

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ
ЎЗБЕКИСТОН МИЛЛИЙ УНИВЕРСИТЕТИ
ИҚТИСОДИЁТ ФАКУЛЬТЕТИ
«МИНТАҚАВИЙ ИҚТИСОДИЁТ МЕНЕЖМЕНТ» КАФЕДРАСИ**

**« Кичик корхоналарда бошқарувни такомиллаштириш» мавзусидаги
БИТИРУВ МАЛАКАВИЙ ИШИ**

Бажарди: «Иқтисодиёт» таълим
йўналиши битирувчи 4 курс
талабаси Атаханов М.

ИЛМИЙ РАҲБАР:
ўқит. Шайзаков Б.

Битирув малакавий иши кафедрадан дастлабки ҳимоядан ўтди.

_____ сонли баённомаси « _____ » _____ 2014 йил

ТОШКЕНТ 2014й

МУНДАРИЖА

КИРИШ

.....	3
.....	

I.БОБ. КОРХОНАЛАРНИ БОШҚАРИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ НАЗАРИЙ- УСЛУБИЙ АСОСЛАРИ. 6

1.1. Миллий иқтисодиёт ривожланишида корхоналарнинг ўрни ва роли.....	6
1.2. Бошқарув замонавий корхоналар фаолиятида объектив зарурият сифатида.....	14
1.3. Бозор муносабатлари шароитларида корхонани бошқариш тамойиллари.....	13
1.4. Бошқарувнинг ташкилий тузилмалари ва функциялари.....	1

II.Боб. КИЧИК КОРХОНАЛАРНИ БОШҚАРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ АСОСИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ ВА ИСТИҚБОЛЛАРИ 404

2.1. Кичик корхоналарни бошқаришни ўзига хос жиҳатлари.....	0
2.2."Максам-Чирчиқ" ОАЖ иқтисодий-молиявий таҳлили ва уни бошқариш муаммолари	9
2.3. Кичик корхоналарни бошқаришни такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари.....	9

ХУЛОСА 66

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати..... 68

КИРИШ

Тадқиқот мавзусининг долзарблиги. Иқтисодиётни модернизациялаш шароитида ишлаб чиқаришнинг ривожланиб бориши, маҳсулот ва товарлар турининг ортиб бориши корхоналар ўртасида рақобат курашининг кучайиши, бу рақобат курашида мағлубиятга учрамаслик, энг камида ўз мавқеини сақлай олмаслиги бундай корхоналарнинг кўпчилигида корхона бошқарувининг тўғри ташкил қилинмаганлиги ёки бундай фаолиятнинг самарасизлиги билан изоҳланади.

Корхоналар бошқариш фаолиятидан маълум бир самарага эришиш учун уни доимо таҳлил қилиб бориш, таҳлил қилиш натижасида аниқланган камчиликларни бартараф қилиш эвазига ривожлантириш ҳозирги куннинг долзарб муаммоларидан биридир. Ҳозирги замон иқтисодиётида корхонани барқарор ривожлантириш, стратегияда белгиланган натижаларга эришиш корхонани тўғри бошқариш ва бу бошқарувнинг ҳолатини таҳлилини ўтказмасдан маълум бир натижага эришиш оғир вазифадир. Шу сабабли мазкур мавзунинг танланиши долзарб муаммога бағишланганлиги шубҳасиздир.

Илмий изланишнинг мақсад ва вазифалари. Тадқиқотнинг мақсади кичик корхоналарни бошқарувидаги муаммоларни тўғри таҳлил қилиш ва уни ривожлантириш бўйича илмий асосланган таклифлар, хулосалар ва тавсияларни ишлаб чиқиш ҳамда улардан кичик корхоналарни бошқаришда фойдаланиш имкониятларини асослашдан иборат.

Тадқиқотнинг вазифаси эса кичик корхоналарни бошқаришни самарали ташкил қилиш, уни ривожлантириш ва корхона бошқарувини такомиллаштириш, корхонанинг ишлаб чиқариш ва иқтисодий фаолиятини таҳлил қилишдан иборат.

Тадқиқот предмети ва объекти. Тадқиқотнинг объекти: Кичик корхоналарни бошқариш тизими ҳисобланади. Тадқиқотнинг предмети: Корхонани бошқарув тизимини такомиллаштириш усуллари ҳисобланади.

Тадқиқотнинг илмий янгилиги. Ишнинг илмий янгилиги қуйидагиларда намоён бўлади:

- «бошқарув», ва «кичик корхоналарни бошқариш»нинг иқтисодий моҳиятини тўлароқ очиқ беришга қаратилган илмий-назарий хулосалар шакллантирилди;
- кичик корхоналарнинг бошқарувдаги барқарорлик ва муддатлилиқ жиҳатдан таснифлаш мезонларини ўзида мужассамлаштирилган шакли ишлаб чиқилди;
- хорижий давлатларнинг корхоналарни бошқариш борасидаги тажрибаларидан республикамиз амалиётида фойдаланиш юзасидан илмий хулоса ва амалий тавсиялар шакллантирилди;
- кичик корхоналарни самарали бошқаришнинг амалиётида мавжуд бўлган тенденциялар аниқланди;
- кичик корхоналарни бошқариш молиявий ресурслар билан таъминлаш соҳасидаги илмий муаммолар аниқланди ва уларни ҳал қилишга қаратилган

Муаммонинг ўрганилганлик даражаси. Ушбу битирув малакавий ишидаги назарий ҳолатларни асослилигини корхонани бошқариш ва ривожлантириш соҳасидаги чет эл ишларининг таҳлили ва ишлатилиши кучайтирди, корхона бошқарувини тартибга солиш буйича чет эл концепцияларидан фойдаланишни кўзда тутди (А. Файол, Дж.М.Кейнс, П.Самуэльсон, С.Брю, К.Р.Макконнел, Р.Эренберг, Р.Смит ва бошқалар). Яқин чет элда корхонани самарали бошқариш ва тартибга солиш масалалари И.Адамчук, В.Волгин, И.Заславский, И.Никифорова, И.Маслова, С.Дудников, М.Мельдаханова, Б.Татибеков, Д.Чернейко, Р.Яковлев ва бошқаларнинг ишларида ёритилган.

