'z va iboralar hamda masalalar, muammoli savollar orqali bilim va ko'nikmasini shakllantirishga ko'maklashishdan iborat.

### **14.1 Ishlab chiqarish jamoasi va uning tashkil topishi**

**Ishlab chiqarish jarayoni** - bu kishilarning iste'mol uchun zarur bo'lgan moddiy va ma'naviy ne'matlarni yaratishga qaratilgan maqsadga muvofiq faoliyatidir. Moddiy va ma'naviy ne'matlar yaratish, turli xizmatlar ko'rsatish jarayoni kishilar iqtisodiy faoliyatining asosiy tomonidir.

“Kollektiv” so'zi inglizcha so'zdan olingan bo'lib butunlik, jamoa degan ma'noni bildiradi. Ishlab chiqarish jamoasi deganda esa korxonalaridagi rahbarlardan tortib, to oddiy ishchi-xodimlargacha tushuniladi.

Ishlab chiqarish jamoasi korxonada faoliyatini samarali olib borishga bevosita ta'sir etadi. Korxonada rahbari jamoa boshlig'i hisoblanib, ish faoliyatini boshqaradi, hamda uni qay darajada olib borayotganini nazorat qiladi.

Jamoa orasida to'g'ri va teskari aloqa mavjud bo'lib, rahbar xodim jamoa orasida har bir xodim bilan bo'lgan aloqasi to'g'ri aloqa deyiladi, ya'ni ularning ish vaqtidagi, oila sharoitidagi holatlaridan xabardor bo'lgan holatda muloqotda bo'ladi.

Jamoa doimo bir-birlari bilan oqil, birdamlik, o'zaro yordam tamoyillariga asoslangan holda aloqada bo'ladi.

Mehnat jamoasining tarkibiga maqsadlarning birligi, o'rtoqlarcha hamkorlik, o'zaro yordam munosabatlari bilan birlashgan jamiyat o'z ixtiyoriga berib qo'ygan zahiralardan jamiyat barcha a'zolarining farovonligini oshirish va har tomonlama kamol topish manfaatlari yo'lida birgalashib foydalanish yo'llari bilan zimmlariga yuklangan vazifalarni hal qilish uchun o'zlarining kuch g'ayratlarini ongli ravishda yo'naltiruvchi xodimlar kiradi.

Jamoadagi xodimlar ishlab chiqarish jarayonini bevosita amalga oshiradilar.

Ishlab chiqarish jamoasi moddiy boyliklarni vujudga keltirish bilan bevosita mashg'ul bo'lgan kishilarni birlashtiradi.

Ishlab chiqarish jamoalarini rivojlantirishni majmuiy rejalashtirish jamoaning ijtimoiy tuzilmasida progressiv o'zgarishlar qilishga, mehnat sharoitini takomillashtirishga, xodimlarning ma'lumoti va malakasini oshirishga, ularning ijtimoiy-madaniy va uy-joy maishiy sharoitlarini yaxshilashga, ularga oliy darajada xizmat ko'rsatish, ishchilarni huquqiy muhofaza qilishga rahbar javobgar hisoblanadi

Mehnat jamoasi ijtimoiy ishlab chiqarish jarayonida qatnashar ekan, eng kam sarf xarajat qilgan holda sifatli mahsulot ishlab chiqarishga, muayyan ish hajmini bajarishga intilmog'i zarur.

Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish korxonalar jamoalarining mehnat faoliyatini faollashtirishga hamda boshlang'ich ishlab chiqarish bo'g'inlari-uchastkalar va sexlarni boshqarishni takomillashtirishga ko'p jihatdan bog'liq bo'lib, ustalar bu vazifani hal qilishda muhim rol o'ynaydilar.

Ustalar va sex boshliqlarining ishni yanada yaxshilash ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga hamda zahiralarni aniqlashga yordam beradi.

Ustalar va sex boshliqlarining ishini yanada yaxshilash, ishni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun bo'linmalarning rahbarlari ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichlarini hamda uni oshirishning asosiy yo'llarini chuqur tahlil qilishlari zarur. Ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligi darajasini to'g'ri belgilash ilmiy rejalashtirishning zarur shart-sharoitlarini, xo'jalikni to'g'ri olib borish va ish sifatini to'g'ri baholashning muhim sharti hisoblanadi.

Ishlab chiqarish samaradorligini belgilash uchun ko'rsatkichlarning shunday tizimi bo'lishi zarurki, bu tizim boshqaruvning turli darajalarida ishlab chiqarishning natijalarida baholashga bir xilda yondoshishni ta'minlashda hamda ishlab chiqarishning samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar qaysiki, ulardan har biri va hammasini birga qo'shganda qanday ta'sir etadi, degan savollarga javob berishi kerak.

Mehnat unumdorligi ko'rsatkichi yordamida qancha iqtisod qilinganligini

o'lash, hozirgi va o'tgan davrda mahsulot birligiga qilingan sarflarini taqqoslash kelgusida qancha mehnatni tejash mumkinligini aniqlash mumkin. Biroq, samaradorlikni birdan-bir ko'rsatkichi mehnat unumdorligi ko'rsatkichi emas, balki mahsulot birligiga material, fond va kapital mablag' sarfi ham katta ahamiyatga ega. Bularning hammasi bir-biri bilan uzviy ravishda bog'liq bo'lib, bir butun tizimni tashkil etadi. Chunki ulardan har biri ishlab chiqarish samaradorligini oshirishni turli tomondan aks ettiradi. Zavod ichidagi bo'linmalarning faoliyatini baholash uchun shuningdek samaradorlik ko'rsatkichlaridan ham foydalaniladi. Bo'linmalar ishining natijalariga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli sexlardagi ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichlari umumzavod ko'rsatkichlariga muvofiq kelishi shart.

Shunisi muhimki, har bir ishlab chiqarish jamoasi rahbarning ish vaqtidan foydalanishni yaxshilash haqida g'amxo'rlik qilishi birinchi darajali ahamiyatga ega. Siyosiy-tarbiyaviy ish olib borish va mehnatkashlarning madaniy-texnikaviy darajasini oshirish, mehnat intizomini mustahkamlash zarurdir. Ishlab chiqarishda kadrlarni o'z joyiga qo'yib ishlata bilish rahbarning tadbirkorligini ko'rsatadi.

Rahbariyat texnika xavfsizligini ishlab chiqarishida ko'p xarajatga yo'l qo'yilmaydigan zamonaviy vositalarni joriy qilishga, kasb kasalliklari bilan og'rishini oldini oladigan sanitariya-gigiyena sharoitlarini ta'minlab berishga majbur.

Korxonada xizmat qilayotgan ishchilar o'z huquqlarini tushuna bilishi va o'z huquqlaridan unumli foydalana bilmog'i kerak. Avvalo o'z huquqidan mahrum qilinganda tegishli tashkilotlarga murojaat qilish kerak. Basharti korxonada ma'muriyati xodimning talabini asosli deb topsa, u bu talabni to'laligicha qondirishi lozim.

#### **14.2. Ishlab chiqarish jamoasining ijtimoiy-ruhiy muhiti**

Bizga ma'lumki, inson psixologiyasini o'rganish juda murakkab masaladir. Rahbar jamoa a'zolarini o'ziga qarata olishi, ular bilan til topisha olishi bu katta san'atdir. Shuning uchun rahbar kuchli psixolog bo'lishi lozim. Shu sababli rahbarning asosiy maqsadi va vazifalari jamoalarda ijtimoiy-ruhiy iqlimni

yaxshilashi lozim. Jamoa a'zolari orasidagi nizolarning ko'pchiligi ishlab chiqarishning qoniqarsiz tashkil qilinganligi, rahbarlarning ish sharoitida o'ziga bo'ysinuvchi jamoa a'zolarining ruhiy holatlarini hisobga olmaganligi, zarur ish sharoitining yaratilmaganligi va boshqa sabablar natijasida vujudga keladi.

*Ijtimoiy-ruhiy vaziyat* - bu korxonada va tashkilot xodimlariga ta'sir qiluvchi ko'pgina omillarning ta'siridan keladigan jamlama samaradir. U mehnat qilish jarayonida, xodimlarning muomalasida, ularning shaxslararo va guruhviy aloqalarida o'z ifodasini topadi. Bu munosabatlarning normal vaziyati har bir xodimga o'zini jamoaning bir zarrasi deb his qilish imkonini beradi, uning ishga bo'lgan qiziqishini va zarur ruhiy kayfiyatini ta'minlaydi, yutuqlar va yo'l qo'yilgan kamchiliklarga adolatli baho berishga undaydi.

Jamoaning ijtimoiy-ruhiy vaziyati uchta asosiy tarkibiy qismdan iboratdir: xodimlarning jamoaga ruhan mos kelishi, ularning ijtimoiy intilishlari va ahloqiy tarbiyalanganligidir. Bu tarkibiy qismlar insoniy muomalaning eng nozik torlariga, aql-idrok, iroda va his-tuyg'ularga taalluqli bo'ladi, ko'p jihatdan shaxsning foydali ishiga, ijodiy faoliyatiga, boshqalar bilan hamkorlik qilishi va jipsligiga yordam beradi. Ijtimoiy-ruhiy vaziyat xodimlarning birgalikda mehnat qilishi va bir-birlariga munosabatini ifodalab, birinchi o'ringa shunday sabablarni, chunonchi, moddiy rag'batlantirish va iqtisodiy foyda kabi omillarni qo'yadi, va natijada, xodimni rag'batlantiradi, unda kuch-quvvatning ortishini yoki pasayishini, mehnatga g'ayratini yoki unga qiziqmaslikni, ishdan manfaatdorligini yoki befarqligini ifodalaydi.

Demokratlashtirish, oshkoraliq hamda bozor iqtisodiyoti sharoitida barcha eski uslublarga chek qo'yildi. Hozirgi sharoitda rahbar faqat o'z sohasini yaxshi bilibgina qolmay, balki yaxshi tashkilotchi, psixolog, tarbiyachi va ijtimoiy yetakchi bo'lmog'i lozim. Buning uchun har bir rahbar xodim: sotsiologiya, psixologiya, pedagogika fanlarini mustaqil egallashi lozim. Buni hayotimizdagi jiddiy o'zgarishlar, inson omilining faollashuvi, jamoalarning o'z-o'zini boshqarish sharoitida ular bilan ishlashni taqozo etadi. Jamoaga a'zo bo'lgan har bir shaxsning qalbiga yo'l topa bilishi rahbarning ish faoliyatida muhim ahamiyatga egadir.

Rahbar, ayrim xarakteri og'ir, ishchilar bilan alohida ishlashi va ularga boshqacha yondoshishi, ya'ni ish natijasini yomon baholashga shoshmasligi va shu asosda ularga xayfsan e'lon qilishi yoki jazolashi noto'g'ridir. Yaponiya ilmiy maktabida shunday deyiladiki, samarali mehnatni amalga oshirish uchun ishchilarni koyish o'rniga ularni ikki barovar maqtashi lozim. Insonlarni shaxsiy qiziqishini hisobga olishi rahbar va tashkilotchining samarali faoliyat olib borishining sharti hisoblanadi.

Zamonaviy ishlab chiqarishda rahbarning murakkab vazifasi, ya'ni davlat, jamoa va shaxsning qiziqishlarini birlashtirishni bilishi lozim. Bundan tashqari u ishlab chiqarish samaradorligini oshirish uchun moddiy va ma'naviy rag'batlantirishni to'g'ri yo'lga qo'yishi lozim.

Sex rahbarlari, ustalar ishchilarning qiziqishlarini tushunib yetishishlari, ularda bo'lib turadigan muammolarni o'rtoqlarcha hal qilishlari, qilgan xatolarini yo'li bilan tushuntirishlari, hamda ularning ish natijalariga to'g'ri baho berishlari, uy sharoitlaridagi kamchiliklariga yordam berishlari, ularni ruhan ko'tarinlikka olib keladi va rahbarga nisbatan hurmatini oshiradi. Albatta, shundan so'ng har bir ishchi o'z ishiga mehr qo'yadi va berilgan vazifalarni sifatli qilib bajarishga harakat qiladi.

### **14.3 Rahbarlikda hokimiyat va sardorlik, boshqaruvda jamoaning ishtiroki**

Har qanday guruh tuzilishiga ko'ra a'zolari nufuzi va statusining o'ziga xos darajasini aks ettiradi. Bu iyerarxiya zinapoyasining eng yuqori bosqichida guruh joylashadi. Har guruh o'z yetakchisiga ega bo'ladi. U sardor deyiladi.

U guruhni qolgan barcha a'zolari uchun o'zining manfaatlariga daxldor bo'lgan hamda butun guruh faoliyatining yo'nalishini va xarakterini belgilab beradigan shaxs bo'lib, eng mas'uliyatli yechimlarni qabul qilishga haqli deb hisoblanadi. Shunday qilib sardor guruhning eng muhim muammolariga qiyosan undagi eng ko'proq darajadagi referentlik egasi bo'lgan shaxsdir. Sardor rasman guruhning rahbari bo'lishi ham va aksincha bo'lmasligi ham mumkin. Sardor bilan rahbarlikni yagona bitta shaxsga to'g'ri kelishi maqbul hodisa hisoblanadi. Bordi-yu, agar bunday muvofiqlik bo'lmasa, u holda guruh faoliyatining samaradorligini



rasmiy rahbar bilan norasmiy sardor yoki sardor o'rtasidagi munosabatlar qay tarzda yuz berishiga bog'liq bo'ladi.

Boshqaruv rahbarlari boshqarishni qulay tashkil qilishda ma'lum darajada hokimiyat (vlast)ga ega bo'lishi kerak. Boshqaruv tizimida rahbarning faoliyatiga alohida o'rin berilib, ularga o'z faoliyatlarini amalga oshirish uchun huquqlar berilib, bunda ularning funksiyalari va mas'uliyati uchta toifaga umumiy taqsimlangan. Menedjmentda rahbarlar 3 ta iyerarxiya darajasiga ega bo'lib, ular quyi, o'rta, oliy bo'g'inlaridir. Ularning hokimiyatlari shtat jadvali orqali belgilangan bo'lib, u tashkilot kadrlari tizimining rasmiy asosini tashkil etadi.

Rahbarlikda hokimiyatni amalga oshirish quyidagicha turlarda bo'lishi mumkin:

— rahbar-ma'muriyatchi (administrator);

— rahbar-qayta quruvchi;

— rahbar-yaratuvchi.

Ilgari foydalanilgan rahbarlikdagi hokimiyat turlari hozirgi firmalar tushib qolgan sharoitga to'g'ri kelmay qoldi. Natijada rahbarlikdagi hokimiyatga o'zgartirish kiritish davr talabiga aylanib qoldi. U o'zgartirishga, yangiliklar kiritishga, tadbirkorlikka va tavakkalchilikka ko'nikmaslikka asoslangan bo'lib, ma'lum vakolatlarga ega bo'lishni taqozo etadi. Namunali kompaniyalar, bir dengiz ofitseri tomonidan aytilgan: «Bizning flotda kapitan unvonidan past har qanday kishi yetilmagan deb hisoblanadi», — degan aqidani inkor etadi. Ular tasdiqlaydilarki: Ishda, insonlarga tayanishda muvaffaqiyatga faqat bitta kalit bor — u ishonchdir. Kishilarga hurmat bilan qarash, ularning qadr-qimmatini e'zozlash, qadriyatlarini hisobga olish, kompaniyaning boshqalardan afzalligiga, unumdorligiga, iqtisodiy o'sish va foydaga hamda tashkil topgan kompaniya an'analariga ishonch yo'li bilan bo'ysunuvchilarga ta'sir ko'rsatiladi. Ular kundalik hayotda, ishda, suhbat sharoitida, shuningdek rasmiy va norasmiy aloqalar orqali xodimlarga singdirib boriladi. Rahbarlikda hokimiyat hozirgi sharoitda xo'jalik mexanizmini yanada takomillashtirishga zamin yaratadi, natijada islohotlar asosida xo'jalik mexanizmi zamon talablariga moslashib boradi.

Sherikchilik tamoyillariga asoslangan hissadorlik jamiyatlari ishchilarining boshqarish va foyda taqsimlashda qatnashishi turli shakllarini amalda sinab ko'rmoqda. Eng asosiysi zamonaviy yirik ishlab chiqarish sharoitida xodimlarning malakasi va o'z-o'zini anglashi, boshqarish va qarorlar qabul qilishda qatnashishni obyektiv talab qiladi. Endi ko'pchilik hollarda hamkorliksiz, kooperatsiyasiz, menejer va mulk egasining sheriklik munosabatisiz ishlab chiqarishni boshqarish va mehnat unumdorligini oshirishga erishish qiyin bo'lib qoldi. Shuning uchun mikrodarajada xo'jalik tashkil qilishning qulay shakli hissadorlik kompaniyalari hisoblanib, unda aksiyaning ma'lum qismiga ishchilar ega bo'lib, xodimlar bilan birgalikda boshqarishda qatnashadilar. Bu shuning bilan tasniflanadiki, hozirgi zamon sharoitida ishchilarda yangi hayotiy, o'zini ijodiy realizatsiya qilishga intilish, qaror qabul qilish va uni amalga oshirishda mas'uliyatni yuklanishi, ijtimoiy himoyalanganlik va ishlab chiqarish unumdorligi oshishi bilan hayot darajasining yuksalishi kabi qadriyatlar paydo bo'ldi. Shuning uchun sheriklik munosabatlarini rivojlantirish qonuniyat tusiga kirib, barcha rivojlangan mamlakatlarda qo'llanilmoqda. Mehnat jarayonining murakkablashib borishi bilan ishchi boshqarish obyekti bilan ishlab chiqarish subyektiga aylanadi. Ishlab chiqarishda demokratiyalash g'oyasi barcha ijtimoiy guruhlar ishchilar va xizmatchilardan chiqqan edi. Kasbiy malaka darajasi maxsus ma'lumotli ishchining umumiy madaniyati, unda boshqarishda va qaror qabul qilish jarayonida qatnashish ehtiyojini yaratadi. Ishlab chiqarishning demokratiyalashuvi ishchilar manfaatlarigagina javob berib qolmay, uning rentabelligini ham yuqori qiladi.

Rivojlangan mamlakatlar Amerika, Yaponiya, Germaniya, Angliyada ishchilar boshqarishdagina qatnashib qolmay, direktorlar kengashida ham o'zlarining vakillariga ega.

Sardorlik usullari. Ma'lumki iyerarxiya zinapoyasining eng yuqorisida guruh sardori joylashadi. Sardor o'zida intiluvchanlik, qat'iylik, mas'uliyatni bo'yniga olish, ma'lum guruhlar faoliyat yo'nalishini o'zgartirishi, boshqarishi, yangiliklar bo'yicha qaror qabul qilishi, kelajakni ko'rish kabi xususiyatlarga ega bo'lishi kerak.

Shunday qilib, sardor ko'rinishi boshqarishga moyillik va mustaqil o'rganish

xislatlarini o'zida aks ettiradigan ma'lum xulqiy jarayonni ifodalaydigan shaxsdir. Bu o'zgarishga qaratilgan doimiy, maqsadli va tashkiliy izlanish, resurslarni kamroqdan ko'proq, unumdor ishlab chiqarish doiralariga ko'chirish qobiliyatidir.

Ammo strategik isloh qilish alohida sardorni birdaniga paydo qiladigan holat natijasi emas. Bu o'ziga xos to'la oldindan aytib bo'ladigan, izchillikni o'zida mujassamlashtirgan davrdir. Sardorlar islohotlar davrida asosiy ta'sir ko'rsatish obyekti bo'lgan o'rta darajadagi boshqaruvchilarga, ular nima qarorga kelishini anglaguncha, ularga qarshi turishni ham bilishlari lozim. Ular hozirgi kundan yaxshiroq bo'lishni anglab tushunib yetmaguncha hech narsaga erisha olmaydilar.

Sardor shunday ko'rinishni yaratishi kerakki, uni tashkilot a'zolarining ko'pchiligida qabul qilish zaruriyati tug'ilsin.

Biz avval aytib o'tganimizdek sardorlar, ma'muriy islohotchi va yaratuvchi ko'rinishlarga bo'linib, ular o'z oldiga qo'ygan vazifalari va maqsadlarini ko'rishi bilan ajralib turadi. Hozirgi tez o'zgaruvchan bozor islohotlari sharoitida islohotchi sardorlarga ijtimoiy buyurtma ko'proq bo'ladi, chunki bu ko'rinishdagi rahbarlar kompaniyalarni tashqi muhitiga mos ravishda qayta tashkil qilishni texnik, siyosiy, madaniy muammolar uslubiy asosini yaxshi biladilar.

Sardorlikda quyidagi usullar mavjud bo'lib ularga tayanib tashkilotni qayta isloh qilish mumkin:

1. Uddalash va ko'nikmalar yaratish usuli. Bunda subordinatsiya chizig'i: kim kimga bo'ysunadi, masalalar qanday taqsimlanadi va ajratiladi.
2. Qobiliyatlarni shakllantirish usuli. Tashkil qilish qobiliyati — bu alohida puxta bilim yoki raqobatda isbotlangan afzalliklar summasini ifodalaydi.
3. Halqani yangilash usuli. Bu — uddalash, puxta bilim va madaniyat kabi noyob uyg'unlikni tashkil qiluvchi kuchni birgalikdagi harakatga yo'nalishini tashkil qilish va rejalashtirish jarayonidir.

Sardorlikda barcha omillar o'zaro bog'liqligini amalda ko'rish mumkin. Kompaniyalar boshliqni rahbarlik, xodimni esa — o'z individualligini sezish ehtiyojini mujassamlashtiruvchi uslubni amalga oshirishi kerak, chunki ma'lum ishni bajarayotgan kishi u ishni hatto sardordan ham yaxshi biladi, shuning uchun u

bu ishni boshqalarga qaraganda yaxshi takomillashtirishga qodir. Bunday yondashuvda sardor rahbarlikni amalga oshiradi, ammo ishchi ishini ma'lum darajadagi detallashtirishda o'z ishini yaxshi biladi. Bunday usul «yo'naltiruvchi mustaqillik» deyiladi. Sardorlik tashkil qilishning yuqori bosqichida bo'lishi va u zaruriy yaxshilanish uchun mos muhit yaratishga harakat qilishi kerak. Bu ko'rinishdagi sardorlar tashkilotning barcha xodimlarini rag'batlantiradi, qo'zg'atadi, qo'llab-quvvatlaydi, ilgari yetaklaydi va ruhlantiradi.

#### **14.4 Rahbarlik uslubi va turlari, rag'batlantirish nazariyalari**

Muvaffaqiyatga intiluvchi rahbar o'z ishonchi bilan boshqalarga yetakchi bo'lib, ular orqali xizmat ko'rsatadigan mijozlarni g'alabaga ishonitiradi, atrofiga istiqbolli kadrlarni yig'ib, ularning hurmatini qozonadi, qo'l ostidagilarni sevadi, ularning muammosini o'zining muammosi deb tushunadi, ishni yuqori darajada bajarishga tadbirkorlik bilan kirishadi.

Ishlab chiqarishning innovatsion tavsifi, uni yuqori darajadagi fan sig'imi, mahsulot sifati masalalarining muhimligi, xodimlarga bo'lgan talabni o'zgartirib, mehnatga ijodiy munosabatning va yuqori kasbiy mahorat ahamiyatini oshirib yubordi. Bu xodimlarni boshqarishni ijtimoiy — ruhiy masalalarida, uslub va tamoyillarida tubdan o'zgarishni taqozo qilib qoldi.

Mehnat resurslarini boshqarish tamoyillaridagi o'zgarishlar, zamonaviy sharoitda muhim ahamiyatga ega bo'lgan motivlashtirish siyosatini amalga oshirishga yo'naltirilgan. Motivlashtirish siyosati mulkchilikning jamoa shakllarini rivojlantirish (aksionerlik va sheriklik kompaniyalari, kooperativlar) sharoitida xodimlarni boshqarishga jalb qilish umumiy maqsadlarga erishish uchun ma'muriyatni xodimlar bilan hamkorligini kengaytirishga qaratilgan. Bu o'z navbatida xodimlar potensial qobiliyatlarini rivojlantirishga, intensiv va mahsuldor mehnat qilishga, mehnatga ijodiy munosabatda bo'lishiga undaydi.

Xodimlarni boshqaruvchilarning bosh maqsadi ishlab chiqarish, ijodiy mahsuldorlikni oshirishni boshqarish xodimlar sonini kamaytirishga qaratilgan bo'ladi; xodimlarni tanlash va joy-joyiga qo'yishni amalga oshirish siyosatini ishlab

chiqish; xodimlarni ishga qabul qilish va bo'shatish qoidalarini ishlab chiqish, xodimlarni o'qitish va malakasini oshirish bilan bog'liq masalalar mutaxassis menejerlarning mustaqil kasb turidir.

Z. Xayer menejerlar kasbiy vazifalarini aks ettiruvchi quyidagi umumlashgan tavsiyani keltiradi:

Menejerning vazifasi:

- agar muvaffaqiyatsizlikka uchrasa, unda bo'ysunuvchilarni ayblamay shaxsiy mas'uliyatni o'ziga olishi;
- xodimlar talantini va kasbiy malakasini yanada o'sishiga imkoniyat yaratish;
- belgilangan maqsadga erishish natijalarini tekshirishi, ammo buyruq berish orqali xodimlar tafakkuriga tazyiq o'tkazmasligi;
- xodimlar kamchiliklari va muvaffaqiyatsizliklariga xolislik bilan yondashish;
- xodimlarni individual xususiyatlarini hisobga olish: har biriga o'ziga xos yondashish;
- xodimlar oldida o'z mas'uliyatini his qilish, ularning o'rtog'i bo'lmay boshlig'i bo'lish;
- xodimlar mehnat sharoitini yaxshilash, o'zaro harakatga omillash orqali belgilangan maqsadlarga erishish;
- har bir xodimga uning mehnat natijalarini his qilishiga yordam berish;
- xodimlarni birgalikda harakatga qobiliyatli qilish, ular harakatiga natijali va samarali tus berish, individual xususiyatlarini yuzaga chiqarishga imkoniyat tug'dirish.

Menejerlarga ma'lum darajada mas'uliyat ham yuklanadi: xodimlar ishini baholash, so'nggi natijalar bo'yicha zaruriy rag'batlantirishni belgilash, ishchi brigadalar, maqsadli guruhlar faoliyatini tashkil qilish va nazorat, konfliktli vaziyatlarni yechish va ular faoliyatini muvofiqlashtirish bo'yicha qarorlar qabul qilish. Xodimlarni boshqarish har bir formada qabul qilingan va ishlab chiqilgan turli choralarini amalga oshirishni ko'zda tutadi.

Umumiy choralar quyidagilardan iborat:

- bo'ysunuvchilarning o'z rahbarlariga bajaradigan ishlar hamda kelajak rejalar

bo'yicha hisobotlarni taqdim qilishi, bunday hisobotlar boshqarishning barcha darajadagi xodimlari tomonidan kun, oy, kvartal, yil yakuni bo'yicha taqdim etiladi;

- boshqarishning yuqori darajasida ishlab chiqarish bo'linmalari va markaziy xizmat rahbarlari ishtirokida haftalik operativ yig'ilishlar o'tkazish. Bunday yig'ilishlarda joriy davrning dolzarb masalalari bo'yicha ishlab chiqarish bo'linmalari rahbarlarining hisobotlari eshitiladi, qabul qilingan qarorlar bo'yicha aniq choralar muhokamasi o'tkaziladi, ular yig'ilishda ma'qullangandan so'ng ijro etish uchun qabul qilinadi. Operativ yig'ilishlarning o'tkazilishi firma prezidenti yoki bosh ma'muriga firma ishlarining joriy holati bilan tanishish va uning xo'jalik faoliyatiga to'xtovsiz tuzatishlar kiritish imkoniyatini beradi. Menejerlar o'z navbatida yuqori darajadagi rahbarlar oldida hisob beradilar;
- joriy davrda kadrlar qo'nimsizligi turli kasb kadrlariga ehtiyojini taxmin qilish haqida doimo axborotlar olib turadi. Kadrlar siyosatini ishlab chiqishda ishga qabul qilinayotgan xodimlarga qo'llaniladigan talablar va tamoyillar muhim ahamiyatga ega.

Masalan:

Yapon firmalarida rahbar alohida vazifalar bo'yicha emas, balki firmaning har qanday uchastkasida ishlab ketadigan mutaxassis bo'lishi kerak degan fikrga asoslanadi. Shuning uchun malaka oshirishda bo'lim rahbari avval ishlamagan yangi faoliyat doirasini o'zlashtirishiga e'tibor qaratiladi.

Yapon firmalarida mezon sifatida kasblarni qo'shish, jamoada ishlash qobiliyati: ishlab chiqarish muammolarini hal qilishni bilish, turli vazifalarni hal qilishni o'zaro qo'shib olib borish, yozuv savodxonligi va grafiklarni o'zi chizish xususiyatlari qabul qilingan.

Odatda potensial nomzodlar yarim avtonom jamoalarda ishlash qobiliyatini aniqlash bo'yicha dastlabki tekshiruvdan o'tadilar.

Amerika firmalarida asosiy e'tibor ixtisoslashgan bilimlar va kasbiy ko'nikmalar kabi asosiy an'anaviy tamoyillarga qaratiladi. Ularda asosan injener va

olimlarni qabul qilishga qaratilgan tor ixtisoslashuv uslubiga ahamiyat beriladi.

Amerika firmalarida potensial nomzodlar ishga kirishda kasbiy tayyorgarligini aniqlash uchun testdan o'tadilar, undan so'ng ishga qabul qilinib yo'riqnomaga muvofiq tor ixtisoslashgan vazifalari bilan tanishtiriladi, ammo firmaning butun faoliyati va uning tashkiliy madaniyati bilan tanishtirilmaydi. Har bir firma xodimlarni yollash bo'yicha o'z mezonlarini ishlab chiqadi.

Amerika firmalarida ishga qabul qilish quyidagi etaplardan o'tishni taqozo qiladi:

- xodimga taqdim etilayotgan ishchi funksiyasi, huquqi va mas'uliyati tavsifi bilan tanishtirish;
- agar ma'lum ish bo'yicha xodim qabul qilish yillik rejaga kiritilmagan bo'lsa amaldagi ish haqi tizimiga qo'shish uchun uni asoslash kerak: tanlash yangi lavozimni oliy rahbar tasdiqlagandan so'ng boshlanadi;
- kadrlar bo'limi xodim nomzodini tanlashga bo'sh o'rin e'lon qilingan bo'lim rahbariga yordam berib, ushbu lavozimga malakaviy mosligi bo'yicha ro'yxat taqdim etadi;
- tashqaridan nomzod qabul qilish reklama, shaxsiy aloqalari, elektron ma'lumotlar bazasiga ega bo'lgan yollash firmalari orqali amalga oshiriladi;
- ro'yxatga kiritilgan nomzodlar bo'lajak rahbarlari tomonidan bir necha suhbatdan o'tadi, agar zarur bo'lsa bo'ysunuvchilar bilan ham suhbatlashadi. So'nggi tanlov bevosita rahbar tomonidan amalga oshiriladi.

Amerika firmalarida xodimni ishdan bo'shatish uzoq muddatli baholash va tarbiyalash usullaridan so'ng amalga oshiriladi. Har bir xodimni baholash bir yilda bir marta o'tkaziladi. O'tkazilgan baholash natijasi xodim va uning rahbari bilan muhokama qilinadi va tomonlar imzolaydilar. U ishdagi kamchiliklar va ularni bartaraf qilish yo'llarini aks ettiradi hamda ishdan bo'shatish yoki bu lavozimda yana ishni davom ettirishi ishni yaxshilashga bog'liqligi haqida ogohlantirish bo'lib xizmat qiladi.

Ishdan bo'shatish haqidagi oxirgi qaror bevosita rahbardan ikki-uch pog'ona yuqori turuvchi rahbar tomonidan qabul qilinadi. Agar bo'shatilayotgan xodim

kasaba uyushma a'zosi bo'lsa mehnat shartnomasi asosida kasaba uyushmasi vakillari bilan muhokama qilinadi.

Har qanday paytda ham xodim ishdan bo'shatish haqidagi qaror bo'yicha yuqori rahbarga yoki sudga shikoyat qilishi mumkin. Ba'zi firmalarda mehnat mojarolari bo'yicha komissiyalar tarkibiga ma'muriyat va ishchilar vakillari kiritiladi. Rahbarlik uslubi menejer harakatining o'ziga xos xulqidir. Rahbarlik uslubining yanada to'liq ma'nosi: menejerning nisbiy qat'iy tizim yo'llari, uslubi va amaliy faoliyat shaklidir. Bundan tashqari boshqarish uslubi deganda menejerning boshqarish qarorlarini tayyorlash va amalga oshirish jarayonida harakat tarzi va xulqiy usuli tushuniladi.

Uslub — bu rahbarlik usulida doimo qo'llaniladigan tizimdir. Uslub ma'lum menejer tomonidan uning shaxsiy subyektiv — ruhiy tavsifiga muvofiq qabul qilingan rahbarning uslubini realizatsiya qilish tarzidir.

Ko'rinib turibdiki, uslub o'ziga xos individual voqelik, chunki u konkret shaxsning o'ziga xos tavsifi bilan belgilanadi va uni odamlar bilan ishlash xususiyatini va qaror qabul qilish texnologiyasini aks ettiradi. Rahbarlik uslubi uch turga bo'linadi.

Avtoritar rahbarlik turi. Bu turdagi rahbar qo'l ostidagilarning faoliyati uchun javobgarlikni o'z zimmasiga to'liq oladi. Hamma mavjud axborotlarni o'zi orqali o'tkazishga harakat qiladi. Jamoa a'zolarini bevosita muloqotda bo'lishini chegaralab qo'yadi. O'zining noo'rin harakatlari tanqid qilinishiga chiday olmaydi. O'ziga bo'ysunuvchilarning harakatlarini keskin ravishda tanqid qilishni yaxshi ko'radi. Bunday rahbarlar odatda, ko'p gapirishni yoqtirmaydi, lekin bo'ysunuvchilari bilan muomalada bo'lganda uning rahbarlik g'ururi balandligi, o'zini katta tutishi sezilib turadi. Odatda avtoritar o'ziga bo'ysunuvchilari oldida qovog'i solingan kayfiyatda bo'ladi. Biroq avtokratlik boshqaruv usulini har jihatdan yomon deb bo'lmaydi. Ba'zi bir hollarda bo'ysunuvchilarning madaniy darajasi, axloqi pastligi sababli avtokratlik boshqaruv uslubini tanlab olish ham ish berib qolishi mumkin. Ammo jamoada har tomonlama demokratik munosabatlar pishib



yetilgan paytda rahbar o'zining ish uslubini o'zgartirishga majbur bo'ladi. Shunday qilib, rahbarning avtokratlik boshqaruv uslubini faqat salbiy baholab bo'lmaydi. Chunki u boshqaruv munosabatlarining rivojlanish tarixining ma'lum bir davrida o'zining ijobiy tomonini ko'rsatadi.

Demokratik rahbarlik turi. Bunday rahbarlik turida rahbar o'z faoliyatini o'zining guruhidagi jamoa a'zolariga tayangan holda olib boradi. Faoliyat uchun javobgarlik bo'ysunuvchilar orasida taqsimlanadi. Jamoa a'zolarining bir-biri bilan bevosita munosabatlarini rag'batlantirish bilan birgalikda rahbar xodimlarning bildirgan fikriga quloq soladi, ular bilan maslahatlashadi, ijobiy tomonlarini inobatga oladi, ilg'orlarini va boshqa xodimlarni mukofotlaydi. Bunday rahbarlik turi tobelarning shaxsiy tashabbusini, ijodiy faoliyatini rivojlantiradi va jamoada o'rtoqlik va ishchan muhitni yaratadi. Bu faqat jamoadagi muhitga ta'sir ko'rsatibgina qolmay, balki uning ish natijalariga ham bevosita ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Rahbarlikning bu turi jamoani yuqori darajali uyushtirishni talab qiladiki, bunda u jamoaning ishini har qaysi tarkibiy qismiga aralashmasligi va ular a'zolarining o'zaro aloqasini va munosabatlarini buzmasligi kerak. Hozirgi paytda mazkur usulni korxonalar faoliyatida qo'llash xodimlar bilan ishlashda ijobiy natija bermoqda.

Rahbarlikning liberal turi. U amalda jamoa faoliyatiga aralashmaydi, xodimlarga individual va jamoa ijodini namoyish qilish uchun imkoniyat haqida to'la mustaqillik beradi. Bunday rahbar bo'ysunuvchilar bilan xushmuomala, oldin qabul qilgan qarorlarini, agar ular uning shuhratiga tahdid solsa rad qilishi mumkin. Ular tashabbusning yo'qligi va yuqori boshqarish organlarining ko'rsatmalarini anglamay bajarish hissi bilan ajralib turadi. Ularda jamoaga ta'sir ko'rsatishning iltimos, pand-nasihat shakllari asosiy o'rin egallaydi. Menejer- liberal konfliktdan qo'rqadi va asosan bo'ysunuvchilar bilan kelishib ish qiladi. Boshqarish funksiyalarini bajarishda passiv, aytish mumkinki oqimga qarab ish qiladi. Odamlar bilan yumshoq muloqotda bo'lishi uni real obro'ga ega bo'lishiga xalaqit beradi, chunki ba'zi bir xodimlar undan yengillik talab qiladi, ular bilan o'zaro aloqalarini buzmaslik uchun u barcha talablarni bajaradi. Shunday qilib liberal uslubdagi rahbar

aniq ifodalangan qobiliyatini yuzaga chiqara olmaydi, bo'ysunuvchilar harakatiga kam e'tibor beradi va sustlik bilan nazorat qiladi, buning natijasida uni bajarish faoliyati natijasiz bo'ladi.

X (iks) va Y (igrek) nazariyasi. X (iks) nazariyasi bo'yicha ishchilar ishlashni xohlamaydi, javobgarlikdan chekinadi va faqat pul ishlash uchungina ishlaydilar, ular tabiatan yalqov, ishyoqmas, ularni majburlab ishlatish kerak. X (iks) nazariyasini qo'llash shunga olib keldiki, ba'zi bir sohalarda ish haqi darajasi ancha yuqori bo'lib, raqobatning realligini aks ettiradi. Bu nazariya bo'yicha ishchilarni qo'rqitish, majbur qilish orqaligina yaxshi natijalarga erishish mumkin deyiladi.

Y (igrek) nazariyasi bo'yicha kishilarga ishonib, qobiliyatlarini rivojlantirib, ular o'zining foydaliligi va muhimligini his qilsa, ishdan qoniqish hosil qilsa, kompaniyaga katta foyda keltirishi mumkin deyiladi.

Ilmiy boshqarishning qat'iy usullari ishlovchilar hisobiga natija berishi mumkin. Yumshoq usullar esa har kim qanday ishlashidan qat'i nazar kishilarni baxtli qilishga qaratilgan.

Bu inson tabiati va motivlari haqidagi tasavvurni yangi bosqichga olib chiqadi. Birinchidan, ishchilar nafaqat ijtimoiy munosabatlardan, balki ishining o'zidan ham qoniqish hosil qiladi. Ikkinchidan, tasavvur va ijod umumiy xarakterli belgi bo'lib, sanoat ishlab chiqarishida undan ijobiy foydalanish mumkin.

Uchinchidan, ishchilarga imkoniyat yaratilganda ular oddiy masalalar uchun mas'uliyat his qilibgina qolmasdan, to'la hajmda boshqarish funksiyasida qatnashishi mumkin.

Bu taxminlar Y (igrek) nazariyasini va bu nazariyaga tayangan boshqarishga — insoniy munosabatlar uslubi nomi berildi. Bu usul asosida menejer ko'rsatma beribgina qolmay, har bir kishini qobiliyatini ishga yo'naltiradi. Shuning uchun menejerlar insonlar haqida sifat va samaradorlikning asosi bo'lgan muhim resurslar kabi g'amxo'rlik qiladilar.

Biz qanday ko'rinishdagi rahbarni olib qaramaylik, haqiqiy rahbar deb kishilarga faoliyat doirasini to'g'ri belgilab, ularning intilishlarini amalga oshirishga erkinlik, ularning potensial imkoniyatlarini to'la ochishga imkon yaratib, so'zi va

ishidagi namunasi bilan, kishilarni muvaffaqiyatga yetaklovchi shaxsni aytish mumkin.

Ishni ko'zini biladigan rahbar o'z bo'ysunuvchilariga vakolatlar va qabul qilingan qarorlarni bajarishda erkinlik berib, undan so'ng ish natijalari bo'yicha hisobot talab qiladi.

#### **14.4 AQSH va Yaponiya firmalarida xodimlarni boshqarishning xususiyatlari**

Amerika firmalarida kadrlar siyosati ozmi ko'pmi bir xil tamoyildagi quyidagi yo'nalishlarda tuziladi:

Kadrlarni tanlash

Kadrlar tanlashda umumiy mezon: ma'lumot, amaliy ish tajribasi: ruhiy tayyorgarlik, jamoada ishlash qobiliyati.

Firmalarda yig'uvchi, asbobsoz, ta'mirlovchi ishchilari kabi kasblar bo'yicha yetishmovchilik seziladi.

Kichik xodimlarni boshqaruvchilari bo'yicha ham yetishmovchilik sezilib turadi. Bunday bo'lishi ularga yuqori talab va mas'uliyat mavjudligi hamda yetarli darajada moddiy-ma'naviy rag'batning yetishmasligidandir.

Har qanday firmada mehnat resurslarini boshqarish va ularni shakllantirish boshqaruvchi yoki kadrlar bo'yicha mutaxassisning vazifasidir.

Jalb qilish firmaga zarur bo'lgan kishilarni qidirishning (verbovka) birinchi bosqichi bo'lib, belgilangan ishni bajarishi mumkin bo'lgan nomzodlarni jalb qilish jarayonidir.

Jalb qilish mansab resurslaridan va malaka talablaridan boshlanadi. Lavozim yo'riqnomasi jozibali va shuning bilan birgalikda real bo'lishi darkor. Agar odamlarning malakasi zaruriy darajadan past yoki yuqori bo'lsa, ular ishdan qoniqish hosil qilmaydilar. Ko'pchilik firmalar uchun nomzodlarni tashqaridan yoki o'zlaridan olish muammosi strategik qaror sifatida qaraladi. Nomzodlarni tanlab olishni bir necha yo'llari bo'lib, ulardan eng maqbuli, boshliqlar tavsiyasi bo'yichadir — u eng ko'p foydalaniladigan usuldir. Ba'zi bir firmalar nomzodlar tanlashda

kompyuterlashgan axborot tizimidan foydalanadilar. Shaxsiy murojaat ham ishga jalb qilishning asosiy qoidalaridan biri hisoblanadi. Ishga jalb qilishning qo'l mehnati va juda yuqori malakali ish uchun yana bir uslubi e'lon berishdir. Ma'lumotli xodimlarni yollash uchun universitet va institutlarda amalga oshiriladi. Shuningdek, bozor vositachilaridan ham foydalaniladi.