Кичик корхоналарни бошқаришни такомиллаштириш муаммолари муаммолари Ш.Зайнутдинов, М.Турсунходжаев, З.Худайбердиев, Д.Артикова, Д.Рахимова, Н.Рахимова, Н.Ходжаев, А.Сотволдиев, Т.Шарифуллина, И.Агзамходжаев, Ф.Мамарасулов, Н.Шоюсупова ва бошқаларнинг ишларида ёритилган ва очиқ берилган.

Битирув малакавий иши асосий қисмининг таркиби кириш, 2-та боб, хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхатидан ташкил топган. Киришда мавзунини долзарблиги, мақсад ва вазифалари, тадқиқот ишининг объекти ва предмети асослаб берилган.

Биринчи бобда **корхоналарда ижтимоий меҳнат муносабатлари шаклланишининг назарий- услубий асослари** баён қилинган.

Иккинчи бобда кичик корхоналарни бошқаришни такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари ва истиқболлари ўрганилган.

Хулоса қисмида ушбу мавзу бўйича хулоса, таклифлар ва амалий тавсиялар берилган.

I.БОБ. КОРХОНАЛАРНИ БОШҚАРИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ НАЗАРИЙ- УСЛУБИЙ АСОСЛАРИ.

1.1. Миллий иқтисодиёт ривожланишида корхоналарнинг ўрни ва роли

Бирлик, бирдамлик, яхлитлик аслида ҳаётнинг ижобий категориялари ҳисобланади. Бироқ давлат бошқарув ҳолатидан ва биринчи ўринда республикаларнинг имкониятлари ва манфаатлари нуқтаи назаридан қараганда бундай “бирлик” республикаларга ижтимоий-иқтисодий ривожланишнинг муҳим масалаларини мустақил ҳал қилиш имконини бермасди. Республикаларнинг миллий иқтисодиётларига киритилувчи инвестициялар асосан умумиттифок “қозони”дан олинадиган ва кўпинча қолдиқ тамойили асосида амалга оширилган. Бир қанча тармоқлар ва йирик ишлаб чиқариш бирлашмалари бир вақтнинг ўзида ҳам республика, ҳам бутуниттифок вазирликларига ва маҳкамаларига бўйсунар эди.

Ўзбекистон Республикасининг мустақилликка эришиши миллий иқтисодиётимизда миқдор ва сифат ўзгаришларига сабаб бўлди. Бугунги кунда мамлакатимиз иқтисодиёти жамиятни демократиялаштириш, иқтисодиёт салоҳиятларини мустаҳкамлаш ва мамлакатни ривожланган давлатлар қаторига киритишга йўналтирилган, бозор муносабатларига ўтишнинг мамлакатимиз учун махсус ишлаб чиқилган модели асосида ривожланиб бормоқда. Бу модел Ўзбекистон Республикаси Президенти томонидан илгари сурилган иқтисодиётни ислоҳот қилишнинг бешта муҳим тамойилига асосланган ҳамда хўжалик фаолияти юритувчи субъектларнинг эркинлиги, хусусий мулкчилик ва тадбиркорликни ҳимоя қилувчи зарурий қонун ҳужжатлари билан белгилаб берилган.

Иқтисодиётнинг ривожланиши учун талаб қилинувчи ушбу вазифаларнинг амалга оширилишида корхоналарга катта роль ажратилиб, улар

иқтисодиётнинг асосий ишлаб чиқариш бўғини бўлиш билан бирга маҳсулот ишлаб чиқариш, аҳолига хизмат кўрсатиш туфайли истеъмолчиларнинг талабларини ҳам қондирадилар.

Бозор иқтисодиёти шароитида маъмурий буйруқбозлик хўжалигидан фарқли ўлароқ иқтисодий фаолият маркази барча иқтисодиётнинг асосий бўғини бўлмиш – корхоналар томонига силжиб ўтади.

Корхона – ижтимоий ишлаб чиқаришнинг бош бўғини бўлиб, унда илмий иқтисодиётнинг асосий иқтисодий масалалари ҳал этилади.

Маҳсулотлар яратиш ва хизматлар кўрсатиш муайян технологик жараёнлар, меҳнат куроллари материаллари, одамларнинг билими ва кўникмалари ижтимоий меҳнат тақсимооти ва кооперациялашга асосланган ҳода мустақил амалга ошириладиган тизимга айтилади.

Корхона иш ўринларини беради иш ҳақи тўлайди солиқлар тўлаш йўли билан давлат ва ижтимоий дастурларни амалга оширишда қатнашади.

Айнан корхонада маҳсулот ишлаб чиқариш жараёнлари ва ишчини ишлаб чиқариш воситалари билан ўзаро алоқаси амалга оширилади.

Корхона ўз фаолиятини ўзи бошқаради, ишлаб чиқарилган маҳсулотни олинган соф фойдани солиқ ва бошқа тўловларни тўлагандан сўнг қолган қисмини тасарруф этади.

Корхоналарда ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар ҳажми ва ассортименти, хилма-хиллиги, хом ашё етказиб берувчилар ва ҳаридорлар баҳоларни шакллантириш, ресурслардан тежамли фойдаланиш, кадрларни қўллаш, юқори унумли техника ва технологиядан фойдаланиш масалалари ҳал этилади.

Корхона фаолиятининг самарадорлиги ишлаб чиқаришни қуйидагича ташкил этиш шакллариغا эга:

- Концентрациялаш, бир жойга жамлаш;
- Ихтисослаштириш;
- Кооперациялаш;

- Ишлаб чиқаришни мураккаблаштириш каби усуллардан фойдаланишга боғлиқ.

Ўзбекистон Республикаси қонунчилигига асосан, **корхона** бу - ҳуқуқий шахс мақомига эга, мустақл равишда хўжалик фаолияти юритувчи субъект бўлиб, ўзига тегишли бўлган мол-мулкидан фойдаланиш асосида истеъмолчилар (харидорлар) талабини қондириш ва даромад (фойда) олиш мақсадида маҳсулот (иш, хизмат) ишлаб чиқаради ва сотади ёки айирбошлайди.

Корхона – ижтимоий талабларни қондирувчи ва соф фойда олиш мақсадида маҳсулот ишлаб чиқарувчи, ишлар бажарувчи, хизмат кўрсатувчи мустақил хўжалик юритувчи иқтисодиёт субъектидир.

Ўзбекистон иқтисодиётининг турли тармоқ ва соҳаларида турли хил мулкчилик шаклига эга бўлган 300 мингта хўжалик фаолияти юритувчи субъект мавжуд бўлиб, улардан қарийб 280 мингини кичик корхоналар ҳамда микрофирмалар ташкил этади. Корхоналарнинг энг катта қисми савдо ва умумий овқатланиш (34%), қишлоқ хўжалиги (41%), саноат (9,4%) ва қурилиш (56%) соҳаларида рўйхатга олинган. Жами корхоналар миқдорида нодавлат секторининг салмоғи катта бўлиб, 82 %ни ташкил қилади.

Ҳар бир мамлакатнинг саноат қуввати ҳамда фан-техника тараққиёти ва иқтисодиётни модернизациялаш кўрсаткичларини биринчи ўринда йирик корхоналар белгилаб беради. Шу сабабли “кичик” иқтисодиётни ривожлантириш, яъни кичик ва ўрта корхона ҳамда микрофирмаларга кенг йўл очиб беришда йирик корхоналарнинг ўрни ва ролини унутмаслик даркор. Чунки бу корхоналарда ишловчи ходимлар сони катта бўлишдан ташқари, фан-техника ютуқларини ҳаётга татбиқ этиш, юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш, меҳнатни рағбатлантириш ҳамда дўстона, шерикчилик алоқаларини (жумладан, хорижий корхона ва фирмалар билан) ривожлантиришга кенг имкониятлар мавжуд. Шу сабабли йирик, ўрта ва кичик корхоналарнинг оптималлиги жамоатчилик ишлаб чиқариши талаблари ва миллий иқтисодиётнинг

ривожланиш истикболларидан келиб чиққан ҳолда фан ва ҳўжалик амалиётининг энг муҳим вазифаси ҳисобланади. Бу вазифани иқтисодиётнинг ҳар бир тармоғи ва соҳасида ҳал қилишнинг йўллари ўхшаш бўлмаслиги ёки бир хил тавсифга эга бўлмаслиги мумкин. Ҳар бир алоҳида юзага келган иқтисодий ҳолатда мавжуд шароитлар ва ривожланиш афзалликларига мос ҳолда ҳаракат қилиш зарур.

Корхоналарнинг фаолияти миллий иқтисодиёт ва унинг тармоқларига тўғридан-тўғри таъсир кўрсатади. Корхоналар қанчалик яхши, самарали ва рентабелли ишласа, бутун иқтисодиётнинг, жумладан, уларнинг ўзларининг ҳам кўрсаткичлари юқори бўлади. Бозор иқтисодиёти корхоналар фаолиятини эркинлаштиради, уларнинг мустақиллигини мустаҳкамлайди ҳамда ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва рентабелликнинг юқори кўрсаткичларига эришишга кенг имкониятлар яратади, деб ҳисобланади. Балки ҳақиқатдан ҳам шундайдир. Бироқ корхона, айниқса, давлатга тегишли бўлган корхона қандай ишлаши, унинг жамиятга келтирувчи фойдаси, рентабеллик даражаси, ходимларнинг бандлиги қандай бўлиши фақат корхоналарнигина эмас, давлатнинг ҳам кўз олдида бўлиши зарур. Худди шунинг учун ҳам давлат корхоналарга катта имкониятлар яратиб бериш билан бирга уларни белгиланган тартибда назорат қилиб ҳам боради. Давлат корхоналар “тақдирига”, уларнинг ишлаб чиқариш фаолияти якуний натижаларига бефарқ қараб тура олмайди. Банкротга учраган корхоналар, зарар келтирувчи ишлаб чиқариш, иқтисодий ночорлик - буларнинг барчаси корхона жамоаси учун ҳам, давлат учун ҳам оғир юк ҳисобланади.

Жаҳон тажрибаси шуни кўрсатадики, бозор иқтисодиёти шароитларида барча корхоналар ҳам рақобатчиликни енгиб, самарали ишлаб кета олмайди ҳамда даромад ёки фойда ололмайди. Натижада минглаб корхоналар ташкил қилиниб, ҳўжалик фаолияти доирасига қўшилади ва деярли шунчаси турли сабабларга кўра тугатилади. Шу сабабли банкротлик, корхоналарнинг тугатилиши бозор иқтисодиёт шароитларида одатий ҳол бўлиб, бу аҳволга

тушиб қолишдан эҳтиёт бўлиш керак бўлсада, лекин бундан фожеа ҳам яшаш керак эмас.

Халқ орасида “Камбағал ва касал бўлгандан кўра бой ва соғлом бўлган афзал” деган гап бор. Шу гапга амал қиладиган бўлсак, яхшиси корхонани банкрот бўлишга олиб келмаслик, унинг иқтисодий мустақиллиги, меҳнат қобилияти ва даромадлигини таъминлаш учун барча зарур чораларни қўллаш зарур. Корхонанинг меҳнат қобилияти ва даромадлиги миллий иқтисодиётга кўшиладиган ҳисса бўлишдан ташқари республикамызда тобора кўпайиб бораётган аҳолини иш билан таъминлашда ҳам аҳамият касб этишини унутмаслик муҳим. Кўриниб турибдики, исталган корхонанинг миллий иқтисодиётдаги ўрни ва аҳамияти ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар, олинадиган фойда ёки даромад миқдоридан ташқари бу корхонанинг аҳолини иш билан таъминлашдаги иштирокига ҳам боғлиқ бўлади. Аҳолини иш билан таъминлар экан, корхоналар ўзларининг бевосита ишлаб чиқариш функцияларини бажаришдан ташқари ишсизликнинг камайишига, демак, тўғри меҳнат фаоллигининг ортиши ва ижтимоий аҳволнинг яхшиланишига ҳам сабабчи бўлади.

Бу ерда ҳамма нарса фақат корхонанинг ўзига боғлиқ эмаслиги кўриниб турибди, албатта. Чунки корхона ўз фаолиятини амалга ошириш жараёнида хом ашё, материал, асбоб-ускуна ва бошқа ишлаб чиқариш воситалари етказиб берувчи ёки маҳсулот истеъмолчилари сифатида ҳаракат қилувчи бошқа корхоналар билан ўзаро алоқага киришади. Бу муносабатларда ҳар бир камчилик ва нуқсонлар, жумладан, хом ашё, материал ва асбоб-ускуналарни вақтида етказиб бермаслик, ўз вақтида ҳақ тўламаслик, қарзларни тўлаш муддатларининг ўтказиб юборилиши ва бошқа хўжалик юритиш қоидалари ва мажбуриятларининг бузилиши корхона иқтисодий аҳволининг ёмонлашишига, унинг ночорликка учрашига олиб келади. Шу сабабли корхоналар фаолиятини самарали ва юқори рентабелли даражада амалга ошириш зарурияти, барча

корхоналар ишлаб чиқаришни керакли тарзда ташкил қилиш ҳамда ўз ҳамкорлари ва давлат олдидаги мажбуриятларни қатъий тарзда бажариш интизоми билан узвий боғлиқдир.