Keyingi daraja ishga jalb qilish yakunlangandan so'ng, ish taklif qilinadiganlarni tanlab olishdir. Tanlash — ikki tomonli jarayon, bir tomondan firma nomzodga ish berishni yoki bermaslikni hal qilsa, ikkinchi tomondan nomzod agar ish taqdim qilinsa, taklifni qabul qilish kerakmi yoki kerak emasligini hal qiladi.

Shunday qilib, tanlash jarayoni olti bosqichdan iborat bo'ladi.

1. Shaklni to'ldirish.
2. Intervyu — ko'pincha test bilan yakunlanadi.
3. Tavsiya xati.
4. Chuqurlashgan suhbat.
5. Imtihon.
6. Ish taklif qilish.

Agar nomzod tanlov jarayonida barcha sinovlardan o'tsa, agar ish haqi yoki maosh yetarli va kontrakt tuzish qiziqarli va real bo'lib, ikki tomonni qoniqtirsa, yangi xodim bu firmada ishlashdan mamnun bo'lishi mumkin. Ish haqi maosh yoki to'lov — bu firmani ishga qabul qilingan xodimga to'lashi zarur bo'lgan bahodir.

Kishilarni mehnat qilish xohishiga ta'sir qiluvchi omillar taklif tomonida bo'ladi. Taklif firma to'lashi mumkin bo'lgan past darajani aks ettiradi. Talab tomonidan esa firmani to'lash qobiliyatiga ta'sir etuvchi barcha omillar bo'ladi. Talab firma uchun yuqori darajada ishga qabul qilingan xodimga to'lashi mumkin bo'lgan qiymatdir.

Bu ikki daraja orasida ko'pgina variantlar bo'lib, mehnat resurslari bo'yicha menejer qaysi birini qabul qilishini hal qiladi. Har qanday ish uchun ish haqi darajasini belgilashga ta'sir qiladigan omil: odillik. Agar firma past darajada xodimlar qo'nimsizligiga ega bo'lishni xohlamasa, ichki va tashqi odillikka ega

siyosatga tayanishi kerak. Tashqi odillik bir xil ish uchun boshqa firmalar qancha to'lasa, shu miqdordagi ish haqi so'mmasini to'lashni anglatadi.

Ichki odillik ikki narsaga asoslanadi. Birinchidan, bir xil ish bajarayotgan xodim bir xil ish haqi olishi kerak. Ikkinchidan, kimning malakasi va qobiliyati yuqori bo'lsa, malakasi oz xodimga qaraganda ko'proq ish haqi olishi lozim.

Avtomatlashning ishlab chiqarishga jalb qilinishi xodimlar mehnat sharoitiga ko'zga ko'rinarli o'zgarishlar kiritdi hamda ishlab chiqarishda barqarorlikni ta'minlashga sharoit yaratdi:

- qiyin kasblar ro'yxati va lavozim yo'riqnomalari keng va xodimlarga qulay tarzda o'zgartiriladi;
- markaziy xizmatlar ish hajmi kamayadi va ma'muriy apparat qisqaradi;
- mehnatga haq to'lashning qayishqoq (gibkiy) shakliga o'tiladi;
- injenerlar, olimlar, ishlab chiqaruvchilar hamma ishlarni mufassal bajaradigan jamoalar loyiha-maqсадli guruhlariga birlashadilar.

Yaponiyada quyidagi xususiyatlarga asoslangan xodimlarni boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari mavjud: ishchini umrbod yoki uzoq muddatlarga yollash; yillik xizmatlari uchun ish haqini oshirish; ishchilarning firma doirasida tashkil qilingan kasaba uyushmalarida ishtiroki.

Boshqarishni yapon tipining quyidagi asosiy tamoyili mavjud:

- xodimlar va firmalar hayot faoliyati doirasi va manfaatlarining chatishib, qo'shilib ketishi: xodimni o'z firmasiga yuqori darajada bog'liqligi: firmaga sadoqati va uning manfaatlarini himoya qilishga tayyor turishi, unga almashuv tarzida muruvvat va maxsus kafolatlar taqdim qilinishi;
- jamoatchilik ruhini individuallikdan muhimligi, turli turdagi kichik guruhlar doirasida kishilarning kichik firma kooperatsiyasini rag'batlantirilishi; egallagan lavozimiga qaramay xodimlar orasidagi tenglik muhiti;
- firma yashashini ta'minlaydigan uch asosiy kuch boshqaruvchilar, qolgan xodimlar va investorlar manfaatlari hamda ta'siri muvozanatini saqlash;
- firmalar ish bo'yicha sherikchilik, jumladan mahsulotni yetkazib beruvchilar va sotib oluvchilar orasida aloqalarni shakllantirish uslubi.

Shunday qilib, Yaponiyada xodimlarni boshqarish tizimi bandlik kafolatlanganligini; yangi xodimlarni jalb qilishni, ularni tayyorlashni; ish stajiga bog'liq mehnatga haq to'lashni; mehnatga haq to'lashni qayishqoq tizimini ko'zda tutadi.

Yaponiyada kafolatlangan bandlik ma'lum darajada umrbod yollash tizimi orqali ta'minlanib, u xodim 55—60 yoshga yetgunga qadar belgilanadi.

Ammo, yapon firmalarining moliyaviy ahvoli birdaniga yomonlashgan hollarda ular xodimlarni ishdan bo'shatishga majbur bo'ladilar. Lekin yapon firmalari tomonidan o'z xodimlariga beriladigan bandlik kafolati ularning mehnat unimdorligi darajasini oshirish va mahsulot sifati sohasida hamda ishchilarning o'z firmalariga sadoqatini saqlab qolishda erishgan yutuqlari asosini tashkil qiladi.

#### Kafolatlangan mehnatni rejalash

Mehnatni kafolatlash barcha mutaxassisliklarda band bo'lganlar uchun muhim va yuqori malakali mutaxassislarni jalb qilish uchun asosiy omildir. Ammo u uzoq muddatli majburiyatlarni talab qiladi va firmada biznesni tashkil qilishga ta'sir ko'rsatadi.

Turli davlatlarda kafolatlangan mehnat amaldagi qonun doirasida tashkilot tomonidan rejalashtiriladi.

#### Teng imkoniyatlarni rejalash

O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi bandlik sohasida barcha uchun teng bo'lgan imkoniyatlarni belgilab beradi.

Bunday kafolat Konstitutsiyaning 37-moddasida shunday belgilab qo'yilgan: «Har bir shaxs mehnat qilish, erkin kasb tanlash, adolatli mehnat sharoitlarida ishlash va qonunda ko'rsatilgan tartibda ishsizlikdan himoyalaniş huquqiga egadir. Sud hukmi bilan tayinlangan jazoni o'tash tartibidagi yoki qonunda ko'rsatilgan tartibda ishsizlikdan himoyalaniş huquqiga ega».

Xorijda teng imkoniyatlar tasdiq aksiyasi orqali amalga oshiriladi. U federal davlat bilan hamkorlik qilayotgan firmalarda foydalaniladi.

Bu siyosat neytralitetga qaraganda kengroq. U ozchilik bo'lgan ayollar, qariyalar, invalidlar kabi xususiy guruhlarni harakatga keltirish va ish qidirishga

yo'naltiruvchi siyosatdir. U siyosat asosida tashkilot ayollar, qariyalar, invalidlar, xususiy guruhlarni ish bilan ta'minlashni turli imtiyozlari bo'yicha ularga teng imkoniyatlar yaratishni rejalashtiradi.

#### Mehnatni baholash

Baholash texnikasi mahorat, intilish, mehnat sharoiti holati va javobgarlik darajasi kabi omillarni hisobga olishni ko'zda tutadi. Bunday tizim mehnatga haq to'lashda farq darajasini aniq va tushunarli belgilashga imkon beradi.

#### Xizmatlari va yoshi

Ko'pchilik firmalar yuqoridagi tizimni moslashtirib xodimlarni xizmatlari va ularni yoshini ham hisobga olinadigan uslubdan foydalanib ish haqi to'laydilar.

To'lanadigan maoshning umumiy darajasi belgilangandan so'ng, pul to'lovlari va boshqa qo'shimcha to'lovlar orasidagi muvozanatni aniqlash zarur.

Ko'pchilik qo'shimcha to'lovlar turlari imtiyozli soliqlarga ega. Masalan: sug'urta, nafaqa, stipendiya.

Ba'zi firmalarda guruhli ish haqi to'lovlari individual to'lovlardan kam bo'ladi, masalan, firma «salomatlik guruh»lari uchun to'lovlarni amalga oshirganda. Ishlovchining faoliyat natijalarini baholashda asosan uchta narsaga e'tibor berish zarur:

1. Faoliyat natijalarini baholash doimiy ravishda amalga oshirilishi kerak. Yil davomida har bir ishlovchi faoliyati baholanib zaruriyatga qarab rag'batlantirilib yoki jazolab borilishi darkor.

2. Ishlovchilar faoliyatiga beriladigan baho mezoni barchaga tushunarli bo'lishi kerak.

3. Natijalarni baholash imkoniyatiga qarab ijobiy yo'nalishga ega bo'lishi kerak.

Agar «xayfsan» berilsa, u uning shaxsiyatiga emas, salbiy xulqiga berilishi lozim. Mehnat jarayoni sifatini oshirishda firmada an'anaga aylangan qadriyatlar, til, o'zini tutish, yozilmagan qoidalarga rioya qilish va boshqa firmaning ichki madaniyat elementlari katta rol o'ynaydi. Shuning uchun firma xodimlarining o'z qobiliyatlari va mahoratlarini oshirish uchun imkoniyatlar yaratilishi mehnat faoliyatini o'z vaqtida va xolis baholanishi,

xizmat pog'onasi bo'yicha ko'tarilishi insonni o'z mehnatidan qoniqish hosil qiladigan asosiy omillardir.

Ishchi kadrlarni tayyorlash va rivojlantirish quyidagi shakllarda o'tadi:

1. Shogirdlik. Shogird kasbini yaxshi egallagan kishilardan o'rganadi.
2. Ishchilarni almashtirib ish joyida o'qitish.
3. Ishchilar ba'zi faoliyat turlariga ish joyida emas, sinf xonalarida, maktablarda va o'quv yurtlari qoshlarida yangi bilimlar olish uchun o'qiydilar. Masalan: avtodilerlikka, menejerlikka o'qitish. Mehnatni tashkil etishni tako- millashtirish quyidagi omillarga bog'liq:

- ish joyini tashkil etish;
- ishlab chiqarish maydonlaridan yaxshi foydalanish va ratsional rejalashtirish;
- xodimlar malakasini oshirish va qayta tayyorlash;
- mehnat bilan doimiy bandlikni ta'minlash;
- turli ijtimoiy-iqtisodiy dasturlarni amalga oshirish va ishlab chiqish.

Bundan tashqari o'z firmasiga muhabbat tuyg'usi, turli bayramlar, dam olishlarni har xil firmaga oid ijobiy byulletenlarni chiqarishi kabi ijtimoiy-ruhiy omillar mehnatni tashkil etishni takomillashtirishda katta rol o'ynaydi.

**Tayanch iboralar:** *Jamoa, rahbar xodim, birdamlik, o'zaro yordam tamoyillari, moddiy boyliklar, progressiv o'zgarishlar, huquqiy muhofaza, mehnat unumdorligi, siyosiy-tarbiyaviy ish, ijtimoiy jarayonlar, mehnat munosabatlari, ijtimoiy-demografik tarkib, ijtimoiy-ruhiy vaziyat.*

### ***Takrorlash uchun savollar***

1. Boshqaruv munosabatlari tizimida shaxs tushunchasi nima?
2. Shaxsning professional va funksional sifatining tartib-qoidalari nimalardan iborat?
3. Ishlab chiqarish jamoasida shaxsning intizomi deganda nima tushunasiz?
4. Ta'lim xizmatining iste'molchisi sifatida unga qanday huquqlar beriladi?
5. Korxonaning ruhiy tuzilishini yaxshilashda rahbarning vazifasi nimalardan iborat?
6. Korxonada xizmat qilayotgan ishchilar o'z huquqlarini qanday himoya



qilishlari lozim?

7. Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqarishda xodimlarning ishtiroki qanday ta'minlanadi?
8. Sardorlik usullarini ta'riflang.
9. Rahbarning qaror qabul qilish modeliga ta'rif bering.
10. X (iks) U (igrek) nazariyasining mohiyati nima?

### *Mavzuni mustahkamlash uchun test savollari*

#### **1. Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari:**

- A) ishlab chiqarish jamoalarini, ulardagi «psixologik vaziyatlarni», xar bir xodimning shaxsiy xususiyatlarini o'rganishga asoslanadi
- B) kadrlarni to'g'ri tanlashga asoslanadi
- C) jamoada sog'lom ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratishga asoslanadi
- D) iqtisodiy manfaatlarga asoslanadi

#### **2. Xodimlarni tanlash va ishga qabul qilish uchun xarajatlarga nimalar kiradi?**

- A) e'lon, reklama, turli kuzatish va so'rovlar, tibbiy tekshirish uchun xarajatlar va boshqalar
- B) e'lon va reklama xarajatlari
- C) xodimlarni tanlash va ularni tibbiy tekshirishdan o'tkazish uchun xarajatlar
- D) xodimlarga sarflanadigan xarajatlar

#### **3. Odamlar texnika bilan birgalikda nima deyiladi?**

- A) mehnat resurslari
- B) sistema
- C) sotsiotexnik sistema
- D) jamoa, mehnat resurslari

#### **4. Boshqaruv pog'onasi:**

- A) tashkilot jamoalarining o'zaro munosabatlari asosida shakllanadi
- B) yuqori tashkilot davlat tomonidan tasdiqlangan va huquqiy turga ega bo'lgan munosabatlar

- C) bir boshqarish pog'onasidagi teng huquqli xodimlarning munosabatlari.
- D) Bir bosqichning boshqasiga bo'ysunish ketma-ketligi.

**5. Ishlab chiqarish jarayonini boshlash va uni uzluksiz davom ettirish uchun:**

- A) ishlab chiqarish vositalari, texnika, xom-ashyo, energiya;
- B) maqsad, xom-ashyo, energiya, transport kabi moddiy ta'minot vositalari zarur;
- C) maqsad, xom-ashyo, energiya, texnika kabi moddiy ta'minot vositalari zarur;
- D) kadrlarni tanlash, mehnatni tashkil qilish, nazorat va tekshirish, ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish kabilar;

**6. Ichki xujjatlar bilan ishlash texnologiyasi**

- A. Ichki xujjatlar, buyruqlar, yo'riqlomalar
- B. qoidalar, ma'lumot rasmiylashtiriladi va ijro etiladi.
- C. tushuntirish xatlari kabilar tashkilotning o'z doirasida tayyorlanadi
- D. xamma javob to'g'ri

**7. Kommunikatsiya kanallarining ikki tipi mavjud, bular qaysilar?**

- A) shaxsiy va shaxsiy bo'lmagan.
- B) ichki va tashqi
- C) aloqa va vositachi
- D) sifatli va sifatsiz.

**8. Mahsulot yoki g'oya bilan ikki yoki undan ortiq kishini tanishtirish, muhokama qilish maqsadidagi xabar nima deyiladi.**

- A) shaxsiy kommunikatsiya kanali
- B) shaxsiy bo'lmagan kommunikatsiya kanali
- C) aloqa kommunikatsiya kanali
- D) sifatli kommunikatsiya kanali

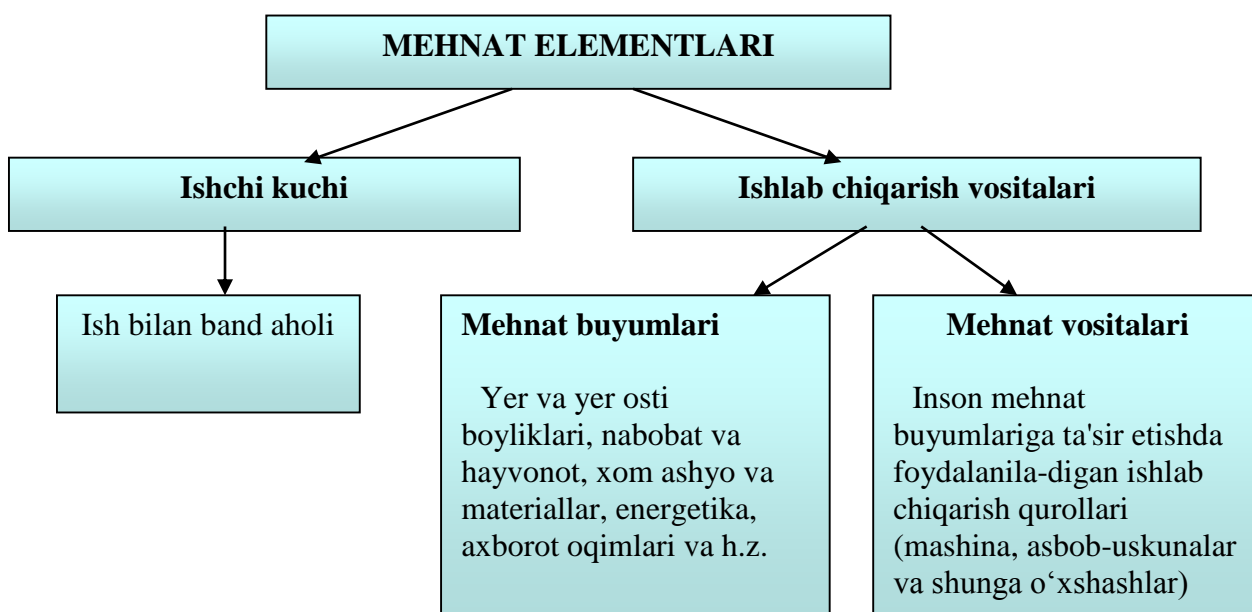
**9. Korxonada xodimlar necha toifaga bo'linadi.**

- A) ishlab chiqaruvchilar, boshqaruvchilar
- B) ishchilar, raxbarlar
- C) ishchilar, raxbarlar, bo'lim boshliqlari
- D) menejerlar, marketologlar

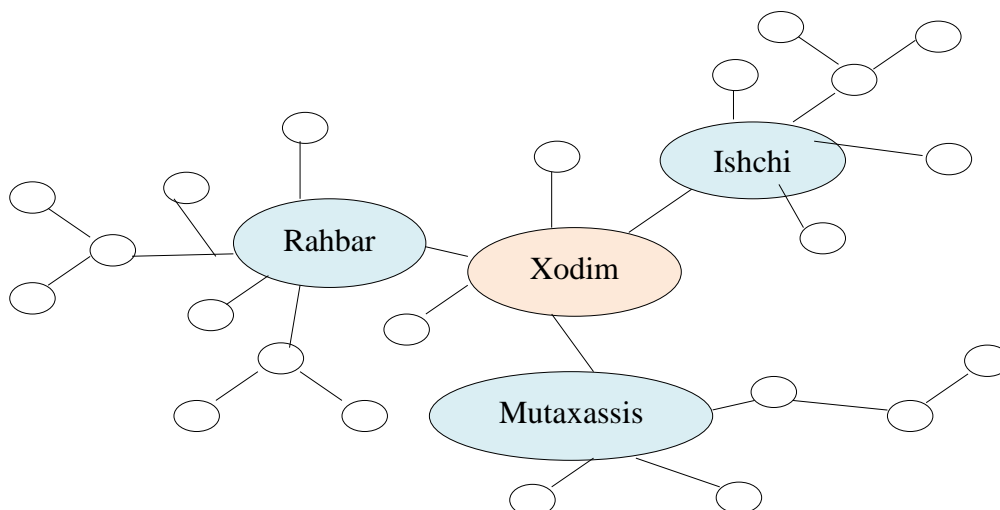
**10. Mehnat resurslarini boshqarishni oldiga qo'ygan asosiy maqsadi**

- A) ko'proq foyda olish
- B) fond birjasiga ko'tarilish
- C) xodimlar qobiliyatini oshirish va umumli mehnat qilishga rag'batlantirish
- D) mexnat samaradorligini oshirish