Ўзбекистонда кўплаб кичик, ўрта ва йирик ишлаб чиқариш корхоналари фаолият кўрсатаётган бўлиб, улар иқтисодиётнинг деярли барча тармоқларини—оғир саноатдан енгил саноатгача, қишлоқ хўжалик маҳсулотларини қайта ишлашдан илмий ишлаб чиқаришгача қамраб олган. Улар ўз фаолиятида ишлаб чиқаришнинг барча омилларидан - ер, табиий ва меҳнат ресурслари, техника ва технологиялар, инвестициялар, ҳозирги замон фани томонидан ишлаб чиқаришнинг асоси ёки мамлакатнинг миллий бойлиги деб аталувчи замонавий ахборот тизимидан фойдаланади. Маълумки, бойлик ёки салоҳият бир нечта авлод ва бутун жамиятнинг хатти-ҳаракатлари эвазига яратилади. Корхоналарнинг вазифаси ушбу бойликни асраб-авайлаш ва ундан самарали фойдаланишда ифодаланади. Хўжалик юрителининг мазкур тамойилларидан бир оз бўлсада четга чиқиш жамоатчилик ишлаб чиқариши самардорлигининг пасайишига, хўжасизлик ва исрофгарчиликка олиб келади. Корхоналар ҳам бундан мустасно эмас.

Замонавий корхона-мустақил хўжалик юритувчи субъект бўлиб, уларнинг ишлаб чиқариш воситалари ва бошқа мулклари режали иқтисодиёт шароитларидагидек давлатнинг ўзигагина тегишли бўлмайди. Шу сабабли корхоналар мулкчилик шаклига кўра, давлат ва нодавлат, тармоқ белгиларига кўра, машинасозлик, энергетика, металлургия, нефть ва газ саноати, қурилиш комплекси, озиқ-овқат, енгил саноат, савдо ва ҳоказолар, ишлаб чиқариш миқёси ва ходимлар сонига кўра, йирик, микрофирма ва кичик, фаолият юритиш муддатига кўра, узлуксиз, мавсумий ва узлукли корхоналарга бўлинади.

Бироқ ушбу белгилардан қатъи назар, деярли ҳар бир корхона Низом асосида фаолият юритади. Низомда корхонанинг номи, манзилгоҳи, юқори

турувчи органи ва бу органнинг номи, Низом жамғармаси, банк муассасаларидаги реквизитлари, корхона раҳбариятининг лавозимлари, раҳбар шахсларнинг мажбуриятлари, тузилмавий бўлинмалар рўйхати, ҳисобот тартиби ва ҳоказолар кўрсатилган бўлади.

Агар Низомда корхонанинг ташкилий-ҳуқуқий функциялари белгиланган бўлса, унинг ишлаб чиқариш ва иқтисодий фаолияти таркибига асосий ва айланма фонтилар, пул маблағлари ва бошқа активлар қирувчи Низом жамғармасига таянади. Низом жамғармаси қонунга асосан корхонани ташкил қилиш жараёнида муассислар - давлат, ҳуқуқий ва жисмоний шахслар томонидан шакллантирилади. Корхона ривожланиши ва ишлаб чиқаришнинг кенгайиб бориши, даромад ҳажми ва бошқа молиявий тушумларнинг ортиши натижасида Низом жамғармаси кўпайтирилиши мумкин. Умуман олганда, Низом жамғармаси корхонанинг иқтисодий барқарорлиги ва молиявий жиҳатдан бақувватлигини акс эттиради.

Корхонани турли белгиларига кўра тавсифлаш мумкин:

- *ишлаб-чиқариш ва техника муносабатларида корхона* – бу, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар ҳажми ва турлари, уларни тайёрлаш технологиясига миқдор ва сифат жиҳатидан мос келувчи машиналар тизими;
- *ижтимоий муносабатларда корхона* – бу, турли категориядаги ходимлар ўртасида уларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари асосида юзага келувчи муносабатлар ;
- *ташкилий-ҳуқуқий муносабатларда корхона* ҳуқуқий шахс сифатида фаолият юритади;
- *молиявий-иқтисодий муносабатларда корхона* – бу, тармоқнинг мустақил бўғини бўлиб, ўз-ўзини молия билан таъминлаш, ўз-ўзини бошқариш, яъни бозор муносабатлари тамойилларида фаолият юритади.

Амалдаги қонунчиликка асосан корхона давлат рўйхатидан ўтганидан кейингина ҳуқуқий шахс сифатида тан олинади. Давлат рўйхатидан ўтиш учун биринчи ўринда қуйидаги ҳужжатлар аҳамиятга эга бўлади: муассиснинг аризаси; корхонанинг Низоми; корхонани ташкил қилиш ҳақида қарор ёки муассислар шартномаси; давлат божини тўлаганлик ҳақида квитанция ва бошқалар.

Корхона ўзига хос бўлган маълум хусусиятларга эга:

биринчидан, корхона ўзига тегишли ва хўжалик бошқарувидаги хусусий мулкка эга бўлиб, ушбу мулк унинг фаолияти моддий-техникавий имкониятларини, иқтисодий мустақиллиги ва ишончлилигини таъминлайди;

иккинчидан, корхона кредиторлар, жумладан, давлат билан ўзаро муносабатлардаги мажбуриятлар юзасидан ўз мулки билан жавоб бериш хусусиятига эга бўлади;

учинчидан, корхона хўжалик айланмасида ўз номидан ҳаракат қилиши мумкин, яъни қонунга асосан хўжалик фаолияти юритувчи ҳамкорлар, маҳсулот (иш, хизмат) истеъмолчилари, хом ашё ва асбоб-ускуна етказиб берувчилар ҳамда бошқа ҳуқуқий ва жисмоний шахслар билан шартнома тузиш ҳуқуқига эга;

тўртинчидан, корхона қонунчиликка асосан судда даъвогар ва жавобгар сифатида қатнашиш ҳуқуқига эга;

бешинчидан, корхона мустақил баланс ёки сметага эга бўлиб, ишлаб чиқариш ва маҳсулот савдоси харажатларини ҳисобга олиб боради ҳамда давлат органлари томонидан белгиланган тартибда ўз вақтида ҳисоботларни тақдим этади;

олтинчидан, корхона ўз номига эга бўлиб, унда корхонанинг ташкилий-ҳуқуқий шакли ўз аксини топади.

Ҳар бир корхонанинг фаолияти ишлаб чиқариш, қайта ишлаб чиқариш ва муомала жараёнларидан иборат бўлади. Корхонанинг ишлаб чиқариш

соҳасидаги фаолияти - янги маҳсулотни ишлаб чиқаришга тайёрлаш ва ишлаб чиқаришни ташкиллаштиришда намоён бўлади. қайта ишлаб чиқариш соҳасидаги фаолият - ишчи кучини ёллаш, кадрлар тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш, ишлаб чиқариш воситаларини янгилаш ва кенгайтириш жараёнларида акс этади. Муомала соҳасидаги фаолият эса ишлаб чиқаришнинг моддий-техника таъминотини ташкиллаштириш, маҳсулот (иш, хизмат)ларни сотиш ва фойдаланилган ишлаб чиқариш воситаларининг даромад шаклида қайтиб келишида кўзга кўринади.

Корхоналарни ижтимоий-иқтисодий тизим сифатида тадқиқ этишда уни ташкил қилувчи иккита таркибий қисм - тизимнинг ўзи(корхона) ва ушбу тизим фаолият юритувчи ташқи муҳитни кўриб чиқиш лозим. Корхонанинг ички муҳити ишлаб чиқариш воситалари, пул маблағлари, ахборотлар ва инсон ресурсларидан ташкил топади.

Ички муҳитнинг ўзаро алоқалари натижасида тайёр маҳсулот пайдо бўлади, ишлар бажарилади ва хизмат кўрсатилади, яъни тўғри йўлга қўйилган ишлаб чиқариш ва меҳнатга ҳақ тўлаш фаолияти юзага келади.

Корхоналарнинг ташқи муҳит билан алоқаси уларнинг ташқи тизимга чиқишида рўй бериб (ресурсларни жалб қилиш, уларнинг қийматини аниқлаш, хом ашё, материал ва ёқилғининг ўз вақтида етказиб турилиши ва ҳоказо), ташқи муҳитга ишлаб чиқарилган товар ва хизматлар оқими ёрдамида таъсир кўрсатиш жараёнида намоён бўлади.

Корхоналар фаолияти самарадорлигини аниқлаб берувчи ташқи муҳит – бу, биринчи ўринда маҳсулот истеъмолчилари, хом ашё ва бошқа материал етказиб берувчилар, шунингдек давлат органлари ҳамда корхонага яқин жойда яшовчи аҳоли ҳисобланади.

Бозор иқтисодиёти шароитларида корхоналар фаолиятининг асосий йўналишлари қуйидагилар ҳисобланади:

- * бозор ва унинг ривожланиш истиқболларини комплекс равишда ўрганиш ёрдамида, харидорларнинг маҳсулот ва хизмат турларига мавжуд ва юзага келиши мумкин бўлган талабларини аниқлаш;
- * маҳсулотнинг янги моделлари ва намуналарини яратиш бўйича илмий-тадқиқот фаолиятини ташкил қилиш;
- * харидорлар талабларига мос келувчи товарларни ишлаб чиқариш;
- * ишлаб чиқаришни режалаштириш, дастурлаш, мувофиқлаштириш ва молиялаштириш;
- * маҳсулотни тақсимлаш ва сотиш тизимини ташкил қилиш ва уни мукаммаллаштириш;
- * корхонанинг барча фаолиятини, жумладан, ишлаб чиқариш, сотиш, реклама, техник хизмат кўрсатиш ва ҳоказоларни бошқариш.

Албатта, замонавий корхоналарнинг кўп қиррали фаолияти юқорида санаб ўтилган йўналишлар билангина чекланиб қолмайди. Амалиётда улар фан-техника тараққиёти ва давлат томонидан амалга оширилаётган иқтисодий сиёсатнинг янги талаблари билан тўлдирилиши мумкин. Бироқ, юқорида айтиб ўтилганлардан қатъи назар, хўжалик ривожланишининг ҳар бир босқичида корхоналар фаолияти қуйидаги вазифаларни бажаришга қаратилиши зарур:

- корхона эгасининг даромад олиши;
- истеъмолчиларни ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар билан таъминлаш;
- ходимларни иш ҳақи билан таъминлаш;
- корхонага яқин жойларда яшовчи аҳоли учун иш жойлари яратиш;
- атроф-муҳитни муҳофаза қилиш;
- корхона фаолиятида тўхтаб қолишга йўл қўймаслик;
- ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бошқариш шакллари мукаммаллаштириш;
- ишлаб чиқаришнинг барча босқичларида тежамкорликка риоя қилиш.

Хўжалик фаолиятининг жорий ва истиқболдаги вазифаларини бажариш корхоналардан қуйидаги функцияларни амалга оширишни талаб қилади:

- * ишлаб чиқариш ва шахсий истеъмол учун маҳсулотларни тайёрлаш;
- * маҳсулотларни истеъмолчиларга етказиб бериш ва сотиш;
- * сотувдан кейин хизмат кўрсатиш;
- * ишлаб чиқаришнинг моддий-техника асосини таъминлаш;
- * ходимлар меҳнاتини ташкил қилиш ва бошқариш;
- * солиқларни тўлаш, бюджетга тўланувчи ихтиёрий ёки мажбурий бадал ва тўловларни амалга ошириш ;
- * амалдаги стандартлар, нормативлар ва давлат томонидан чиқарилган қонун-қоидаларга риоя қилиш.

Бу функциялар корхоналарнинг ҳажми, қайси тармоққа мансублиги, ижтимоий инфратузилманинг мавжудлиги, маҳаллий ҳокимият идоралари билан муносабатларга асосланиб аниқлаштирилади. Бугунги бозор иқтисодиёти ва фан-техника тараққиёти корхоналарнинг амалга оширувчи функцияларини кенгайтириши ҳамда уларнинг фаолиятидаги ишлаб чиқариш кўрсаткичларини янада яхшилаш учун янги вазифалар белгилаб бериши мумкин.