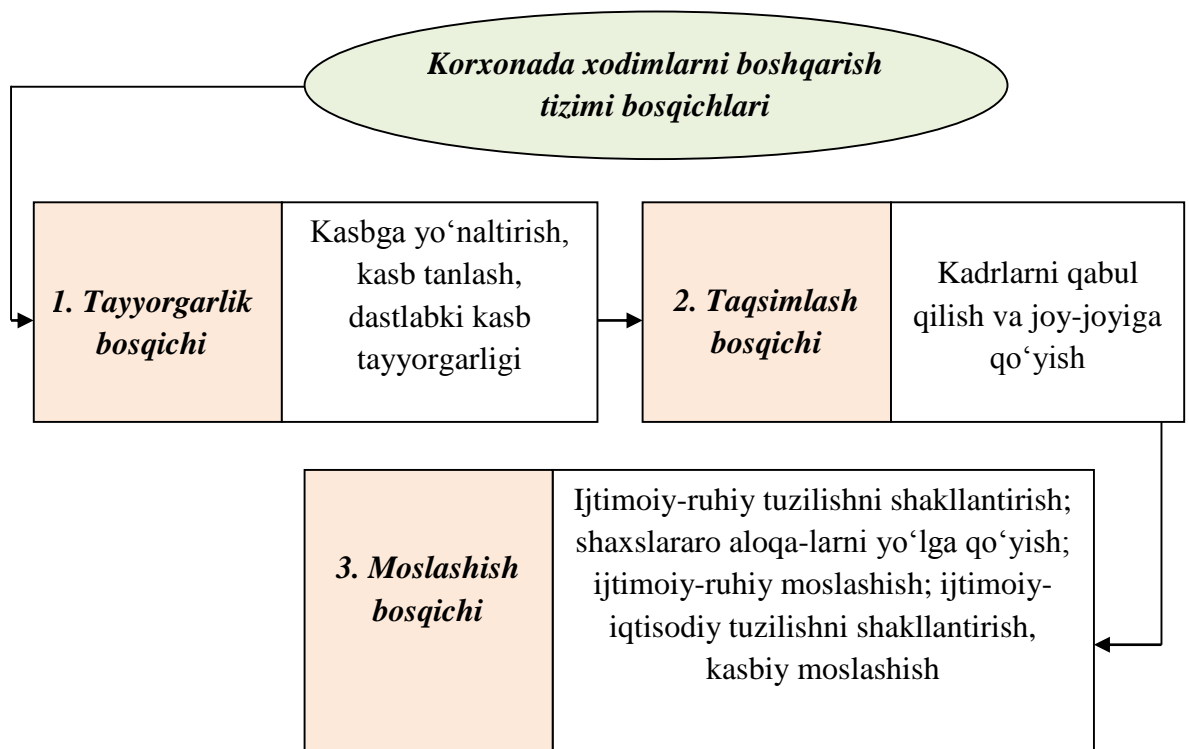
***Mavzuga oid ko'rgazmali materiallar***



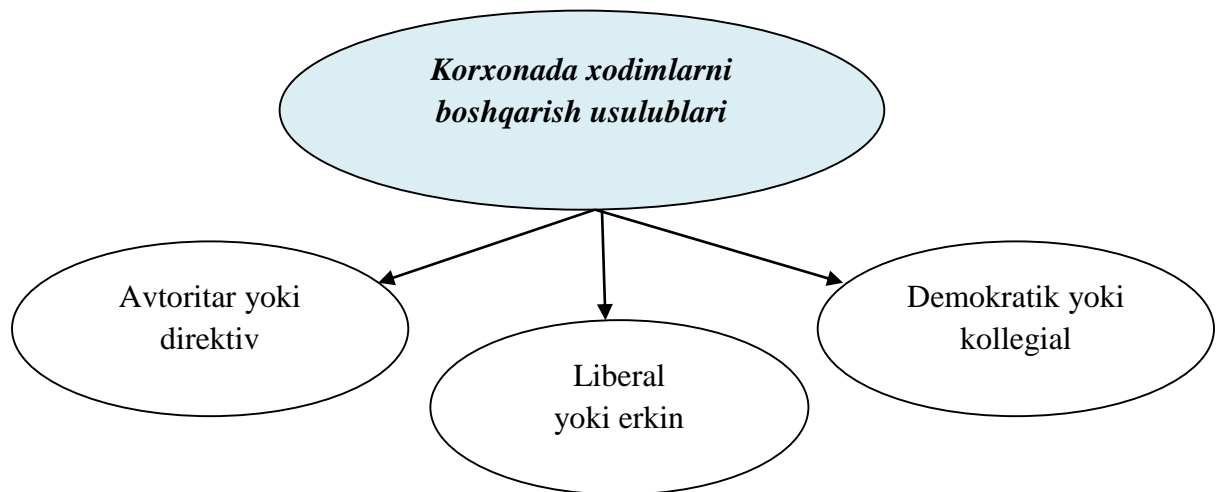
*14.1-rasm Iqtisodiy resurslarning toifalanishi*



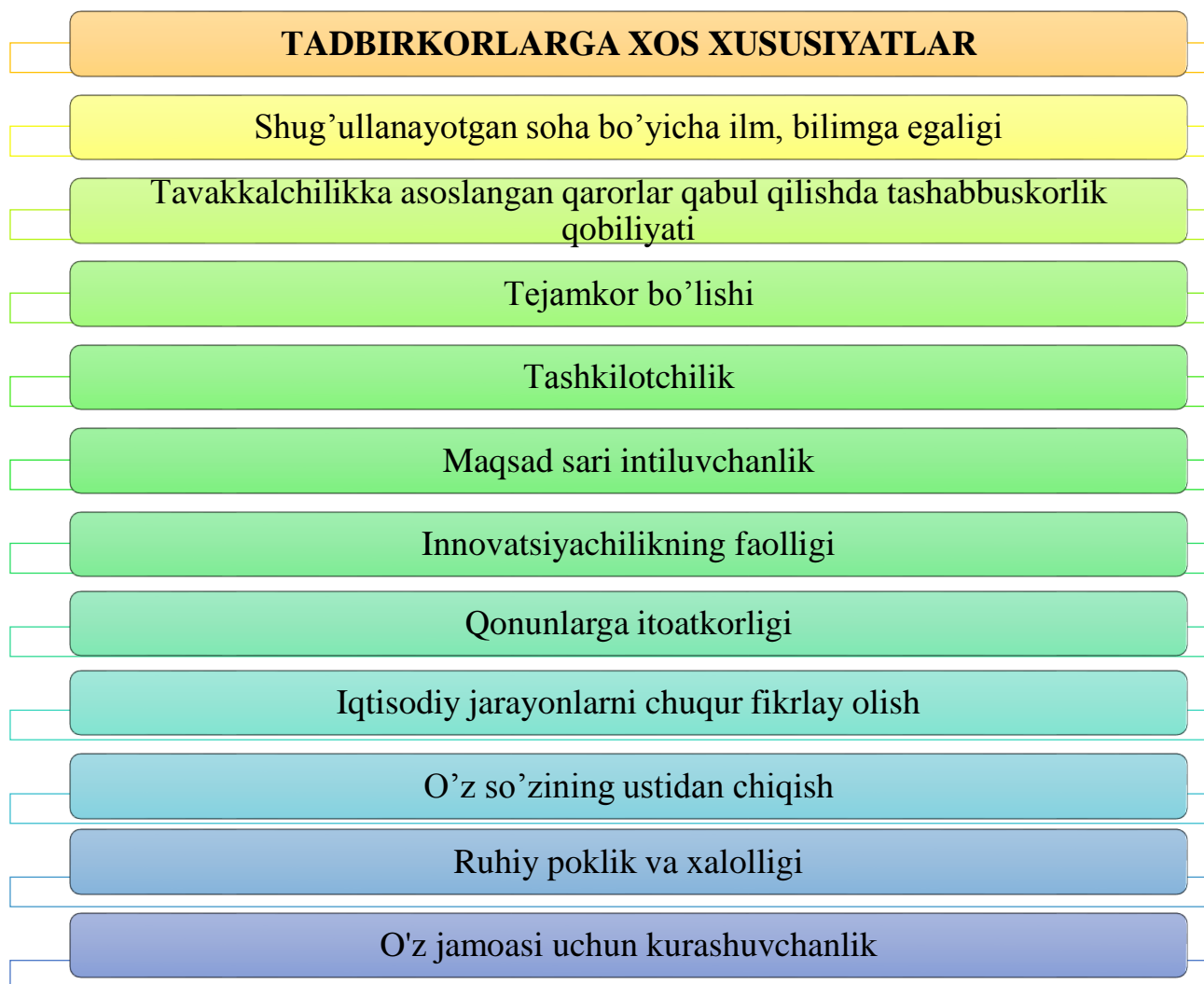
*14.2-rasm Rahbar va xodim klasteri*



14.3-rasm. Xodimlarni boshqarish tizimi bosqichlari



14.4-rasm. Xodimlarni boshqarish usulublari



*14.5-rasm. Tadbirkorlarga xos xususiyatlar*

## **15-mavzu. Sanoat korxonalarini marketingini boshqarish**

**Mavzuning maqsadi:** Talabalarda marketingning mohiyati va vazifalari, marketing tadqiqotlari bosqichlari, SWOT tahlil tarkibi va hisob-kitoblari kabilarni asosiy tayanch soʻz va iboralar hamda masalalar, muammoli savollar orqali bilim va koʻnikmasini shakllantirishga koʻmaklashishdan iborat.

### **15.1. Marketing tushunchasi, uning maqsad va vazifalari**

**Marketing** – bu bozorda samarali faoliyat koʻrsatishning mujassamlashishidir. Bu atama dastlab 1902 yilda AQShda paydo boʻlgan, 20 yildan keyin esa bu atamadan jahonning koʻpgina mamlakatlari foydalana boshladilar. Marketing (marketing) “bozor bilan bogʻliq faoliyat” maʼnosini anglatadi. Lekin bu tushunchaning maʼnosi juda kengdir.

**Marketing** – ayirboshlash yoʻli bilan ehtiyoj va talablarni qondirishga yoʻnaltirilgan inson faoliyatining turi, bozordagi barcha qatnashchilarning oʻzaro manfaatlariga asoslangan harakatlarini, talabni shakllantirish va qondirish uchun birlashtirishdir.

Dunyo amaliyotida marketing birdanida paydo boʻlgan emas. Bu – ishlab chiqarish va sotishning maqsadi, vazifalari va rivojlanish uslublariga menedjerlarning koʻp yillik evolyutsion qarashlari natijasidir.

**Marketing** – murakkab dinamik koʻp qirrali tushunchadir, bu esa marketingg tamoman universal tavsif berish mumkin emasligidan dalolatdir. Soʻnggi yillarda chop etilgan marketingga doir adabiyotlarda marketingning juda koʻp taʼriflari berilgan. Ulardan baʼzi birlarini keltirishni lozim topdiq.

Taniqli Amerika olimi – marketolog F.Kotler marketingning taʼrifini quyidagicha ifodalaydi: Marketing – tovarlarni yaratish, taklif etish va ayirboshlash asosida ayrim olingan kishi va guruhlarining talab va ehtiyojlarini qondirishga qaratilgan iqtisodiy va boshqaruv jarayonidir.

Boshqaruv muammolari boʻyicha etakchi nazariyotchi olimlardan biri Peter Drukerning taʼrifi esa quyidagicha: Marketingning maqsadi sotishga qaratilgan harakatlarini yoʻq qilishdan iboratdir. Uning maqsadi xaridorlarni shunday

o'rganish va tushunishdan iboratki, tovar va xizmatlar uning talabiga aynan mos tushib, pirovardida o'zini-o'zi sotadi.

Fransuz marketing maktabida qo'llaniladigan ta'rif ham Peter Drukker ta'rifiga juda yaqin turadi. Unga ko'ra: Marketing – bu sotishni ta'minlash va sotuvga tovarlar va xizmatlarni iste'molchilarning talabiga mos holda chiqarish orqali ularning talabini qondirish maqsadida o'tkaziladigan chora-tadbirlar majmuidir.

Keltirilgan ta'riflardan ko'rinib turibdiki marketing serqirra jarayondir. Shu bilan bir qatorda marketing yuozor munosabatlari sub'ektlarining biznes falsafasi, fikrlash strategiyasi va taktikasi faoliyati ekan desak xato qilmagan bo'lamiz. Demak, marketing bir vaqtning o'zida ham mushohada va ham harakat jarayoni ekan. Hozirgi bozor iqtisodiyoti yuqori darajaga ko'tarilgan mamlakatlarda marketing tamoyillari oddiy tovar ishlab chiqarishdan boshlab to murakkab texnologiyagacha bo'lgan jarayonlarda yaqqol ko'rinmoqda. Bugungi bozor iqtisodiyoti toboro chuqurlashib borayotgan sharoitda firmalar, korxonlar va boshqa bozor sub'ektlarining raqobatga bardosh berib, samarali faoliyat ko'rsatishining birdan-bar yo'li marketing imkoniyatlaridan keng foydalanish ekanligi hech kimga shubha tug'dirmaydi.

Marketing XIX asrning oxiri va XX asr boshlarida xaridor talabini qondirishga mo'ljallangan, korxonalarining ishlab chiqarish – sotish, savdo faoliyatlarini tashkil qilish va boshqarish tizimi sifatida paydo bo'lgan. Ishlab chiqarish va umuman xo'jalik yuritishga marketing nuqtai nazaridan yondashish xaridorga ta'sir qilishning xo'jalik jabxalarini o'z ichiga oladi. Bu bozor uchun bo'lgan raqobat kurashnining o'zaga xos xususiyatlarini aniqlashga olib keladi. Bozor doirasida sabab-natija aloqalarini tahlil qilishning maxsus usullari qo'llab, xaridorlar talabi ehtiyoji, didi va ta'bi to'g'risida axborotlar topib, korxonalar va tashkilotlar, marketing konsepsiyasi u yoki bu tovarga va xizmatga xarid qiziqishini shakllantirish uchun iqtisodiy, tashkiliy texnik va ijtimoiy yo'nalishlarni tashkil qiladi. Ular talabni mumkin bo'lgan rivojlanish istiqbolini aniqlaydilar, uni maqsadli yo'nalishini shakllantirish uchun qarorlar qabul qiladilar va ko'rilgan tadbirlar

samaradorligini albatta nazorat qiladilar. Xarid masalaga marketingli yondashishdagi har tomonlama tahlilning o'ziga xosligi, bozodagi yuz beradigan jarayonlarni xisobga olishgina emas, balki ishlab chiqarish korxonalari, tovarlarni yetkazib beruvchi vositachilar, ulgurji va chakana savdo korxonalari, tovarlarni yetkazib beruvchi vositachilari ulgurchi va chakana savdo korxonalari va ular bilan bog'liq boshqa barcha tashkilotlarning bozor bo'g'inlari tizimidagi operativ va uzoq vaqtga mo'ljallangan aniq maqsadlarini o'zgarishini tahlil qilishdir. Marketing xo'jalikning ma'lum bir tarmog'iga masalan ishlab chiqarishga yoki savdoga ta'luqli deb o'ylash notug'ri bo'lur edi. U bozorga xizmat ko'rsatuvchi barcha xo'jalik sub'ektlarini o'z ichiga oladi va ulardan birgalikda va yaxlit foydalanilganda, birgalikdagi faoliyatning so'nggi natijasi uchun umumiy strategik yo'nalishi mavjud bo'lgan holdagina uning vosita va usullari samarali natija beradi.

Marketingli qarorlar qabul qilish korxonalardan bozorga mumkin qadar moslashishni va davlat iqtisodiy siyosatiga to'liq javob berish bilan birga, ishlab chiqarishning samaradorligi va foydaliligini oshirish, mehnat natijalaridan moddiy manfaatdorlikni oshirishga asoslangan, o'zining rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish va amaliyotga joriy qilishni har vaqt talab qiladi. Nima uchun bunday qol sodir bo'ladi? Gap shundaki, marketingli yondashuvda qiymat qonuni va tovar ishlab chiqarishning boshqa iqtisodiy qonunlari qat'iy amal qiladi. Ana shu asosida faqat bozordagina tovar-pul almashuvini ta'minlaydi. Ishlab chiqilgan moddiy boyliklar pul ekvivalentiga almashtirilmas ekan, ijtimoiy takror chiqarish tugallangan va to'liq bo'lmaydi va yangi ishlab chiqarish davri tsikli boshlanishi o'z-o'zidan mumkin emas. Eng kam xom-ashyo, materiallari, mehnat va moliya resurslari sarfi bilan talabni ko'proq, to'laroq qondirishga imkon beradigan marketing strategiyasining ma'nosi ham ana shunda.

Marketing talabni qondirishga qaratilgan faoliyat bo'libgina qolmay, balki talabga ta'sir ham qilishdir. Xo'sh, bu ta'sir qanday bo'lishi kerak, boshqa mahsulotlar ishlab chiqarishga o'tish va yangi talabni vujudga keltirish kerakmi? Marketing faoliyatining bu aniq maqsadlarini – bozorda mavjud bo'lgan vaziyatni hisobga olish bilan, xaridorlar qiziqish darajasi bilan, korxonaning o'z iqtisodiy va



ijtimoiy vazifalari bilan, u yoki bu bozorga kirishi bilan aniqlanadi. Shunday qilib, talab marketing maqsadini, shu bilan birga kerakli marketing strategiyasini tanlashga imkon beradi.

Marketing sohasidagi adabiyotlarda asosan marketingning to'rtta maqsadi keltiriladi. Bular quyidagilar hisoblanadi:

1. Mumkin bo'lgan maksimal yuqori iste'molga erishish.
2. Iste'molchilarning talabining maksimal qondirilishiga erishish.
3. Iste'molchilarga keng assortimentdagi tovarlarni tanlashga imkoniyat yaratish.
4. Aholi turmush darajasi sifatini oshirish.

**Mumkin bo'lgan maksimal yuqori iste'molga erishish.** Ko'pchilik rahbarlar marketingning – ishlab chiqarishning maksimal o'sishi va korxonaning boyishida asosiy omil yuqori iste'molga erishini rag'batlantirishda deb biladilar. Bu fikrni boshqacha ifodalasak, odamlar qancha ko'p sotib olsa va qancha ko'p iste'mol qilishsa, shuncha baxtli bo'ladilar degan ma'noni anglatadi. Lekin, ba'zi bir kishilar moddiy boyliklar masalasining ortishi katta baxtga erishishdan dalolatdir degan fikrga shubha bilan qaraydilar. Demak marketingning maqsadi faqat mumkin bo'lgan maksimal iste'molga erishishdangina iborat emas ekan.

**Iste'molchilarning talabining maksimal qondirilishiga erishish.** Bu nuqtai nazarga muvofiq marketing tizimining asosiy maqsadi mumkin bo'lgan maksimal yuqori iste'molga erishish emas, balki iste'molchilarning talabini maksimal qondirishdan iboratdir. Bu degani tovar massasi iste'moli ko'p bo'lsada, u biron-bir ahamiyatga ega bo'lmasligi mumkin. Ularning ahamiyatligi, tovar massasining ko'pligi bilan emas, balki bu tovar massalarning qanchalik darajada iste'molchilarning talabini qondira olishi bilan o'lchanadi. Afsuski, iste'mollarning talabini qondira olishi bilan o'lchanadi. Afsuski, iste'molchilarning talabining qondirilish darajasini o'rganish to hozirgi kungacha muammoligacha qolmoqda.

**Iste'molchilarga keng assortimentdagi tovarlarni tanlashga imkoniyat yaratish.** Ba'zi bir bozor mutaxassislari marketing tizimining asosiy maqsadi tovarlar xilma-xilligi maksimal ta'minlash va iste'molchilarning keng

assortimentdagi tovarlarni tanlashiga imkoniyat yaratishdan iboratdir deb hisoblaydilar. Tizimning maqsadi is'molchining talabiga to'liq mos keladigan tovarni topishiga yordam berishdan iborat bo'lishi kerak.

**Aholi turmush darajasi sifatini oshirish.** Ko'pchilik mutaxassislar marketing tizimining asosiy maqsadi aholi "turmush darajasining sifati" ni yaxshilashdan iborat deb biladilar. Bu tushuncha quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. tovarlarning sifati, miqdori, assortimenti, narxi,
2. mehnatga haq to'lash darajasi,
3. madaniy muhitning sifati va boshqalar.

Marketingning asosiy maqsadi , uning vujudga kelish, shakllanish va rivojlanishning ob'ektiv sabablari, zarurati bilan belgilanadi. Yuqorida qayd qilinganidek, marketing eng avvalo tovarlar to'planib, sotilmay qolgan va iqtisodiyot inqirozi kuchaygan sharoitda , uni shu inqirozdan chiqarish quroli sifatida ixtiro qilingan, yaratilgandir. U ishlab chiqarishni xaridor ehtiyojiga moslashtirib, talab va taklifni muvozanatiga erishgan holda, uni tashkil etgan korxonalar tashkilotlarga yuqori foyda keltirishdir. Bunga erishish uchun marketing ko'ryidagi muhim vazifalarni hal etmog'i lozim:

- xaridorlar (iste'molchilar) ehtiyojini o'rganish va aniqlash,
- tovarlarga bo'lgan ichki va tashqi talablarni o'rganish,
- korxonaning faoliyatini xaridorlar ehtiyojiga moslashtirish,
- avvalo talab va taklif to'g'risida olingan ma'lumotlar asosida bozorni o'rganish,
- tovarlar reklamasini tashkil etish, xaridorlarni tovarlarni sotib olishga qiziqishini ortirish,
- tovar yaratuvchi yoki uni sotuvchi korxonalar tadqiqotlarini amalga oshirish uchun ma'lumotlar to'plash va tahlil qilish,
- tovarni bozorga chiqarishdagi barcha xizmat to'g'risida ma'lumotlar olish,
- to'ldiruvchi tovarlar va o'rmini bosuvchi tovarlar to'g'risida axborotlar yig'ish,
- tovarlarga bo'lgan talabni istiqbollash, ularni amalga oshirishni nazorat

qilishdan iboratdir.

Marketing axborotlarini tizimli tahlil qilish, talab va taklifning taxminiy hisobini ishlab chiqishga imkon beradi. Bu siz esa sotishning maqbul darajasini belgilash mumkin emas. Bunday darajada odatda, minimum, maksimum oralig'ida hisoblash chiqiladi. Marketing maqsadiga erishishda reklama ham muhimdir. Reklamaning vazifasi – mavjud bozor segmentini mustahkamlash, yangi xaridorlarni jalb qilish, yangi bozorlar tashkil qilishdir. Marketing tizimida reklamaning asosiy xususiyati – uzluksiz ta'sir va doimiy yangilanishdir. Shu bilan birga xaridor psixologiyasi tovar va firma bog'lanib qolish xususiyati (imidj) ga ham egadir.

**Sotishni rag'batlantirish** – marketingning vazifalaridan biri bo'lib, bozorga chiqarilgan tovarni rejalashtirilgan sotish darajasini ta'minlashga imkon beradi. Bu ishlab chiqarish xarajatlarini qoplash va foyda olish demakdir. Sotishni rag'batlantirishning quyidagi faol shakllari mavjud – ko'rgazma savdo, yarmarkalar, maxsus savdo xizmatidan foydalanish va arzon baholar.

**Marketing tizimida sotish siyosati** – bu tovar davriy harakatini tashkil etish jarayonidir. U tovar massasining ishlab chiqaruvchidan to iste'molchigacha bo'lgan harakatining har bir bosqichida qabul qilinadigan qarorlarga ta'sir qilishning aniq tahlilini talab qiladi. Bu holda sotish deganda ishlab chiqarish bilan savdo orasidagi barcha aloqalar tushuniladi. U ulgurji va chakana savdoni, tashish va saqlashni o'z ichiga oladi. Bizning iqtisodiy sharoitimizda marketingning tovar siyosati kabi vazifasi ham muhim ahamiyatga ega. Har tomonlama o'ylab yuritilgan tovar siyosati resurslardan samarali foydalanish imkonini beradi. Tovar siyosati har bir ishlab chiqarilgan mahsulotning aniq iste'molchilar guruhiga mo'ljallangan bo'lishini ta'minlaydi. Ya'ni har qanday tovar aniq iste'mol manziliga ega bo'lishi kerak. Bizning ichki bozorimiz, unga chiqarilgan tova assortimentining, amalga mavjud bo'lmagan "o'rtacha" deb ataluvchi iste'molchiga mo'ljallanganidan juda ham yuqozadi. Chunki xaridor qiziqishi va didiga qarab taqsimlangan tovarlar tanlash imkonini bermaydi. Marketingli yondashuvda bunday vaziyatlar yuz berishidan mustasno.

Yuqorida sanab o'tilgan marketing harakatlarining barchasidan bir vaqtda foydalanish lozim. Mana shundagina marketingli faoliyat iste'molsidan sanoat korxonalariga va savdoga, ulardan esa qarama-qarshi yo'nalishdagi uzluksiz axborot oqimini ta'minlaydi. Bu esa o'z vaqtida ishlab chiqarishda, tovar assortimentiga, sotish shartlariga, xizmat ko'rsatish sohasiga o'zgartirishlar kiritishga imkon beradi. Marketingning sanab o'tilgan maqsadlari va vazifalari bozor faoliyatini tashkil qilish to'g'risida to'liq tushuncha bera olmaydi. Chunki bozor muammolarini to'liq hal qilish uchun tayyor retseptning o'zi bo'lishi mumkin emas. Marketingni qo'llashdan oldin avvalombor sharoitni, eng asosiy ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyot darajasini hisobga olish lozim. Chunki marketing – murakkab, harakat va sabr-toqat talab qiluvchi, shu bilan birga tez samara beruvchi ishdir. U bir tomondan aholining yetarli darajada yuqori bo'lgan ehtiyoji va talabiga, uning xarid qobiliyatiga, ikkinchi tarafdin tovar va xizmatlarni tanlashdagi erkinlikka javob berishi kerak. Bozor harakatining katta radiusini ta'minlash erkinlikka javob berishi kerak. Bozor harakatining katta radiusini ta'minlash uchun tovar assortimentini tez o'zgartirish, uni ommaviy ravishda o'zlashtirishga javob beradigan bo'lishi lozim. Bularning barchasi talab va taklifni muvozanatlashtirishga imkon beradi. Bunda tashqari marketingli faoliyat yuritish uchun, korxonani boshqarish va rejalashtirish tizimidan, taqsimot, ichki bozordagi va tashqi savdodagi aloqalar, yuqori darjada jihozlangan bozor kanallari orqali realizatsiya qilishdan iborat tashkiliy masalalarni hal qilish zarur.

Bugungi kunda barcha tovar ishlab chiqaruvchilar, iste'molchilar va shu bilan birga boshqa soha xodimlari ham marketing nuqtai nazaridan fikrlay olishlari va undan samarali foydalanishlari lozim.

## **15.2. Marketing turlari**

Marketingning aniq shakllari va mazmuni korxonada faoliyat xususiyatlaridan, uning ichki imkoniyatlari va tashqi shart-sharoitlaridan kelib chiqadi. Bu yerda marketing va boshqa hamma oraliq faoliyat turlarining qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun yagona yo'naltiriladigan jarayonga birlashishi sodir bo'ladi, bu esa o'z navbatida turli xil marketing turlarining harakatlashini belgilab beradi.

### Marketing turlarining tasniflanishi.

Tasniflash belgisi	Marketing turi	Marketing mazmuni
1. Amal qilish davri	1.1. Strategik marketing	Bozorni strategik segmentlash asosida firma strategiyasini shakllantirish, tovarlar sifatini oshirish, ishlab chiqarishni rivojlantirish va raqobatbardoshlik me'yorlari strategiyasini prognozlash bo'yicha ishlarni kompleksi.
	1.2. Taktik marketing	Bozorni taktik (qisqa muddatli) segmentlash, reklama va tovarlar sotilishini rag'batlantirish bo'yicha ishlar kompleksi.
2. Amal qilish sohasi	2.1. Jamoatchilik xususiyatiga ega bo'lgan g'oyalar marketingi	Maqsadli guruh (yoki maqsadli guruhlar) tomonidan ijtimoiy g'oya, harakat yoki amaliyatni qabul qilishlariga erishish maqsadida amalga oshiriladigan dasturlarini ishlab chiqish, hayotga tadbqiq etish va bajarilishini nazorat qilish.
	2.2. Joylar marketingi	Alohida joylar, ob'ektlarning joylashishiga nisbatan mijozlarning munosabatini paydo qilish, saqlab turish yoki o'zgartirish bo'yicha faoliyat.
	2.3. Ichki marketing	Firma ichida mijozlar bilan ishlaydigan xodimlarni o'qitish va motivlashtirish bo'yicha amalga oshiriladigan marketing.
	2.4. Tashkilotlar marketingi	Mazkur firmani qiziqtiradigan hamm shaxslar va tashkilotlarning munosabatini va xatti-harakatlarini paydo qilish, saqlab turish yoki o'zgartirishga yo'naltirilgan faoliyat
	2.5. Xalqaro	Firmaning xalqaro miqyosdagi faoliyati.

	(global) marketing	
3. Xatti-harakatlar sohasi	3.1. Iste'mol marketingi	Firmalar va pirovard iste'molchilar, jismoniy shaxslar yoki oilalar o'rtasidagi marketing.
	3.2. Industriyalashgan marketing	Ikkita firma (huquqiy shaxslar) o'rtasidagi marketing
	3.3. Ijtimoiy marketing	Foyda olishni o'z oldiga maqsad qilib qo'ymaydigan byudjet (davlat) tashkilotlari tomonidan insonlarning ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish bo'yicha marketing.
4. Faoliyat turi	4.1. Moliyaviy marketing	Moliyaviy faoliyat sohasidagi marketing.
	4.2. Innovatsion marketing	Innovatsiyalar, ilmiy-texnika taraqqiyotining yutuqlari, nou-xaularni ishlab chiqish va joriy qilish sohasidagi marketing
	4.3. Sanoat marketingi	Sanoat mahsulotiga bo'lgan ehtiyojni qondirish va ishlab chiqarish sohasidagi marketing.
	4.4. Xizmatlar sohasidagi marketing	Xizmat ko'rsatish doirasidagi ehtiyojlarni qondirish marketingi.
5. Ta'sir etish usuli	5.1. To'g'ri marketing	Vositasiz marketing.
	5.2. Televizion marketing	Televizion ko'rsatuvlarni qo'llashga assoslangan marketing
	5.3. Pochta orqali marketing	Pochta-aloqa vositalaridan foydalanadigan marketing.
	5.4. Katolog bo'yicha marketing	Kattaloglardan foydalangan holda tovar va xizmatlarni tanlash va reklama marketingi.
	6.1. Passiv	Talab taklifdan oshgan sharoitla, iste'molchiga

6. Bozorning rivojlanish darajasi	marketing	emas, ishlab chiqarishga yo'naltirilgan marketing.
	6.2.Tashkiliy marketing	Sotilishlar konsepsiyasi, bozorlarni topish va tashkil qilishga yo'naltirilgan marketing.
	6.3.Faol marketing	Taklif talabdan oshgan sharoitda, raqobat qonunining faol amal qilishi sharoitidagi marketing.
7. Marketingn ing rivojlanish darajasi	7.1. Taqsimlovchi marketing	Ishlab chiqarish tovarlarini taqsimlash bo'yicha marketing.
	7.2. Funksiyaonal marketing	Tovarlarni ishlab chiqarish va taqsimlash marketingi.
	7.3. Boshqaruvchilik marketinggi	Tovarlarni yaratish ishlab chiqarish va taqsimlash bo'yicha marketing.

Marketing turlari o'rtasida muayyan bog'liqlik mavjud. U marketing jarayonlarini har tomonlama va aniq vaziyatda ko'rib chiqishga imkon beradi. Shuni hisobga olish kerakki, vazifalarni yechishda marketologlar bitta emas, balki turli xil marketing turlariga duch kelishlari mumkin. Talab holatiga qarab sakkizta vaziyatni ajratib ko'rsatish o'rinlidir. Ulardan har biriga marketingni boshqarish bo'yicha aniq vazifa mos keladi. Marketing tiplari bozor talabiga va uning orqasida turadigan iste'molchiga ta'sir etish omili sifatida 20-chizmada keltirilgan. Ular talabga iste'mol qilish paytida inson organizmiga ta'sir ko'rsatadigan irratsional talabga qarshilik qilishgacha deyarli ochib beradilar.

**O'zgaruvchi (konversion) marketing** – salbiy talabning mavjudligiga bog'liq bunda bozorning katta qismi mazkur tovar yoki xizmati inkor qiladi. shuning uchun mazkur holda o'zgaruvchi marketingning vazifasi bo'lib qandaydir mahsulotga nisbatan iste'molchilarning salbiy munosabatini ijobiy munosabatga yo'naltirish, narxni pasaytirish va uni samaraliroq siljitish yo'li bilan o'zgartirish

hisoblanadi. Xorijiy amaliyotda o'zgaruvchi marketingni tamaki firmalari qo'llaydilar, bunda davlatning sog'liqni saqlash, ijtimoiy sug'urta idoralari va qo'llaydilar, jamoatchilikning faol xatti-harakatlari natijasida chekuvchilarning soni keskin kamaymoqda. Mazkur holda marketingning vazifasi bo'lib talabning paydo bo'lishi va uni mahsulot taklifi darajasigacha ko'tarishga yordam beradigan rejani ishlab chiqish hisoblanadi. Tamaki firmalariga kelganda esa, ular yo'qotgan vaziyatlarini tiklash maqsadida tarkibida kanserogen moddalar kam bo'lgan sigaretalarning maxsus markalarini ishlab chiqish va chiqarish, bir vaqtning o'zida siljritish tizimini kuchaytirish bo'yicha ishlarni olib boradilar.

**Rag'batlantiruvchi marketing** muayyan tovar va xizmatlarga talabning yo'qligi kuzatilishi bilan tavsiflanadi. Bu yerda iste'molchilarning ushbu tovarga nisbatan befarqligi yoki qiziqishi yo'qligi haqida gap boradi.

### **15.3. Tovar bozori tushunchasi va tovar bozori turlari, bozor kon'yukturasi**

**Bozor (market)** – keng ma'noda muomala sohasi bo'lib, tovar ayriboshlash munosabatlari va jarayonlari majmuidir. Bunda tovar bilan oldi-sotdi munosabatlari tovar ishlab chiqarish, tovar ayriboshlash va pul muomalasi qonunlari asosida amalga oshadi. Ko'pincha, marketingda bozor deganda ma'lum tarmoq tovarlariga ehtiyoj sezuvchi va uni qondirish imkoniyatiga ega bo'lgan potensial iste'molchilarning majmui tushuniladi.

Bozor ma'lum bir qiymatga ega bo'lgan turli xil ob'ektlar bo'yicha tashkil etilishi mumkin. Msalan, iste'mol tovarlari bozori, qimmatli qog'ozlar bozori, mehnat bozori, kapital bozor va boshqalar shular jumlasidandir. Iste'molchilarning turiga qarab iste'mol bozori va korxonalar (tashkilot) bozoriga bo'linadi.

Iste'mol bozori – bu tovarlarni va xizmatlarni o'zining shaxsiy ehtiyoji uchun sotib oladigan yakka shaxslar va oilalar majmuidan iborat bo'lib, ommaviy iste'molchilarga egaligi, raqobatning xilma-xilligi va markazlashmagan strukturaga ega ekanligi bilan xarakterlanadi.

Korxonalar (tashkilotlar) bozori esa o'z navbatida, ishlab chiqarish – texnik maqsadlarda boshqa tovarlar ishlab chiqarishda qo'llaniladigan tovarlar va



xizmatlarni sotib oluvchi korxonalar va shaxobchalarning majmui tushuniladi.

Davlat tashkilotlari bozori deganda esa o'z faoliyatlarini yuritish uchun tovarlar va xizmatlarni sotib oluvchi yoki ijaraga oluvchi hamma bo'g'indagi davlat tashkilotlari tushuniladi.

Ishlab chiqarish – texnik maqsadlarda foydalaniladigan mahsulotlar bozori kam sonli xaridorlarga egaligi, lekin tovarlarning katta miqdorda sotilishi bilan xarakterlanadi.

Bozorda kim etaksilik qilishiga qarab bozorlar “sotuv bozori” va “xaridor bozori” ga bo'linadi.

“Sotuvchi bozori” – unda tovarga bo'lgan talab taklifdan oshib ketadi. Bunday bozorda sotuvchi hukmronlik qiladi, xaridorning esa faol ishtirokchi bo'lishiga to'g'ri keladi. Bunday holatda “pul tovar orqasigadan yuguradi”.

“Xaridor bozori” – bunday bozorday taklif talabdan ko'p shuning uchun xaridor (iste'molchilar) taklif etilayotgan tovarlar va xizmatlar orasidan hohlaganini tanlash imkoniyatiga ega. Bunday bozorda xaridor xaridorlar ustunlikka ega bo'lib, ishlab chiqaruvchi va sotuvchilar bozorning eng faol ishtirokchilariga aylanadilar. Bunday holatda “tovar pul orasida yuguriladi”.

Talab va taklifning miqdori va tarkibi jihatidan bir-biriga muvofiq kelishi “muvozanatli bozor” deb yuritiladi. Muvozanatli bozorni ta'minlashning asosiy yo'llari quyidagilar hisoblanadi: ishlab chiqarishni talab ta'minlashning asosiy bozorni to'yintirish; etarli darajada mahsulot zahirasini barpo etish; xaridorgir mahsulotlar narxini oshirish va aksincha, talab uncha mavjud bo'lmagan mahsulotlar narxini pasaytirish va boshqalar.

Marketing faoliyatida bozorni o'rganishning asosiy elementlaridan biri bozor kon'yukturasini o'rganish bilan bog'liq bo'ladi.

Kon'yuktura deganda ma'lum omillarning ta'siri natijasida vujudga keladigan qisqa muddatli shart-sharoitlar tushuniladi. Omillarning o'zgarishi kon'yukturaning o'zgarishiga olib keladi.

Marketing esa bozor kon'yukturasi deganda begilangan vaqtda maqsadli bozorda vujudga keladigan iqtisodiy shart-sharoitlar majmuasi tushuniladi. Bozor

kon'yukturasini o'rganish zarurati, quyidagilarga bog'liq bo'ladi:

A) odatda bozorning sig'imi, segmentlanishi va ishlab qayishqoqligi o'zgarib boradi, shu sababli ularning monitoringini amalga oshirish lozim.

B) bozordagi omillar kompleks ravishda ta'sir o'tkazish sababli ularni alohida o'rganish tegishli samara bermaydi;

S) bozor to'g'risidagi ma'lumotlar odatda retrospektiv xarakterga ega, shu sababli rejalashtirish uchun maxsus usullar talab qilinadi.

Bozor kon'yukturasini o'rganish mazmuni va tartibi firma tomonidan ko'zlangan maqsadga bog'liq bo'ladi va uch turga bo'linadi: konyuktura axborotnomasi, konyuktura tahlili va konyuutkra prognozi.

**Konyuktura axborotnomasi** – bu bozor konyukturasining hozirgi holati va uning asosiy xususiyatlarini aks ettiruvchi hujjatdir. Bu konyukturasining hozirgi holati va

uning asosiy xususiyatlarini aks ettiruvchi hujjatdir. Bu konyukturani o'rganishning eng sodda shakli bo'lib, odatda savdo assortimentining maqbulligini baholash uchun foydalaniladi.

**Konyuktura tahlili** – konyukturani mavjud holatda keltirgan omillarning tahlilini o'z ichiga oladigan hujjat hisoblanadi. Amalda tahlil bozor konyukturasining maxsus izlanishlarini aks ettiradi va omillarning ta'sir doirasini aniqlashga xizmat qiladi.

**Konyuktura prognozi** bozordagi holatni ma'lum davr ichida oldindan ko'rish va uning asosiy parametrlarini aniqlashni o'z ichiga oladi. Bunda konyukturaga ta'sir o'tkazuvchi omillarning yaqin kelajakdagi xususiyatlarini aniqlashga e'tibor qaratiladi.

Shuni e'tiborga olish lozimki konyuktura tahlil va prognozida uning o'ziga emas, balki konyukturaga ta'sir qiluvchi omillarni ajratish maqsadga muvofiq bo'ladi. Har qanday bozor konyukturasini belgilab beruvchi omillarni ikki guruhga bo'lish mumkin:

- makroiqtisodiy omillar;
- mikroiktisodiy omillar, ya'ni mazkur bozordagi talab, taklif nax va raqobat

omillari.

Hech qanday alohida tovar bozori mamlakat iqtisodiyotidan ajralgan holda rivojlana olmaydi. Shu sabab, iqtisodiyot qanday holatda, uning jahon bozorida tutgan o'rnini qanday, milliy boyliklar qay darajada qo'llanilmoqda degan savollarga javob topish lozim bo'ladi.

**Konyukturani o'rganishning birinchi bosqichi** iqtisodiyotning holatini tahlil qilishdan boshlanadi. Yalpi milliy mahsulot, milliy daromad, eksport hajmi, investitsiyalar va iste'mol darajasi va boshqa ko'rsatkichlar ichki bozorning rivojlanganlik darajasini aniqlashga yordam beradi.

Bozor konyukturasi hozirgi holati iqtisodiy siyosatning bir-ikki yil oldin bajarilgan harakatlarning mahsuli bo'lganligi sababli, makroiqtisodiy tahlil kamida ikki yillik muddatni qamrab olishi maqsadga muvofiq.

Keyingi bosqichi bozorni shakllantiruvchi sohaning tahliliga bag'ishlanadi. Bunda quyidagi savollarga javob topish lozim bo'ladi:

- sohaning iqtisodiyotdagi o'rnini qanday?
- soha texnologik jihatdan hayotiy qaysi bosqichida
- sohaning rivojlanish sur'atlari qanday?
- sohada qanday muammolar mavjud?

Bunday izlanish natijasida taklifning umum iqtisodiy imkoniyatlari ma'lum bo'ladi. Shuni e'tiborliki, makroiqtisodiy omillarning tahlili kompleks ravishda olib borilishi va olingan ma'lumotlar keng doiradagi kon'yuktura tahlilarda qo'llanilishi mumkin. Shu sababli ko'pchilik davlatlardagi, shu jumladan O'zbekistonda bunday axborotlarni davlatning maxsus organlari va halqaro tashkilotlarni vakolatlari organlari tayyorlab beradilar. Masalan, BMT ning inson taraqqiyoti hisobotlari TESIS dasturining iqtisodiy rivojlanish axborotnomalari, O'zbekiston Respublikasi statistika qo'mitasi tahlilily axborotlari va hk.

Yuqorida sanab o'tilganidek, mikroiqtisodiy omillarga ushbu bozordagi talab, taklif, narx va raqobat kiradi.

Bozor konyukturasi tahlilida **talabning** barcha jihatlarini o'rganishga alohida e'tibor beriladi. Jumladan: talabning geografik taqsimlanishi, assortimentning

kengligi va chuqurligi bo'yicha taqsimlanishi, iste'mol intensivligi, hajmi va boshqa xususiyatlarni o'rganish zarur bo'ladi. Talabni o'rganishda avvalo qondirilgan talab, so'ng va alohida turlari bo'yicha tahlil qilish orqali qondirilgan talab o'rganiladi, qondirilmagan talab esa sotuvchilar va xaridorlarning fikrini o'rganish usullari yordamida aniqlanadi.

Konyukturaga ta'sir qiluvchi ikkinchi omil – bu tovar taklifidir. Taklifni o'rganishda avvalo tovar manbalariga, sotishga taklif etiladigan tovar hajmi va tarkibiga, tovar zaxiralariga e'tibor beriladi. Tovar manbalarini tahlil qilish savdo tizimiga mahsulot etkazib beruvchi korxonalar ro'yxatini tuzish va ularning imkoniyatlarini o'rganishdan iborat bo'ladi.