1.2. Бошқарув замонавий корхоналар фаолиятида объектив зарурият сифатида

Бошқарув жамият муносабатларининг муҳим кўрсаткичи сифатида жамият ҳаётининг барча жабҳаларига тегишлидир. У инсоннинг жамиятдаги моҳияти, меҳнати тақсимоти, кооперация ва муомала зарурати, иқтисодий, ижтимоий ва сиёсий муносабатлардан келиб чиқади. Бошқарувсиз табиатни ўзгартириш, меҳнат қуроллари ва предметларини ягона ишлаб чиқариш жараёнида бирлаштиришга йўналтирилган фаолият юритишнинг иложи йўқ. Бошқача қилиб айтганда, бошқарув ишлаб чиқаришнинг барча қатнашчилари ва элементлари ўртасида келишувни йўлга қўйиб, юзага келган муносабатларнинг

мазмуни ва меъёрини тартибга солади ҳамда ресурслардан фойдаланишнинг самарали йўллари топишга ўз ҳиссасини қўшади.

Бошқарувнинг моҳияти ва объектив заруриятини янада осонроқ ва тезроқ тушуниш учун адабиётда машҳур бўлган мисол - оркестр ва дирижерга мурожаат қилиш лозим. Оркестр ва дирижернинг ўзаро алоқасини илғаб олиш учун мусикий қобилият талаб қилинмайди.

Концерт томошаларида бўлган ҳар бир киши дирижернинг сахнада пайдо бўлиш чоғини кўрган, албатта. Оркестр томон ўгирилгач, дирижер таёқчасини кўтаради ва мусиқачилар мусиқа чалишни бошлайдилар. Шунга ўхшаш ҳолат бошқарувда ҳам рўй беради - йўлга қўйилган ташкилотчилик тизими бошқарув командалари асосида ишлайди.

Бундан келиб чиққан ҳолда бошқарув - ижтимоий меҳнат жараёнига ишлаб чиқариш ривожланишининг объектив қонунлари асосида йўналтирилган тарзда таъсир ўтказиш тизими, ҳар бир ишчининг ва бутун жамоанинг меҳнатини бир вақтнинг ўзида назорат қилиш, мотивация ва тартибга солиш усулидир. Моддий бойликлар ва неъматлар ҳамда уларга тенглаштирилган қадриятларни тақсимлаш, истеъмол қилиш ва айирбошлаш ҳам бошқарувни талаб қилади.

Ҳозирги пайтда, иқтисодий ва илмий-техник ўзгаришлар даврида бошқарув усуллари, тамойиллари ва техникасида сезиларли ўзгаришлар рўй бермоқда. Бошқарув алоҳида тизим сифатида тобора кўпроқ тажриба алмашиш соҳаси, реклама, ишлаб чиқариш вазифаларини тезкор ҳал қилиш воситаси бўлиб бормоқда. Бунга эса бошқарувни профессионаллаштириш, бизнес ва тадбиркорлик мактаблари ҳамда маслаҳат марказларининг очилиши сабаб бўлмоқда. Маъмурий-буйруқбозлик тизими борган сари хўжалик юритишнинг иқтисодий усулларига асосланган бошқарув тизимига ўрнини бўшатиб бормоқда.

Бошқарувга ёндашишдаги замонавий усулларнинг муҳим аҳамияти инсон омилини фаоллаштириш, ўз-ўзини бошқариш ва ташаббускорликни ривожлантириш, бозор иқтисодиёти талабларига жавоб берувчи янги ташкилий тузилмаларни яратишда намоён бўлади. Маълумки, ўз корхонаси ёки цехида, ўз иш ёки хизмат жойининг “хўжайини” бўлмай туриб иқтисодиётнинг ҳар томонлама ривожланишини талаб қилиб бўлмайди. Инсоният ҳаётида шу нарса исботлаб берилганки, моддий тўкин-сочинлик ўзидан-ўзи пайдо бўлмайди, уни меҳнат фаолияти ва оқилона бошқарув ёрдамида юзага келтириш мумкин. Бу ҳолатни аниқ тушуниш ва унга тўғри баҳо бериш замонавий менеджментни бошқарув тўғрисидаги фан сифатида қабул қилишни асослаб беради.

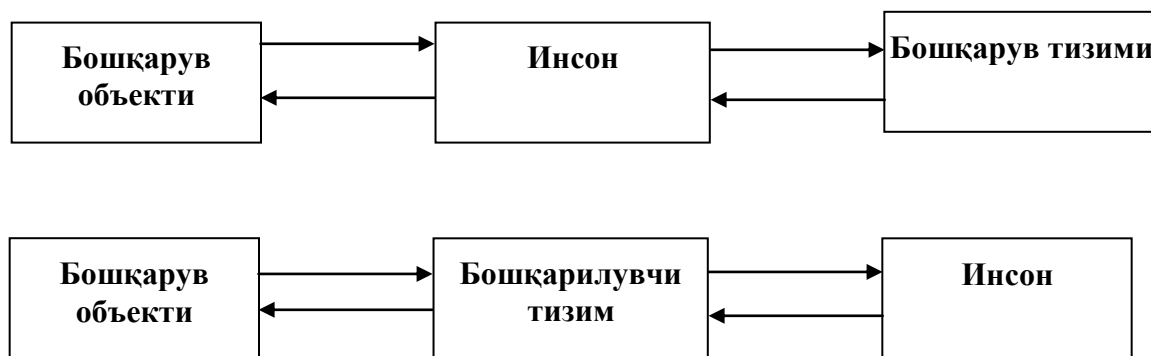
Меҳнат тақсимооти ва унинг ижтимоий тавсифини кучайтиришда бошқарувни, мустақил фаолият шаклида алоҳида ажратиш кўрсатиш мумкин. Бундан корхоналар ва халқ хўжалиги миқёсида махсус бошқарув тизимларининг вужудга келиши ва фаолият юритишига объектив зарурият келиб чиқади. Бундай тизим ўзининг горизонтал ва вертикал алоқалари билан бирга фан-техника тараққиёти ва ишлаб чиқариш кучларининг ривожланиши, шунингдек, сиёсий қайфиятлар ва ишлаб чиқариш муносабатларидаги ўзгаришлар таъсири остида доимий ҳаракатда ва янгиланишда бўлади. Шу сабабли, бошқарувни баҳолаш ва таҳлил қилиш жараёнида, биз халқ хўжалиги ривожланишининг ҳар бир тарихий босқичида шаклланувчи бошқарув тизимини ўрганамиз.