Ishlab chiqaruvchilar tovarlarining assortimenti va etkazib berish muddatlari taklifning tarkibini aniqlashga yordam beradi. Shundan so'ng bozor ishtirokchilaridagi tovar zahiralari tahlil qilinadi. Zahiraning hajmi va tarkibi, qachon vujudga kelganligi, zahiraning almashib borish dinamikasi va boshqa ko'rsatkichlar taklifning talabga nisbatini aniqlashga xizmat qiladi. savdo tashkilotlarida yuritiladigan hisob tizimining ma'lumotlari, inventarizatsiya natijalari va maxsus izlanishlar tovar zahiralari kompleks o'rganish asos bo'ladi.

Narxlarning bozor konyukturasidagi o'рни va ularning shakllanish xususiyatlarini hisobga olgan holda narx tahliliga katta e'tibor beriladi. Narxlarni o'rganishda quyidagilar tahlil ob'ekti sifatida olinadi: narxlarning barqarorligi tovar assortimenti doirasida narxlarning o'zgarish darajasi, sotuv tomonidan narxlar bo'yicha o'zgaruvchan tizimlarni qo'llash, mavsumiy narxlarning qo'llanilishi va boshqalar. Narx bozor konyukturasiga ta'sir qiluvchi eng murakkab omil hisoblanadi. Uning o'ziga ham bir qancha omillar ta'sir ko'satadi. Shu sababli narx tahlilida nafaqat xujjatlarni tekshirish usuli, balki maxsus usullar ham keng qo'llaniladi.

Mikroiqtisodiy omillardan yana biri shu bozordagi raqobatdir. Tovar bozorlaridagi raqobatni tahlil qilishdan avvalo korxonalar raqobati, so'ng tovarlar va ehtiyojlar raqobati o'rganiladi. Korxonalar raqobatining tahlil sotuvchilar soni, ixtisoslashuvi, mahsulot assortimenti, ishlab chiqarish hajmi, yo'naltirilgan

maqsadli segmenti va boshqalarni o'z ichiga oladi.

Tovarlar va ehtiyojlar raqobatining tahlili asosan konyuktura prognozida amalga oshiriladi hamda raqobatchi tovarlar, o'rnini bosuvchi tovarlar va to'ldiruvchi tovarlarning o'zaro muvozanatini aniqlashga qaratiladi. Bunday raqobatni baholash uchun marketingning bozorni o'rganish usullaridan keng foydalaniladi.

Bozor konyukturasini o'rganishining sotuvchi va ishlab chiqaruvchilar uchun zarurligi kelajakda ishlab chiqarish quvvatlarini qaysi yo'nalishda rivojlantirish va qanday sotish siyosatini qo'llash bo'yicha aniq va ishonchli axborotga ega bo'lishda namoyon bo'ladi.

#### **15.4 Bozorni segmentlash va uning mohiyati.**

**Bozorni segmentlash** atamasini Uendell Smit 1950-yillarda AQSh da keng tarqalgan ishlab chiqarish strategiyasi bilan bog'liq holda birinchi bor qo'llanadi. Bu strategiya potensial iste'molchilar guruhlarini orasida aniqlangan talablarga ko'ra ishlab chiqaruvchilar o'z tovarlarining sifat tavsiflarini modifikatsiyalashdan iborat. Shuning uchun iste'molchilar va ularning istaklari, afzal ko'radigan narsalarini yaxshiroq tushunish maqsadida ularni aniq guruhlariga bo'lish kerak. Bu guruhlarining vakillari umumiy ijtimoiy belgilarni: jins, yosh, daromad, ma'lumot, e'tiqod va hokozolarni o'zida tashuvchilar hisoblanadi va bozor qo'zg'atuvchilariga (tovar, baho, dizayin, o'ram, reklama va boshqalar) bir xil taa'surotda bo'ladilar. Ijtimoiy umumiy belgilarni o'zida tashuvchi iste'molchilar bozorning muayyan segmentini tashkil qiladi. Bunda bozorni turli xil belgilar bo'yicha alohida bo'g'in (segmentlar) ga bo'lish jarayoni segmentatsiya degan nomni oldi. Bunday belgilar sifatida iste'molchi va tovarlarning tavsiflari, iste'molga undovchi sabablar, taqsimlash kanallari va boshqalar ishlatiladi. Amaliyotda belgilarning har xil birikmalari qo'llaniladi. Bozor segmentlari iste'molchilar talabining xususiyatlari va korxonaning marketing harakatlariga ta'sir javobini berish ularning reaksiyalari bo'yicha o'zaro farqlanadi.

Bozor xaridorlardan tashkil topgan bo'lib, xaridorlar esa o'z navbqtida bir-biridan har xil parametrlari bilan farq qiladi. Shu sababli, ma'lum bir xususiyatlarga

ega bo'lgan aniq tovarni ishlab chiqaruvchi uchun potensial xaridorlarning shu tovarning xususiyatlariga bo'lgan munosabatlarini bilish hayotiy zaruriyat hisoblanadi.

Bu erda Volfredo Pareto (1848-1923 y) qonunini eslash maqsadga muvofiqdir. Bu qonunga binoan 20 foiz iste'molchilar ma'lum markali tovarlarning 80 foizini xarid qiladi va bular potensial xaridorlarning qolgan 80 foizi esa tovarlarning qolgan 20 foizini xarid qiladilar. Ko'pchilik hollarda bu tovarlar o'ylamasdan xarid qilinadi. Bundan shunday xulosa qilish mumkinki, ishlab chiqaruvchilar o'z tovarlarini va marketing faoliyatini bozorga qaratmasdan, balki aynan ana shu 20 foiz potensial iste'molchilarga qaratadi. Bozor faoliyatining bunday strategiyasi yuqori samaradorlikni ta'minlaydi.

**Bozor segmenti** – bu boshqa guruhlardan farq qiluvchi, o'xshash belgilariga ega bo'lgan iste'molchilarning kichik guruhidir. Bunda bozorni turli xil belgilari bo'yicha alohida bo'g'in (segmentlar) ga bo'lish jarayoni segmentlash deb ataladi.

**Bozorni bo'g'inlashdan asosiy maqsad** quyidagilar hisoblanadi:

1. Iste'molchilarning nimaga ehtiyoji borligi haqida kengroq ma'lumot to'plash mumkin bo'ladi.

2. Aniq bozorda raqobat kurashi tabiatni yaxshiroq bilish imkoniyati to'g'iladi. Natijada raqobat kurashida yengib chiqishi uchun tova qanday xususiyatlarga ega bo'lishi kerakligi aniqlanadi.

3. Chegaralangan resurslardan va imkoniyatlardan qaysi yo'nalishlarda faoydalanish kerakligi aniqlanadi.

4. Marketing va tovar sotish xizmat xodimlarining energiyasi eng istiqbolli iste'molchilarga qaratiladi.

5. Marketing faoliyat rejasini tuzganda har bir bozor segmentining o'ziga xos-xususiyatlarini e'tiborga olish imkoniyati tug'iladi va boshqalar.

Umuman olganda bozorni segmentlash talabni oydinlashtirish, differentsiallashtirish, pirovard natijada esa marketing strategiyasi va taktikasining eng optimal variantini tanlash imkoniyatini beradi.

Odatda segmentlash jarayoni ikki bosqichda amalga oshiriladi.

Makrosegmentlash deb nomlanadigan birinchi bosqichda “tovar bozori” aniqlanadi. Mikrosegmentlash deb nomlanadigan ikkinchi bosqichda esa ilgari aniqlangan bozor ichida iste'molchilar segmentlari aniqlanadi.

Bozor segmentini aniqlashning uchta usuli mavjud. Birinchi – tovarning afzalligiga qarab segmentlash. Bunda iste'molchilar qanday tovarni xohlayotganligiga qarab segmentni aniqlash tushuniladi. Ikkinchi usul – iste'molchilarning xulq-atvorini hisobga olgan holda segmentlash. Uchinchi usul – iste'molchilar xarakteriga qarab segmentlash hisoblanadi.

**Tovarning afzalligiga qarab segmentlash.** Firmalar yangi tovarlarga bo'lgan talabni o'rganish maqsadida tovarning afzalligi, muhitligiga qarab segmentlashdan ham foydalanadi. Bunga quyidagi misol keltirish mumkin. Masalan, qahva ko'p tarqalgan ichimliklardan hisoblanadi. Uning tarkibida kofein moddasi mavjud. Bugungi kunda shunday iste'molchilar ham mavjudki, ular kofeinsiz qahvani xohlaydilar. Demak, bozorning ana shu segmenti iste'molchilari uchun ham kofeinsiz qahva ishlab chiqish zaruriyati tug'iladi. Yoki tovarning afzalligiga qarab segmentlashga televizor orqali tarkibida spirt bo'lmagan pivo haqida beriladigan reklamani ham kiritish mumkin.

**Iste'molchilarning xulq-atvoriga** qarab segmentlashning yana bir turi xiridorlarni qanday tovar markasini xarid qilganligiga qarab idenfikatsiyalash emas, balki qanday tovar nomenklaturasini xarid qilganligiga qarab identifikatsiyalash hisoblanadi. Iste'molchilarni tovar nomenklaturasiga qarab aniqlashda raqobatchilar tovarlari haqida ham ma'lumot to'plash mumkin bo'ladi. Mana shu olingan ma'lumotlar asosida korxonalar iste'molchilarning kengroq guruhini qamrab olish strategiyasini ishlab chiqadi. Shuningdek, tovar nomenklaturasiga qarab bozorni segmentlashning maqsadlaridan yana biri tovarlarning faol iste'molchilarini topishdan iboratdir. Faol iste'molchilar esa, ularning tovarni xarid qilish davriga qarab aniqlanadi.

**Iste'molchilar tavsifiga** qarab segmentlash. Yuqorida qayd qilib o'tkaganimizdek, bozorni segmentlashning uchinchi usuli – bu iste'molchilarni tavsifi bo'yicha guruhlash hisoblanadi. Bu yerda asosiy belgi bo'lib

iste'molchilarning demografik, geografik tavsiflari va ularning hayot tarzi hisoblanadi.

**Demografik segmentlash** – deganda iste'molchilarni daromadlar darajasi, yoshi jinsi, millati kasbi-kori, oilaviy ahvollari kabi belgilari bo'yicha guruhlariga ajratish tushuniladi.

**Geografik segmentlash** – geografik kartani qo'llashga asoslangan eng oddiy usul hisoblanadi. Bu usulni aholining madaniy urf-odatlarida va ular yashayotgan hududlarning iqlimida farq bo'lganda qo'llash maqsadga muvofiqdi. Geografik belgi bo'yicha segmentlash bozorning har xil geografik zonalariga bo'linishini nazarda tutadi.

**Hayot tarzi bo'yicha segmentlashda iste'molchilar** qarashlari, qiziqishlari bo'yicha guruhlariga ajratiladi. Bunga iste'molchilarni jamiyat manfaati yo'lida qayg'uradiganlar, o'z sog'lig'ini sevuvchilar, oilasi uchun qayg'uradiganlar guruhlariga ajratish misol bo'la oladi.

Korxonaning raqobat kurashida g'olib chiqishi bozor segmentlari qanchalik to'g'ri tanlanganligiga ham bog'liq bo'ladi. Bunda bozor segmentlashsining me'zonlarini bilish zarur. Quyidagi bozor segmentining asosiy me'zonlari va ularning tavsifi keltiriladi:

**1.Segmentning miqdoriy o'lchamlari.** Segment miqdorining o'lchami deganda bozor sig'imi qancha potensial iste'molchilar borligi va ular qanday maydonlarda yashashlari tushuniladi. Bular asosida korxonada qanday ishlab chiqarish quvvatiga ega bo'lishlari va sotish tarmog'ining hajmini belgilab oladilar.

**2. Segmentning muhimligi.** Segmentning muhimligi deganda u yoki bu iste'molchilar guruhining bozor segmentida qanday o'rin egallab turganligi tushuniladi. Korxonada ana shu segmentning o'rniga qarab faoliyatini tashkil etish.

**3.Segmentning faolligi** . Segmentning foydaliligi deganda korxonaning ma'lum bir segmentda ishlashi uning qanday rentabillik darajasini ta'minlashi tushuniladi. Korxonada u yoki bu bozor segmentning foydaliligi baholashda foyda me'yori, quyilgan kapital hajmida daromadning hissasi, aktsiya dividendlarining miqdori va boshqa iqtisodiy ko'rsatkichlardan foydalanadi.



**4. Segmentning samaradorligi.** Segmentning samaradorligi korxonaning mazkur tanlangan bozor segmentida ishlash tajribasi, mazkur segmentda ishlovchi xodimlarning mahsuloti siljitishga qanchalik tayyor ekanligi abi ko'rsatkichlar bilan baholanadi.

Umuman olganda, bozorni segmentlash korxonaning muayyan bozorda samarali faoliyat ko'rsatishining muhim omillaridan biri hisoblanadi.

**Tayanch iboralar:** marketing, strategik marketing, taktik marketing, rag'batlantiruvchi marketing, bozor (market), "sotuvchi bozori", "xaridor bozori", bozor kon'yukturasi, bozorni segmentlash, demografik segmentlash, geografik segmentlash.

### **Takrorlash uchun savollar**

1. Marketing tushunchasi va uning mohiyati nimadan iborat?
2. Marketingning maqsadi va vazifalari.
3. Qanday talab turlarini bilasiz?
4. Marketing turlarini izohlab bering.
5. Marketing muhiti nima?
6. Korxonaning makro-muhitini tavsiflang?
7. Korxonaning mikro-muhitini tavsiflang?
8. Marketing tiplarining asosiy farqli belgilari nimalardan iborat?
9. Bozor segmenti deganda nimani tushunasiz?
10. Yangi sharoitlarda yashab qolish va muvaffaqiyatga erishish uchun korxonalar qanday chora-tadbirlarni qo'llashi kerak?

### **Mavzuni mustahkamlash uchun test savollari**

#### **1. Bozorning mohiyatini aniqlash:**

- A. Oldi-sotdi munosabatlari yig'indisi.
- B. Tovar (xizmat)larni ishlab chiqarish jarayonidan yoki iste'molchigacha yetib kelgunga qadar amalga oshiriladigan ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar majmui.
- C. Bozor — kishilar ehtiyojini qondirish joyi.
- D. Bozor — tovarlarni taklif qilish joyi.

#### **2. Marketing nimani bildiradi?**

- A. Bozordagi munosabatlarni.
- B. Bozorni o`rganish va istiqbolini aniqlash.
- C. Tovar (xizmat)lar ishlab chiqarish g`oyasini rejalashtirish, narxlashtirish, tayyor mahsulotlar taqsimoti va sotilishini tashkil etish orqali iste'molchilarga hamda ular guruhi talablarini qondirishga erishishni.
- D. Bozorda vujudga keladigan iqtisodiy munosabatlarni faollashtirishga erishishni.

### **3. Ehtiyoj nima?**

- A. Inson, guruhlar va jamiyatning moddiy-ma'naviy dunyoni iste'mol qilishga bo`lgan munosabatlari.
- B. Borliq dunyoni iste'mol qilishga bo`lgan talab.
- C. Hayot kechirishning qondirilishini bildiradi.
- D. Bozorga kuchli ta'sir etuvchi omil?

### **4. Quyidagilardan marketing konsepsiyalarini aniqlang:**

- A. Talab, ehtiyoj, boshqarish.
- B. Marketing, ijtimoiy axloqiy, tovarni takomillashtirish.
- C. Sotish, ishlab chiqarish, tashish, xizmat ko`rsatish, iste'moldan chiqarish.
- D. Uzoq, o`rta, qisqa muddatli tadqiqot.

### **5 Marketing tizimining tashkiliy qismlarini aniqlang:**

- A. Tashkiliy-boshqaruv, ijroiya;
- B. Tashkiliy-boshqaruv, nazorat, tadqiqot, ijroiya;
- C. Tashkiliy-boshqaruv, tadqiqot va dasturiy nazorat.
- D. Tahlil, tadqiqot, nazorat.

### **6. Marketing MIKSning asosiy to`ldiruvchilarini aniqlang:**

- A. Tovar, pul, ehtiyoj, talab, taklif.
- B. Tovar, pul, munosabat, mijoz, tadqiqot.
- C. Narx, mahsulot, o`rin joy, siljish (harakat).
- D. Narx, taklif, talab, ehtiyoj, xaridorlar.

### **7. Marketingning asosiy tamoyillarini aniqlang:**

- A. Xaridor va mijozlarni puxta o`rganish, tahlil qilish, tovar xarid qilishga undash.
- B. Bozorni bilish, bozorga moslashish, bozorga ta'sir o`tkazish.

C. Reklama, tovar, markalash, narx.

D. Analitik, ishlab chiqarish, savdo-sotiq, boshqaruv va nazorat.

**8. Marketingning asosiy funksiyalarini aniqlang:**

A. Tahliliy, ishlab chiqarish.

B. Boshqaruv va nazorat.

C. Savdo-sotiq (o`tkazish).

D. Yuqorida qayd etilgan barcha javoblar to`g`ri.

**9. Marketingni boshqarish jarayoni qaysi qismlardan iborat?**

A. Hayotga tadbiq etish va nazorat qilish.

B. Tashkiliy, izlanishlar olib borish, dasturiy.

C. Marketing xizmatini yolga qo`yish va uning vazifalari.

D. Marketing xizmati va funksiyasi.

**10. Firmaning marketing xizmati tomonidan nazorat va aniqlanuvchi, atrof marketing muhit faktoriga quyidagilardan qay biri kiradi?**

A. Firmaning faoliyat sohasi;

B. Marketing maqsadi;

C. Moliyaviy maqsad;

D. Ijtimoiy maqsad.

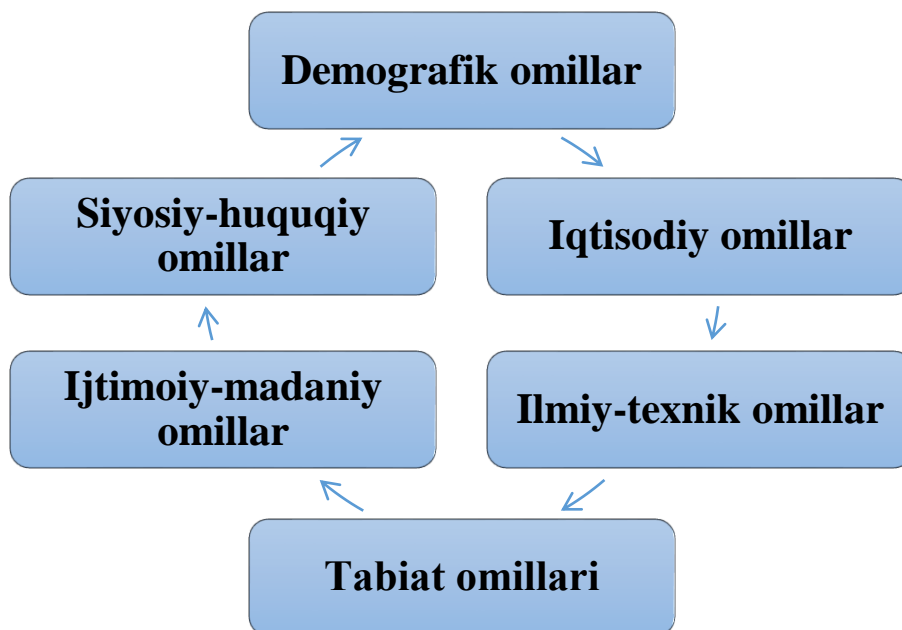
**Mavzuga oid ko`rgazmali materiallar**



15.1-rasm. Marketing sub'yektlari



15.2-rasm. Marketing tizimi



15.3-rasm. Marketig makromuhiti omillari



15.4-rasm Qonunchilikni hisobga olishni talab qiluvchi marketing qarorlari

## **Fanga oid iboralar lug'ati**

**Avtokratik rahbar** – buyruq berish, qabul qilishda o'zini jamoadan uzoq tutadi, hammani o'z istaklariga bo'ysundirish istagidagi rahbar.

**Aylanma ishlab chiqarish fondlari** – ishlab chiqarishda foydalaniluvchi mehnat predmetlari (xom ashyo, materiallar, o'rov materiallari, tahmirlash uchun ehtiyot qismlar va h.k). Ular har bir ishlab chiqarish siklida to'liq sarflanadi hamda korxonaning aylanma mablag'lari hisobiga sotib olinadi.

**Aylanma mablag'lar** – ishlab chiqarish zahiralari, tugallanmagan ishlab chiqarish, tayyor mahsulot, yangi mahsulotni o'zlashtirish xarajatlari, kelgusi davr xarajatlariga sarflanuvchi korxonalar mablag'larining pul shaklida ifodalanishi.

**Aksiya** – aksiyadorlik jamiyati tomonidan chiqariluvchi hamda uning egasi - aksiyadorlik jamiyatining a'zosiga jamiyatni boshqarish va foydadan dividend olish huquqini beruvchi qimmatbaho qog'oz.

**Aksiyadorlik jamiyati** – aksiyalar chiqarish yo'li bilan tashkil topgan korxonalar turi bo'lib, uning aksiyalari birja fondlarida kotirovka qilinadi va bir kishidan ikkinchi kishiga bema'lol o'tishi mumkin. Aksionerning javobgarligi faqat aksiya sotib olishga ketgan pul bilan chegaralanadi.

**Aksiyadorlik kapitali** – aksiyadorlik jamiyatining asosiy kapitali bo'lib, uning hajmi Nizomda belgilab beriladi. U qarzga olingan mablag'lar va aksiya chiqarish hisobiga shakllantiriladi.

**Amortizatsiya** - asosiy fondlar qiymatining asta-sekinlik bilan ishlab chiqariluvchi mahsulot yoki xizmatlarga o'tkazilishi; mablag'larning maqsadli ravishda jang'arilishi va keyinchalik eskirgan asosiy fondlarning o'rnini qoplashga ishlatilishi.

**Amortizatsiya fondi** - asosiy fondlarni oddiy va kengaytirilgan tarzda takror ishlab chiqarishga mo'ljallangan pul mablag'lari.

**Anhanaviy qarorlar** – odatiy vaziyatlarda qabul qilinadigan qarorlar.

**Asosiy ishlab chiqarish fondlari** – mahsulot ishlab chiqarishda foydalaniluvchi mehnat vositalari (binolar, inshootlar, qurilma va asbob-uskunalar, transport

vositalari va h.k). Ular uzoq muddat xizmat ko'rsatib, ishlab chiqarish jarayonida o'zining natural shaklini saqlab qoladi hamda o'z qiymatini eskirishi mobaynida asta-sekinlik bilan tayyor mahsulotga o'tkazadi, kapital qo'yilmalar hisobiga to'ldiriladi.

**Assortiment** – korxonada ishlab chiqarilgan mahsulotlar turi.

**Auditor xizmati** – korxonada moliyaviy holatini tekshiradi va mavjud kamchiliklarini izohlab beradigan moliyaviy xizmat turi.

**Axborot** – menejment uchun zaruriy xabar va ma'lumotlar majmui.

**Axborot resurslari** – boshqaruv faoliyatida foydalanadigan axborotlar.

**Axborot tizimi** – murakkab axborot tuzilmasi bo'lib, ushbu tuzilma turli hujjatlar, axborot oqimi, aloqa kanallari, texnik vositalar va avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlarini qamrab oladi.

**Balans** - biron-bir holatning alohida tomonlari tengligini tarkiban ifodalovchi, taqqoslash va solishtirish yo'li bilan tavsiflanuvchi ko'rsatkichlar tizimi.

**Balans foydasi** - korxonaning balansida aks ettiriluvchi faoliyatning barcha turlaridan olinuvchi umumiy foyda miqdori.

**Bankrotlik** - kasodga uchrash, korxonaning o'z majburiyatlari bo'yicha to'lovlarni mablag'lar yo'qligi tufayli amalga oshirmasligini anglatuvchi tushuncha.

**Bashorat qilish** - kelajakda ro'y berishi mumkin bo'lgan turli hodisa va jarayonlarni statistik, ijtimoiy, iqtisodiy va b. turdagi tadqiqotlar yordamida ilmiy asoslangan holda avvaldan aytib berish, prognozlash.

**Biznes** – faoliyat turi, ish, tijorat amaliyoti yoki korxonaning siyosati, savdo, tijorat.

**Biznes-reja** – korxonaning biznes faoliyati dasturi, kutilayotgan xarajat va daromadlar hisobini o'z ichiga oluvchi, korxonada faoliyatining muayyan maqsadlariga erishish uchun marketing tadqiqotlari asosida ishlab chiqiladigan muayyan chora-tadbirlar rejasi.

**Boshqarish uslubi** – boshqaruv jarayonida kelib chiqadgan muammolarni hal qilish usullarini qo'llash tartibi.

**Boshqaruv tuzilmasi** – bir biri bilan bogʻliq holda boshqaruv maqsadlarini amalga oshiruvchi va uning funktsiyalarini bajaruvchi turli boshqaruv organlari va boʻgʻinlarining majmui.

**Boshqaruv funktsiyasi** – zamonaviy menejment funktsiyalari: rejalashtirish, tashkil qilish, muvofiqlashtirish, nazorat qilish, motivlash, marketing va b.

**Boshqaruvning zamonaviy menejment maktabi** (XX asrning 60-80 yy.) - Garb boshqaruv taraqqiyotining zamonaviy bosqichi deb qaraladi va u boshqaruvga 4 yondashuvni ajratib koʻrsatai: tizimli, vaziyatli, jarayonli (vazifaviy) va sonli. Maktab namoyondalari – V. Leonthev, D.Kornegi va b.

**Boshqaruvning ilmiy maktabi** (1885-1920 yy.) – bu maktab asoschilari (F. Teylor, G.Emerson, L.Gilbret va G.Gant) qoʻl mehnatining samarali bajarilishiga erishish uchun koʻpgina jarayonlarni takomillashtirish, mukammallashtirish mumkin, deb hisoblaganlar. Amerikalik muhandis F. Teylor “ilmiy boshqaruv” iborasini asoslab bergan va 3 asosiy jihati boʻlgan “teylor tizimini”ni tavsiya etgan: mehnatni oqilona tashkil etish; tashkilotni rasmiy tuzumini tashkil etish; boshqaruvchi va ishchini hamkorligi borasidagi chora-tadbirlarni belgilash.

**Boshqaruvning insoniy munosabatlar maktabi** (1930-1950 yy.) - mualliflari (M.P. Follett, Elton Mayo, A.Maslou) boshqaruvda insoniy munosabatlarga asosiy ehtiborni qaratishni tavsiya etishib, asosan quyidagilarni nazarda tutdganlar: boshliqlarning samarali harakati, ishchilar bilan kengashlar oʻtkazish va ularga mehnat jarayonida muloqot qilishlari uchun kengroq imkoniyatlar berish. Ular fikricha, ish va ishlab chiqarish jarayoni ishchi uchun unchalik ahamiyatga ega emas, balki uning (ishchining) ishlab chiqarishdagi, obroʻ-ehtibori va ijtimoiy oʻrni asosiy oʻrinda turmogʻi kerak.

**Boshqaruvning mumtoz yoki mahmuriy maktabi** (1920-1950 yy.) - maqsadi boshqaruvning universal tamoyillarini yaratish hisoblangan menejment maktabi. Uning asoschisi yirik koʻmir kompaniyasi rahbari fransuz Anri Fayol boʻlib, ana shu 14 tamoyillarga amal qilinsa, tashkilot albatta muvaffaqiyatga erishadi, degan gʻoyani ilgari surgan va boshqaruvning pastki pogʻonasida samaradorlikni oshirishga katta eʼtibor qaratgan.



**Veksel** - belgilangan tartibda yozma shakldagi qarz majburiyati, o'z egasiga (veksel oluvchiga) uni (vekselni) beruvchidan ko'rsatilgan pul miqdorini belgilangan muddatda gap-so'zsiz to'lanishini talab qilish huquqini beradigan qimmatbaho qog'oz turi,

**Venchur firma** – ilmiy-texnik ishlanmalar tijorati bilan shug'ullanuvchi firma; yangi texnologiyalar va mahsulotlarni, daromadlarni avvaldan belgilamagan holda, ishlab chiqish va qo'llash bilan tavakkalchilikka asoslangan kapital qo'yilmasi orqali shug'ullanadigan firma.

**Guruh** – bir qancha kishilarning maqsadli ijtimoiy tashkillashuvi. Masalan, talabalarning akademik guruhi, rok-guruh va h.k. Juda ko'p ijtimoiy o'zaro aloqalar imkoniyatlari tufayli guruhlar o'zagi shakllanadi. Albatta, tashkilot va uning bo'linmalari ham guruh hisoblanadi. Guruh a'zolari o'z hatti-harakatlari mehyori bilan bog'langan masalalardagi miqdor va kutilishlarni o'rnatish asosida shakllanadi.

**Diversifikatsiya** – korxonada faoliyatining yangi tarmoqlar va mahsulot (ish, xizmat) turi hisobiga kengayishi.

**Dividend** - aksiyadorlik jamiyati foydasining bir qismi, har yili soliqlarni to'lash, ishlab chiqarishni kengaytirish, zahiralarini to'ldirish, obligatsiyalar bo'yicha foizlar to'lash va direktorlarni mukofotlashdan so'ng aksiyadorlar o'rtasida taqsimlanadigan qismi.

**Doimiy xarajatlar** – ishlab chiqarish hajmiga bog'liq bo'lmagan xarajatlar (amortizatsiya, ijara to'lovi va h.k).

**Jismoniy eskirish** – mehnat vositalarining foydalanish va tabiiy ta'sir ostida moddiy jihatdan yemirilishi. Ularning mahnaviy eskirishi ularning to'liq jismoniy eskirishdan oldindanroq, ishlab chiqarish ko'rsatkichlari yuqoriroq va tejamkor bo'lgan yangi mashina va qurilmalar paydo bo'lishi tufayli yuz beradi.

**Zahiralarini boshqarish** - tovar ishlab chiqaradigan operatsion tizimlarda va xizmat ko'rsatish operatsiyalarida ma'lum miqdorda zahiralar mavjudligini boshqarish jarayoni. Zahiralarining 3 turi bo'ladi: ehtiyot qism va materiallar zahirasi; tugallanmagan mahsulotlar zahirasi; tayyor mahsulot zahirasi.

**Ijara** - mulkni ma'lum bir haq to'lash evaziga, vaqtinchalik foydalanishga berish to'g'risidagi shartnoma asosida yollash.

**Ijtimoiy-ruhiy usul** – asosiy maqsadi jamoalarda sog'lom ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratishga qaratilgan boshqaruv usuli.

**Iqtisodiy kibernetika** – iqtisodiyotda boshqaruv jarayonlarni o'rganish usullarining majmuasi, jumladan iqtisodiy-matematik uslublar majmuasi.

**Iqtisodiy usul** – boshqaruvda iqtisodiy manfaatlardan (masalan, foyda, soliq, foiz kabilardan) foydalanish usuli.

**Ilmiy-texnik salohiyat**– mamlakatdagi fan-texnika va muhandislik ishlarining rivojlanish darajasi, jamiyatning fan-texnika muammolarini hal qilish uchun mavjud resurs va imkoniyatlarining umumiy holati.

**Investitsion siyosat** – kapital qo'yilmalarning eng ustivor yo'nalishlarini tanlash, sarflangan har bir so'mga mahsulot (ish, xizmat) o'sishi va milliy daromadning eng yuqori ko'rsatkichlariga erishish siyosati.

**Investitsiya** – daromad olish maqsadida sarmoyani ishlab chiqarishga uzoq muddatga qo'yish.

**Investitsiyalash** - mamlakat ichkarisi va tashqarisida yangi korxonalar yaratish va mavjud korxonalarni zamonaviylashtirish, eng yangi texnika va texnologiyalarni o'zlashtirish, ishlab chiqarish darajasini oshirish va foyda olish maqsadida uzoq muddatli mablag'lar kiritilishi.

**Investor** - biron-bir faoliyatga, korxonaga foyda olish maqsadida uzoq muddatli sarmoya kiritishni amalga oshiruvchi xususiy tadbirkor, tashkilot yoki davlat.

**Injiniring** - tijorat asosida (shartnoma shaklida) turli xil muhandislik-maslahat xizmatlari ko'rsatilishi.

**Innovatsion menejment** - yangi mahsulot, yangi usul, yangi bozor, yangi texnika, texnologiyani ishlab chiqarishga keng joriy etishni boshqarish.

**Innovatsiya** – inglizcha “innovation” o'zbek tilida “yangiliklarni qo'llash” manosi anglatadi va jamiyat rivojlanishi bilan o'zgarib boruvchi inson ehtiyojlarini qondirishga oid yangiliklar, ularni yaratish, tarqatish va foydalanish jarayonini majmuasi hisoblanadi. U ishlab chiqarishda yangi mahsulot, yangi usul, yangi

texnologiya, yangi bozorni joriy etishni nazarda tutadi.

**Infratuzilma** - sanoat (yoki biron-bir boshqa) ishlab chiqarishi hamda aholiga xizmat ko'rsatuvchi xo'jalik tarmoqlari majmuasi. U transport, aloqa, savdo, moddiy-texnik ta'minot, fan, ta'lim, sog'liqni saqlash tuzilmalarini o'z ichiga oladi.

**Ishbilarmon** – o'z g'oyasini, mablag'ini, nufuzini hayotga tadbiq etish uchun tavakkal qiluvchi va daromad olish uchun faoliyat yurituvchi mulkdor.

**Ishlab chiqarish quvvati** – asosiy ishlab chiqarish va aylanma fondlar, shuningdek, moliyaviy resurslardan iloji boricha to'liq va oqilona foydalangan holda ishlab chiqarish mumkin bo'lgan mahsulotning maksimal (eng yuqori) hajmi.

**Ishlab chiqarish menejmenti** – ishlab chiqarishning operatsion tizimlarini yaratish, ularni rejalashtirish va ishlatish jarayonlarini boshqarish.

**Ishlab chiqarish rentabelligi** – foydaning asosiy ishlab chiqarish fondlari va me'yorlashtiriluvchi aylanma mablag'larning o'rtacha yillik qiymatiga nisbati sifatida aniqlanuvchi ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichi.

**Ishlab chiqarish tuzilmasi** – korxonaning mahsulot ishlab chiqarish jarayonida bevosita yoki bilvosita ishtirok etadigan ishlab chiqarish bo'linmalari - sexlar, uchastkalar, xizmat ko'rsatish xo'jaligi aloqalarining yig'indisi.

**Ishlab chiqarishni yiriklashtirish** – mahsulotni yirik korxonalarda chiqarishni tashkil etish tarzi.

**Ishlab chiqarishni kimyolashtirish** – mahsulot ishlab chiqarishda kimyoviy mahsulot va sunhiy materiallar, shuningdek, kimyoviy usullardan keng foydalanish.

**Ishlab chiqarishning diversifikatsiyasi** – bir tomonlama, ko'pincha bitta mahsulotga asoslanuvchi ishlab chiqarishni keng nomenklaturada tayyorlanuvchi mahsulotlarga asoslangan ishlab chiqarishga o'tkazish.

**Ishlab chiqarishning ixtisoslashuvi** – yirik korxonalarda texnologiya va tuzilmasi bir xil bo'lgan mahsulotlarni ommaviy ravishda ishlab chiqarish tarzi.

**Qayta tiklash** – mavjud ishlab chiqarishni texnik va tashkiliy takomillashtirish, asosiy fondlarni majmuaviy ravishda yangilash va zamonaviylashtirish asosida to'liq qayta qurish jarayoni.

**Kapital quyilmalar** - asosiy fondlarni qayta tiklash va o'stirishga sarflanuvchi

moddiy, mehnat va pul resurslari xarajatlari.

**Kapital qurilish** - asosiy fondlarni yangi korxonaga qurish, mavjud korxonalarni qayta tiklash, kengaytirish, texnik jihatdan qayta qurollantirish va zamonaviylashtirish yo'li bilan yaratish va mukammallashtirish jarayoni.

**Kapital sig'imi** - asosiy kapitalning mos keluvchi davr mobaynida ishlab chiqarilgan mahsulot yoki uning biron-bir qismini milliy daromad, sof daromad, foydaga nisbatan tavsiflovchi ko'rsatkich.

**Qaror** – to'xtam, bitim, bajarilishi mumkin bo'lgan ishning aniq bir yo'lini tanlab olish, u yoki bu yo'lni tanlab olish, bir fikrga kelish.

**Qaror qabul qilish** –korxonaga yoki tashkilot rahbarining o'z vakolati va omilkorligi doirasida maqsadga erishish yo'lining muqobilni tanlash jarayoni.

**Kartel** – bir soha firmalarining bir-birlari bilan birgalikdagi tijorat faoliyati haqida kelishuvi orqali uyushishi.

**Kibernetika** – murakkab dinamik tizimlarni maqsadli va optimal (maqbul) boshqaruv to'g'risidagi fan yoki soha.

**Qimmatli qog'ozlar bozori** – aksiyalar, obligatsiyalar va boshqa qimmatbaho qog'ozlarning birlamchi va ikkilamchi bozori.

**Qobiliyat** - kishiga xos daraja, xislat (masalan, mehnat, aqliy va b. qobiliyat).

**Kombinatsiyalash** – bitta korxonaga - kombinat doirasida sanoatning bitta yoki bir nechta tarmoqlaridagi turli xil ishlab chiqarishlarni texnologik jihatdan birlashtirishda ifodalanuvchi ishlab chiqarishni umumlashtirish shakllaridan biri.

**Kompaniya** - tadbirkorlarning huquqiy shaxs maqomiga ega bo'lgan, pay kapitali asosida tashkil qilinuvchi birlashmasi.

**Konversiya** - korxonaning umuman boshqa turdagi mahsulot ishlab chiqarishga o'tishi.

**Konglomerat diversifikatsiyasi** – korxonaning o'z asosiy faoliyatiga bog'liq bo'lmagan biznesga kirishishi.

**Konsensus** – qarorlarni ishlab chiqish jarayonida barcha masalalar va turli tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish.

**Konsentrik diversifikatsiya** – korxonani o'z joriy faoliyati bilan bog'liq biznesga kirishishi. Bu orqali faoliyat sotib olish yoki o'xshash tovarlar chiqaruvchi firmalar ustidan nazorat o'rnatish evaziga kengaytiriladi.

**Konsern** - turli tarmoqlardagi mustaqil korxonalarining ishtirok etish tizimi, qo'shma tadqiqotlar, patent-litsenziya kelishuvlari, moliyalashtirish, ishlab chiqarish hamkorligi vositasida birlashuvi.

**Kooperatsiya qilish** - yakuniy mahsulotni birgalikda tayyorlash bo'yicha uzoq muddatli to'g'ridan-to'g'ri xo'jalik aloqalarini o'rnatish.

**Korxonaning optimal (maqbul) hajmi** – korxonaning mahsulot ishlab chiqarish (ish bajarish, xizmat ko'rsatish) bo'yicha imzolangan shartnoma va majburiyatlarni o'z muddatida, eng kam xarajatlar bilan eng yuqori samaradorlikka erishgan holda bajarish imkonini beruvchi hajmi (miqyosi).

**Korxonaning tijorat siri** – korxonaning ishlab chiqarish, texnologiya, boshqaruv va boshqa turdagi faoliyati bilan bog'liq, oshkor qilinishi korxonaning manfaatlariga zarar yetkazishi mumkin bo'lgan, davlat sirlariga aloqasi bo'lmagan ma'lumotlari.

**Lizing** - mulkka egalik qilish huquqi ijaraga beruvchida saqlangan holda, mulkni uzoq muddatli ijaraga berishga asoslangan holda investitsiyalarni moliyalashtirish shakli; mashina, uskuna va transport vositalarining o'rta va uzoq muddatli ijarasi.

**Litsenziya** - qonunda belgilangan muayyan xo'jalik operatsiyalari, jumladan, tashqi savdo (eksport va import) operatsiyalarini amalga oshirish bo'yicha, vakolatli davlat idoralarning huquqiy shaxslarga beruvchi maxsus ruxsatnomasi.

**Maqsad** - bu muddao, murod, yahni u yoki bu niyatga erishmoq uchun ko'zda tutilgan mushtarak orzu, niyat. Masalan, korxonaning bo'lajak harakatlarni oldindan aniqlash, pirovard natijani baholash va h.k.

**Marketing** – bozor holatini asosli o'rganish va oldindan baholash bilan tovarlarni ishlab chiqish va sotishni tashkil etish hamda bozor iqtisodiyotining muhim unsuri.

**Marketing menejmenti** – bozordagi talab-taklifni o'rganish, mahsulotni xaridorga yetkazish, qadoqlash, reklama kabi jarayonlarni boshqarish.

**Mashuliyati cheklangan jamiyat** – kapitallar birlashishining shakli bo'lib, jamiyat qatnashchilari faqat qo'ygan mablag'i bilan jamiyat majburiyatlarida javobgarlik olib boradilar.

**Materiallardan foydalanish koeffitsienti** – xom ashyo va materiallarning oqilona tarzda sarflanishini tavsiflovchi ko'rsatkich bo'lib, u tayyor mahsulot tarkibiga kiruvchi materiallarning ishlov berilgan materiallarning umumiy hajmiga nisbatini ifodalaydi.

**Matritsali tuzilma** – boshqaruv tarzi “matritsa” qabilida bog'langan tuzilma. U ancha murakab bo'lib, mahsuloti nisbatan qisqa “umr” ko'radigan va tez–tez o'zgarib turadigan korxonalar tomonidan qo'llanadi.

**Mahsulot (xizmat) attestatsiyasi** – mahsulot (ish, xizmat) sifatining texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarini obhektiv baholashni tizimli ravishda amalga oshirishni ko'zda tutuvchi, tashkiliy-texnik va iqtisodiy chora-tadbirlar majmuasi.

**Mahsulot ishlab chiqarish va sotish xarajatlari** – mahsulot ishlab chiqarishda foydalaniluvchi tabiiy resurslar, xom ashyo va materiallar, yoqilg'i va energiya, asosiy fondlar va mehnat resurslari, shuningdek, mahsulot ishlab chiqarish va sotishning boshqa xarajatlarining qiymat o'lchovi.

**Mahsulot rentabelligi** – mahsulot sotishdan olingan foydaning mahsulot tannarxiga nisbati sifatida (foizlarda) aniqlanuvchi ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichi.

**Mahsulot sertifikat** - mahsulot sifatini baholash va nazorat qilishning xalqaro mehyorlarini qabul qilish va amalga oshirish jarayoni; mahsulot ishlab chiqaruvchilarga qaram bo'lmagan, mahsulotning xalqaro standart mehyorlariga mos kelishini nazorat qilish vositasi.