Бошқарув тизими деганда нимани тушуниш лозим? Агар жамиятнинг бутун иқтисодий тизимини оладиган бўлсак, унинг таркибига кирувчи кўплаб кичик тизимларни - тармоқлар, корхоналар, бирлашмалар ва ҳоказоларни кўришимиз мумкин. Уларнинг ҳар бирини икки жиҳатидан: мустақил фаолият юритиш нуқтаи назаридан ёки бутун бирликнинг таркибий қисми сифатида кўриб чиқиш мумкин. Масалан, корхона (фирма) мустақил бошқарув тизими ёки тармоқнинг (ишлаб чиқаришнинг) бўлинмаси, бўғини сифатида фаолият

юритиши мумкин. Бунга боғлиқ бўлган ҳолда бошқарувнинг ташкилий тузилмаси, унинг вазифалари ва функциялари шакллантирилади

Амалиётда шу нарса исбот қилинганки, бошқарувнинг жуда ҳам йирик ташкилий структураси бозор иқтисодиётида мақсадга мувофиқ бўлмайди. У кутилган натижаларни бермасликдан ташқари, бошқарув қарорларини бажаришда муаммоларнинг юзага келишига, бошқарувнинг якуний мақсадини оралиқ вазифалар билан алмашиб кетиш хавфи кучайишига олиб келади.

Ўзаро алоқада ва маълум жиҳатдан бир-бирига бўйсинувчи бўлган бошқарув объекти ва субъекти фаолиятнинг алоҳида кўриниши сифатида бошқарувнинг муҳим элементлари ҳисобланади. Бу алоқани қуйидаги тарзда чизма ёрдамида кўрсатиш мумкин:



1.2.1-чизма. Бошқарув объекти ва субъектининг ўзаро алоқаси¹.

Корхонада бошқарувнинг таъсири бошқарув объектига йўналтирилган бўлиб, ишлаб чиқариш ва хўжалик юритиш жараёнлари, ишлаб чиқариш ускуналарини эксплуатация қилиш, турли миқёсдаги меҳнат кооперацияси ва ҳоказолар бошқарув объекти бўлиши мумкин. Бошқарув субъекти эса қоидага кўра, корхона раҳбари ёки бошқарув объектларини мақсадли равишда бошқаришни амалга оширувчи хизмат раҳбарларидир. Агар юқорида келтирилган мисолга қайтадиган бўлсак, оркестр, бу – бошқарув объекти, дирижер эса, бошқарув субъектидир.

¹ В. Г. Грузинов. Экономика предприятия Учебник 2-е изд. М.: «Юнити Дана» 2008.

Бошқарув объектлари ва субъектлари доимо ўзаро алоқада бўлиб, бунда асосий ўрин бошқарув объектига, яъни бошқарувчи тизимга ажратилади. Бошқарув объектининг мазмуни, унда юз бераётган ўзгаришлар бошқарув субъекти вазифалари ва ҳаракатларини белгилаб беради. Бу эса бошқарув шакллари ва усулларини мукаммаллаштиришда акс этади. Албатта, бу бошқарув субъектларининг пассивлигини англаб берилади, аксинча, бошқарув тизимининг бўлимлари шу бошқарув тизимининг энг фаол қисмини ташкил этади ва тавсифлайди. Айнан бошқарув субъекти ишлаб чиқариш ресурслари ва асбоб-ускуналардан фойдаланиш сиёсатини белгилайди, ишлаб чиқариш воситаларининг ишчи кучи билан бирлашувига кўмаклашади. Яъни корхонанинг нима, қачон, қаерда, кимга ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлган сиёсати, биринчи ўринда бошқарув субъекти томонидан ҳал қилинади. Шу сабабли, бошқарув объектлари ва субъектлари орасидаги алоқа, жумладан, уларнинг ички ташкил қилиниши қанчалик мустаҳкам бўлса, бир хил шароитларда ишлаб чиқариш ҳамда бошқарув тизимининг самарадорлиги шунчалик юқори бўлади.

Бошқарув фаолияти - бошқарувчи шахс ёки орган томонидан бошқарув амалларини бевосита ва билвосита командалар (буйруқ, тавсия ва кўрсатмалар) шаклида ишлаб чиқиш ва амалга оширишдир. Бошқарув амаллари ишлаб чиқариш жараёнининг якунланиши учун моддий шарт-шароит вазифасини бажаради. Айтиш мумкинки, бошқарув амаллари бошқарув фаолияти ва натижалари ўртасидаги боғловчи бўғин бўлиб хизмат қилади.

Фаолиятнинг ушбу тури аҳамияти, айнан бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнида корхонанинг жорий ва истиқболдаги сиёсати шаклланишида намоён бўлади. Шу жиҳатдан кадрларни тўғри танлаш ва жойлаштириш, уларнинг малакаси, ўзларига юклатилган вазифаларни тўғри тушунишлари ҳам муҳим аҳамиятга эгадир. Амалиёт шуни кўрсатадики, ҳозирги бошқарувчилар учун яхши муҳандис, технолог, конструктор бўлишнинг ўзигина камлик қилиб,

ишлаб чиқариш иқтисодиёти, бизнес-стратегия, маркетинг, хўжалик ҳуқуқи ва шу кабиларни билиш ҳам муҳим аҳамият касб этади. Фақат ушбу билимлар мажмуасига ва бой меҳнат тажрибасига эга бўлган тақдирдагина бошқарувчилар бозор иқтисодёти вазифаларини муваффақиятли равишда бажаришлари мумкин.

Шуни ҳам эътиборга олиш керакки, бошқарув фаолияти бошқарув аппарати (органи) тушунчасига қараганда кенг талқин қилинади. Бошқарув фаолияти таркибига жамоатчилик ташкилотларидаги фаолият, иш жойларида ижодий ташаббускорликнинг юзага келиши ҳамда ишлаб чиқаришда банд бўлган ходимларнинг таклиф ва маслаҳатларини ҳам киритиш мумкин. Бу эса бошқарув фаолиятини, бевосита бошқарув (корхона бошқарув аппаратининг фаолияти) ва ўзини-ўзи бошқариш (бошқарув фаолиятининг жамоатчилик шакли) турларига ажратилган ҳолда таснифлаш имконини яратади. Фаолиятнинг иккала тури ҳам амалда биргаликда юритилиб, уларнинг ўзаро алоқалари ишлаб чиқаришни бошқаришнинг самарадорлигини оширишда муҳим аҳамият касб этади.