**Mahsulot sifati** – mahsulotning inson va jamiyatning ma'lum bir ehtiyojlarini qondirish qobiliyatlarini belgilovchi foydali (istehmol) xususiyatlari majmui.

**Mahsulot sifatini boshqarish** –mahsulotni yaratish va undan foydalanish yoki uni istehmol qilishda zarur sifat darajasini belgilash, tahminlash va qo'llab-quvvatlash maqsadida amalga oshiriluvchi xatti-harakatlar.

**Mahsulot sifatini boshqarish tizimi** – sifatni boshqarish uchun zarur bo'lgan resurslar, jarayonlar va javobgarlikni aniq taqsimlovchi tashkiliy tuzilma.

**Mahsulotning material sig'imi** – xom ashyo, materiallar va boshqa moddiy resurslarning mahsulot birligiga sarflanuvchi xarajatlari.

**Mahsulotning mehnat sig'imi** – mehnat unumdorligi ko'rsatkichlariga teskari bo'lgan kattalik, yaani moddiy ishlab chiqarish sohasida sarflangan mehnatning ishlab chiqarilgan mahsulot hajmiga nisbati.

**Mahsulotning texnik darajasi** – baholanayotgan mahsulotning texnik takomillashganligini belgilovchi, uning bazis ko'rsatkichlariga mos keluvchi ko'rsatkichlarni taqqoslashga asoslangan mahsulot sifatining nisbiy tavsifi.

**Mahsulotning yashash davri** – mahsulot hayotiy davrining 5 bosqichi - yaratish, ishlab chiqarish, bozorga chiqarish, o'sish va bozorning to'yinishi, mahnaviy eskirishi - jarayonining almashinish muddati.

**Menejer** - malakali boshqaruvchi.

**Menejment** – malakali boshqaruv to'g'risidagi fan, bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonaning tashqi va ichki muhitini hisobga olgan holda uni samarali moslashuvchan boshqaruvchilik sohasi.

**Menejment funksiyasi** – menejment vazifasi (“funksiya” lotincha so'z bo'lib, biror kishining faoliyat doirasi, vazifasi mahnosini bildiradi).

**Mehnat unumdorligi** – insonlar ishlab chiqarish faoliyatining samaradorligi; xodim moddiy ishlab chiqarish sohasida ish vaqti birligida ishlab chiqargan mahsulotlar miqdori yoki mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun sarflangan vaqt.

**Mehnat shartnomasi** – tadbirkor (ish beruvchi) va ishga kiruvchi shaxs (xodim, ishlovchi) o'rtasidagi kelishuv hujjati. Unda xodimning mehnat vazifasi, ish joyi, lavozimi, oylik ish haqi, ishlash vaqti va hokazolar belgilab beriladi.

**Moddiy javobgarlik** – korxonada va tashkilot, ayrim mansabdor shaxs zimmasiga xo'jalik faoliyatining natijalari uchun yuklatilgan mahsuliya.

**Moliyaviy menejment** – korxonada mablag'laridan samarali foydalanish, kredit olish va boshqa moliyaviy munosabatlarini boshqarish.

**Moliyaviy hisobot** – turli xil hisobotlar birlashmasi bo'lib, ular korxonaning moliyaviy o'rni va faoliyati, hamda uning moliyaviy tuzilishida o'zgarishlarni qulay va tushunarli holda, ularga ma'lum ish masalasini hal qilish uchun tuzilgan hujjatlar.

**Nazorat sferasi** – tashkiliy tizimning muhim miqyosiy tomonlari biri: agarda bir rahbarga juda ko'p miqdordagi xodimlar bo'ysinsa, natijada bir tekis boshqaruv tizimini beruvchi keng nazorat sferasi vujudga keladi; agarda nazorat sferasi tor bo'lsa, ayniqsa har bir rahbarga kam xodimlar bo'ysinsa, bu holda ko'p darajali tizim paydo bo'ladi; korxonada ko'p darajali tizim asosida qo'yilgan o'lchovga qaraganda tekis tizimli katta korxonalar kam darajadagi boshqaruvga ega bo'lishadi.

**Nizom (ustav)** - korxonani tashkil qilishning qonuniyligini tasdiqlovchi, korxonaning xususiyati, faoliyat turlari, tartib-qoidalari, a'zolari o'rtasidagi munosabatlar va hokazolarni o'z ichiga oluvchi rasmiy hujjat.

**Operatsion dastak** - yalpi marjaning foydaga bo'lgan nisbati orqali ishlatilgan mablag'ni samarali ishlatilish darajasini anglatadi.

**Operatsion tizim** - tovar ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish faoliyatining to'liq tizimi. U 3 quyi tizimdan iborat: qayta ishlash; tahminlash; rejalashtirish va nazorat.

**Pareto-maqbullik** – o'rganilayotgan tizim elementlarining qabul qilingan mezonga ko'ra eng afzallik darajasi.

**“Pert” usuli** – rejaga baho berish va qayta ko'rib chiqish usuli, unga ko'ra, operatsiyalar davomiyligida noaniqlikka yo'l qo'yadi, shu noaniqlikning ishlar davomiyligiga tahsiri tahlil qilinadi.

**Raqobat** – bozor mexanizmining korxonaning va firmalarning mahsulot va xizmatlarni sotish, sarmoyani foydaliroq joylashtirishda xo'jalik nisbatlarini raqiblik asosida shakllantirish bilan bog'liq elementi; ikki va undan ortiq tadbirkorlik sub'yektlari o'rtasidagi “kim o'zarlik” poygasi, kurashi.

**Raqobatbardoshlik** – o'z faoliyatini bozor munosabatlari sharoitida amalga oshirish va bunda ishlab chiqarishni ilmiy-texnik jihatdan takomillashtirish, xodimlarni rag'batlantirish va mahsulot sifatining yuqori bo'lishini tahminlashga yetarli bo'lgan foyda olish imkoniyati.

**Reklama** – mahsulot (xizmat, ish)ni targ'ibot qilish.

**Reklamatsiya** - xaridor tomonidan sotuvchiga shartnoma asosida yetkazib berilgan tovar sifatini va miqdorining shartnomaga mos kelmasligi tufayli bildiruvchi dahvosi.



**Rentabellik ostonasi** – bu sotuvchini shunday daromadiki, bunda u na xarajat, va na foydaga ega bo’ladi. Bunda yalpi marja doimiy xarajatlarni qoplashga yetadi, xolos, hamda foyda nolga teng bo’ladi.

**Sertifikat** - mashul idoralar tomonidan mahsulot (ish, xizmat)ni ekspertiza qilish asosida beriluvchi, ma’lum bir mahsulot, ish yoki xizmat sifatini belgilovchi hujjat.

**Sifat** – mahsulotga mujasamlangan kimyoviy, fizik, mexanik va boshqa istehmol xususiyatlari majmuasi.

**Smenalilik koeffisienti** –uskunalarning vaqt bo’yicha ish bilan tahminlash darajasi ko’rsatkichi; kun davomida ishlab berilgan mashina-smenalarning o’rnatilgan barcha smenalar soniga nisbati.

**Standartlashtirish** - ishlab chiqarishning ma’lum bir sohasida faoliyatni tartibga solish maqsadida barcha manfaatdor tomonlar ishtirokida qoidalar belgilash va qo’llash. Uning natijasi hujjatlar, standartlar, yo’riqnomalar, usullar, talablarda aks ettiriladi

**Steriotip qaror** – rahbar faoliyati qat’iy ravishda yo’riqnomalar, mehyoriy hujjat hujjatlar doirasida amalga oshirilishi lozim bo’lgan hollarda qabul qilinadi.

**Strategik menejment** – istiqboldagi maqsadni va korxonaning imkoniyati bilan xodimlar manfaatini uyg’unlashtirishga mo’ljallangan uzoq muddatli boshqaruv tarzi.

**Strategiya** – grekcha “trategos” - “generallik sanhati” mahnosini berib, korxonaning istiqbolini aniqlash va mahorat bilan belgilangan maqsad sari intilisdagi boshqarish mahorati, rahbarlik sanhati.

**Tamoyil** – har qanday faoliyatda, shu jumladan boshqaruv faoliyatida ham tayanish mumkin bo’lgan aksioma, tarz.

**Tashabbusli qarorlar** – tashabbus mazmuni bo’yicha qabul qilingan istiqbolli boshqaruv qarorlari.

**Tashkiliy-mahmuriy usul** – boshqaruv apparatining muayyan tizimi tuzilib, har bir boshqaruv bo’g’inining funktsiyalari belgilanadigan, boshqaruv qarorlari mahmuriy yo’llar bilan qabul qilinadigan boshqaruv usuli.

**Tashkilot** – bu ikkitadan kam bo'lgan guruh odamlarning bir maqsadga yo'naltirilgan ongli mehnat jamoasi.

**Tahsis hujjatlari** – yangi tashkil qilinuvchi korxonalar, kompaniya, aksiyadorlik jamiyatini tahsis etish va ularni belgilangan tartibda ro'yxatga olish uchun asos bo'lib xizmat qiluvchi hujjatlar.

**Tender** – mahsulot (ish, xizmat) buyurtmasini bozorda joylashtirishning tanlov shakli.

**Texnik qayta qurollantirish** – ishlab chiqarishning alohida uchastkalari texnik imkoniyatlarini zamonaviy darajaga chiqarish jarayoni.

**Texnologiya** – xom ashyoni (resurslarni) o'zgartirish vositasi.

**Tizim** – bu bir necha o'zaro bog'liqlikdagi elementlar yaxlitligi bolib, har bir element tizimini maqsad sari harakatiga o'z hissasini qo'shadi va ko'mak beradi.

**Tizimlar nazariyasi** – XX asrning 50-yillarida boshqaruvga qo'llanilgan nazariya.

**Tizimli yondashuv** – rahbarning boshqaruv sub'yekti sifatida korxonani (boshqaruv obhaktini) tizim tarzida boshqaruv tarzi.

**Trest** - turli korxonalar birga qo'shilib, tashkil etilgan yirik birlashma.

**Tuzilma** – soha, tarmoq, korxonalar yoki xo'jalik, buyum tarkibiy qismlarining o'zaro bog'liq ravishda joylashuvi, tuzilishi.

**Uskunalar zamonaviylashtirish** – harakatdagi uskunalar konstruktsiyasiga, uning texnik darajasini oshiruvchi hamda texnik va iqtisodiy ko'rsatkichlarini yaxshilovchi sezilarli o'zgartirishlar kiritish.

**Uslub** – bu ishlash, boshqarishdagi o'ziga xos yo'l, usul tadbiri.

**Ustama xarajatlar** – ishlab chiqarish xarajatlari tarkibiga kiritiluvchi, ishlab chiqarish va korxonalar boshqaruviga xo'jalik xizmati ko'rsatishga oid bo'lgan qo'shimcha xarajatlari.

**Usul** – bu tadqiq qilish yoki tahsir ko'rsatis vositasi, boshqarish funktsiyalarini amalga oshirish uchun boshqaruv obhaktiga tahsir o'tkazish tarzi.

**O'zgaruvchan xarajatlar** – mahsulot ishlab chiqarish hajmiga proporsional bog'liq bo'lgan (xom ashyo, elektroenergiya, transport va h.k) xarajatlar.

**Fan-texnika taraqqiyoti** - fan, texnika, texnologiyalar rivojlanishi, mehnat

predmetlari, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etishning uzluksiz, innovatsion rivojlanish jarayoni.

**Firma** - huquqiy shaxs maqomiga ega bo'lib, tovar ishlab chiqarish va sotishni bir umumiy boshqaruv (va umumiy firma nomi) ostida birlashtiruvchi, korxonona yoki turli mulkchilik shaklidagi ixtisoslashtirilgan tashkilotlar majmuasi.

**Foyda** – korxonona faoliyatining yakuniy moliyaiy natijasi; pul tushumi va xarajatlar o'rtasidagi farq.

**Fond qaytimi** – asosiy ishlab chiqarish fondlarining bir so'miga to'g'ri keluvchi mahsulot (xizmat, ish) miqdori.

**Fond sig'imi** –fond qaytimiga teskari bo'lgan nisbat bo'lib, asosiy ishlab chiqarish fondlari o'rtacha qiymatining ishlab chiqarilgan mahsulot hajmiga nisbati sifatida hisoblanadi.

**Fondlar bilan tahminlanganlik** – asosiy ishlab chiqarish fondlari bilan tahminlanganlik ko'rsatkichi (asosiy ishlab chiqarish fondlarining korxonaning har bir xodimiga to'g'ri keluvchi miqdori).

**Franchayzing** – vositachilik orqali o'zaro foydali shartnomaviy hamkorlik munosabatlarga asoslangan yirik va kichik tadbirkorlikning aralash shakli.

**Funksional tuzilma** - rahbarlar va bo'g'inlarni har xil vazifalarda, aniq bo'linmalardagi boshqaruv faoliyatini ixtisoslashtirishga qaratilgan boshqaruv tuzilmasi.

**Xolding kompaniyasi** - o'z kapitalidan boshqa kompaniyalarni boshqarish, ularga rahbarlik qilish va dividend olish maqsadida ularning aksiyalarini sotib olish orqali foyda ko'ruvchi aksiyadorlik kompaniyasi.

**Xususiylashtirish** – davlat mulkini boshqa mulkchilik shakllariga, jumladan, jamoa, aksiyadorlik va xususiy mulkka o'tkazishda mulkchilik munosabatlarning o'zgarish jarayoni.

**Chiziqli (pog'onali) tuzilma** – boshqaruv tuzilmasining eng sodda turi bo'lib, bunda boshqaruvning barcha vazifa-topshiriqlari korxonona rahbari orqali to'g'ridan-to'g'ri va pog'onama-pog'ona (daraxtsimon tarzda) tarqaladi.

**Ehtiyoj** – biror narsaga kamchilik sezishning jismoniy yoki ruhiy ichki ahvoli. Bazisli ehtiyojlar jismoniy (fiziologik) ehtiyojlar bilan bog'liq bo'lib, oziq-ovqatga, ichimlikka, issiqlikka bo'lgan ehtiyojlar kiradi. Ruhiy ehtiyojlarga jamiyat yoki guruh odamlari uchun tegishli bo'lgan mahnaviy-mahrifiy ehtiyojlar kiradi.

**Yalpi daromad** – korxonada faoliyatining yakuniy natijalarini tavsiflaydigan yalpi pul tushumi.

**Yalpi pul tushumi** – tovar, ish, xizmat yoki moddiy boyliklarni sotishdan tushuvchi pulning umumiy miqdori.

**Yalpi foyda** – korxonada yalpi daromadining barcha majburiy to'lovlarni chiqarib tashlagandan so'ng korxonada ixtiyorida qoluvchi qismi.

**Huquqiy shaxs** – fuqarolik sub'yekti sifatida faoliyat yurituvchi, mustaqil balans, gerbli muhr va bankda hisob raqamiga ega, Nizom asosida faoliyat yurituvchi hamda baxrotga uchraganda o'z mulki bilan javob beruvchi korxonada.

## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YXATI

### **I. O'zbekiston Respublikasi qonunlari, Prezident farmonlari va qarorlari, Vazirlar Mahkamasining Qarorlari**

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. -T.: O'zbekiston, 2008.
2. "Tadbirkorlik faoliyati erkinligining kafolatlari to'g'risida"gi O'zbekiston Respublikasining Qonuni Toshkent sh., 2012 yil 2 may, O'RQ-328-son
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 7 maydagi "Iqtisodiyot tarmoqlari va sohalariga innovatsiyalarni joriy etish mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PQ-3698-sonli Qarori
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2018 yil 24 noyabrdagi "Tadbirkorlik va innovatsiyalar sohasidagi loyihalarni moliyalashtirish mexanizmlarini takomillashtirish bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi PF-5583-sonli Farmoni
5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "Tadbirkorlik sub'ektlariga davlat xizmatlarini ko'rsatish mexanizmlarini takomillashtirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida"gi 01.02.2017 yildagi PQ-2750-sonli Qarori
6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha Harakatlar strategiyasi to'g'risida"gi 07.02.2017 yildagi PF-4947-sonli Farmoni
7. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining Davlat mulki ob'ektlaridan samarali foydalanish chora-tadbirlari to'g'risida 13.03.2018 y. 196-sonli Qarori
8. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "Davlat byudjetining pul mablag'larini rejalashtirish va boshqarish tartibi to'g'risida Nizom"ni to'g'risidagi Qarori, 2010 yil 17 iyun 2112-son.
9. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining "O'zbekiston Respublikasining 2012 yilgi Investitsiya dasturi to'g'risida" Qarori, 2011 yil noyabr.

## **II. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti ma'ruzalari va asarlari.**

10. Mirziyoev Sh.M. Buyuk kelajagimizni mard va olijanob xalqimiz bilan birga quramiz. –T.: O'zbekiston NMIU, 2017, 430 bet.
11. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoyevning Oliy Majlisga Murojaatnomasi. Toshkent. 2018 yil. <https://president.uz/uz/lists/view/2228>
12. «Bilimli avlod – buyuk kelajakning, tadbirkor xalq – farovon hayotning, do'stona hamkorlik esa taraqqiyotning kafolatidir» Prezident Shavkat Mirziyoyevning O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi qabul qilinganining 26 yilligiga bag'ishlangan tantanali marosimdagi ma'ruzasi 8.12.2018 yil <https://president.uz/uz/lists/view/2180>

## **III. Darsliklar, o'quv qo'llanmalar va jurnallar.**

13. Abdullayev Yo., Karimov F. Kichik biznes va tadbirkorlik asoslari. – T.: Mehnat, 2010. - 349 b.
14. O'zbekiston raqamlarda (statistik to'plam). - T.: O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'mitasi, 2018, 201 bet.
15. Abdukarimov B.A. va boshq. Savdo iqtisodiyoti muammolari. O'quv qo'llanma.- T.: Iqtisod-moliya, 2016, 504 b.
16. Gulyamov S.S. Osnovi sovremennogo menedjmenta. –T., 1997.
17. Zaynutdinov Sh., Murakayev I. i dr. Osnovi menejmenta. - Toshkent: O'qituvchi, 1996.
18. Yo'ldoshev N.Q., Mirsaidova Sh.A., Goldman Ye.D. Innovatsion menejment. Darslik. – T.; 2011.
19. Ishmuxamedov A.E., va b. Bozor iqtisodiyoti va biznes asoslari: O'quv qo'llanma -T.: TDIU, 2004. -160 b.
20. Ishmuxamedov A.E., Asqarova M.T. O'zbekiston milliy iqtisodiyoti: O'quv qo'llanma. –T.: O'zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg'armasi nashriyoti, 2004. – 256 b.
21. Maxmudov E.H. Korxonalar iqtisodiyoti. -T: O'zbekiston yozuvchilar uyushmasi. Adabiyot jamg'armasi, 2004.

- 22.Ortiqov A. Sanoat iqtisodiyoti. -T: O'zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg'armasi, 2004.
- 23.Ibragimov R.G. Marketing. Toshkent, Sharq-matbaa aksiyadorlik kompaniyasi bosh taxririya, 2002.
- 24.Razzoqov A., Toshmatov Sh., O'rmonov N. Iqtisodiy ta'limotlar tarixi. -T.: Moliya, 2002.
- 25.O'lmasov A., Vahobov A. Iqtisodiyot nazariyasi: Darslik. – T.: Sharq, 2006.
- 26.Sharifxo'jayev M., Abdullayev Yo. Menejment: Darslik. –T: O'qituvchi, 2001.
- 27.“Iqtisodiyot va talim” jurnali. –T., 2010-2018 yillar sonlari.
- 28.“O'zbekiston iqtisodiy axborotnomasi”jurnali. –T., 2010-2018 yillar sonlari.
- 29.“Bozor, pul va kredit” jurnali. –T., 2010-2018 yillar sonlari.
- 30.Gimush R.I., Matmuradov F.M. Innovatsion menejment O'quv qo'llanma. - T.: 2008 y.
- 31.Allen K. R. Prodvijeniye novix texnologiy na rinok M.: Binom. Laboratoriya znaniy, 2007.
- 32.Thomas Perkins. Mine's Bigger: The Extraordinary Tale of the World's Greatest Sailboat and the Silicon Valley Tycoon Who Built It. – by Newsweek's David A. Kaplan, 2007

## MUNDARIJA

Kirish	3
“Korxonalar iqtisodiyoti va menejmenti” fanining mazmuni, predmeti va metodi	5
Korxonalar mustaqil xo’jalik yurituvchi bozor sub’ekti	26
Sanoat tarmoqlari korxonalarining ishlab chiqarish fondlari va ishlab chiqarish quvvati	51
Sanoat tarmoqlari korxonalarining aylanma fondlari va aylanma mablag’lari	68
Sanoat tarmoqlari korxonalarining mehnat resurslari	88
Korxonalarda ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish	107
Sanoat korxonalarida rejalashtirish	122
Sanoat korxonalarida ishlab chiqarish xarajatlari	143
Sanoat korxonalarining daromadi va samaradorligi	158
Maxsulot narxi va narx shakllanishi	171
Sanoat korxonalarining menejmentining tashkiliy tuzilishi	187
Sanoat korxonalarining menejmentining usullari	205
Boshqaruv qarorlarini qabul qilish va uni takomillashtirish yo’llari	227
Sanoat korxonalarida xodimlarni boshqarish	244
Sanoat korxonalarining marketingini boshqarish	270
Fanga oid iboralar lug’ati	294
Foydalanilgan adabiyotlar ro’yxati	309