Ишлаб чиқаришнинг, жумладан, бошқарув фаолиятининг ўзининг самарадорлигини оширишда, ишлаб чиқаришнинг аллоҳида элементлари ва бўғинлари ўртасида юзага келувчи бошқарув муносабатлари муҳим ўрин эгаллайди. Бу ерда бошқарув органи (субъекти) ёки бошқарувчи шахс томонидан бошқарилув органига нисбатан таъсир кўрсатишнинг ўзигина камлик қилади. Бошқарилаётган объектдан бошқарув объектига жавоб тариқасида тескари алоқа ҳам бўлиши зарур. Агар бунда тескари алоқа бўлмаса ёки бошқарув органи томонидан қабул қилинмаса, бошқарилаётган объект назорат остидан чиқиши ҳамда бошқарилмайдиган объектга айланиши мумкин.

Бу вазифа амалда бошқарувнинг ҳар бир элементи ёки бўғини томонидан маълум бир вазифани бажаришни кўзда тутувчи бир-бирига бўйсинувчанлик тизими ёрдамида бажарилади. Яъни гап корхона директори, бош муҳандиси ва

бошқалардан, то цех бошлиқлари ва бошқа ишлаб чиқариш бўлинмаларининг бошлиқларигача - корхонанинг бошқарувчилари ёки махсус хизматларига юклатилувчи функционал вазифалар ҳақида бормоқда. Муносабатларнинг бундай кўринишдаги бир-бирига бўйсинувчанлиги бошқарув тизимининг самарали тарзда фаолият юритиши учун муҳим шарт ҳисобланади.

Шу тариқа, бошқарув тизими ишлаб чиқариш самарадорлигига эришиш ва корхонанинг иқтисодий салоҳиятини мустаҳкамлашда муҳим омиллардан бири бўлиб хизмат қилади. Шу билан бир пайтда ишлаб чиқариш самарадорлигининг ўсиш суръати, қабул қилинган ёки амалга оширилаётган бошқарув тизими прогрессивлигининг ўлчови хизматини ҳам ўтайди. Бундан келиб чиққан ҳолда, қўйилган мақсадга қисқа муддатда ва ишлаб чиқариш ресурсларидан унумли фойдаланган ҳолда яқинлашиш даражасини корхонани бошқариш самарадорлигининг бевосита мезони сифатида кўрсатиш мумкин. Бугунги бозор муносабатлари шароитида бошқарув тизими биринчи ўринда корхонанинг барқарорлигини таъминлаши, хўжалик таваккалчилигини камайтириши, сифатли ва рақобатбардош маҳсулот ишлаб чиқаришга кўмаклашиши зарур. Шунингдек, у ходимларнинг ўз меҳнатлари натижасига қизиқиш даражаси ортишига, ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлмаган харажатлар ва йўқотишларга йўл қўймасликка ҳамда меҳнат ва ишлаб чиқариш интизомини мустаҳкамлашга хизмат қилиши лозим.

Корхона ёпиқ тизим бўлмаганлиги сабабли, бошқарув тизимига корхонада юзага келувчи ички муҳитдан ташқари, ташқи муҳит, аввало, аҳолининг турмуш тарзи, жамият қурилмаси, давлат сиёсати ва ҳоказолар таъсир кўрсатиши мумкин. Бироқ ҳар қандай ҳолда ҳам бошқарув тизими, хўжалик ҳаётининг замонавий талаблари ва корхонанинг рақобатчилик муҳитидаги барқарорлигига жавоб бериши лозим.

1.3. Бозор муносабатлари шароитларида корхонани бошқаришнинг таъминлари.

Корхонани бошқаришда самарадорликка эришиш учун, аввало, бошқарувнинг мақсадлари, шунингдек, воситалари ва унга эришиш усуллари аниқ белгилаб олиш зарур. Шу билан бир пайтда бошқарув мақсадлари тушунарли бўлишдан ташқари, улар барча бажарувчилар томонидан амалга оширилишига ҳам эътибор бериш лозим. Тўғри қўйилган мақсад корхона раҳбарининг, шунингдек, бутун жамоа ва ҳар бир ходимнинг манфаатларини ифодалайди. Бундай натижага мақсад корхонанинг жорий ва истиқболдаги ривожланиши бўйича вазифалар мажмуасининг бир бўлагига айланган ҳолда эришиш мумкин. Бундай ёндашув, ишлаб чиқариш мақсадининг ишлаб чиқаришни бошқариш билан мослашувини таъминловчи энг қисқа йўлга олиб келади. Бундай мослашув эса, бошқарувнинг ҳам тизим сифатида, ҳам алоҳида фаолият тури сифатида мақсадга мувофиқлигидан дарак беради.

Деярли ҳар бир корхонанинг мақсад ва вазифалари бугунги кунда “Корхоналар тўғрисида”ги қонунда белгилаб берилган ва шу қонун асосида тартибга солиб турилади. Юқори сифатли ва рақобатбардош маҳсулотларни энг кам харажатлар асосида ишлаб чиқариш энг кўп даромад олишни таъминлаб, инқирозга учрашдан сақлайди ҳамда ҳар бир корхонанинг асосий вазифаси ҳисобланади. Бошқарувнинг барча вазифалари ушбу мақсад амалга ошишига хизмат қилиши лозим. Бошқарувнинг самарадорлигига кўп жиҳатдан корхона олдига қўйилган мақсадлар ва бажарилувчи вазифаларнинг ўзаро муносабатлари ёрдамида эришилади.

Корхонани бошқаришнинг мақсадларини қуйидаги турларга бўлиб таснифлашимиз мумкин:

- * амалга ошириш муддатига кўра - жорий ва истиқболли;
- * аҳамият даражасига кўра - асосий (стратегик) ва иккинчи даражали (тактик);
- * бошқарув объектига муносабатига кўра - хусусий ва умумий;

* натижага эришиш даражасига кўра - якуний ва оралик ёки босқичли.

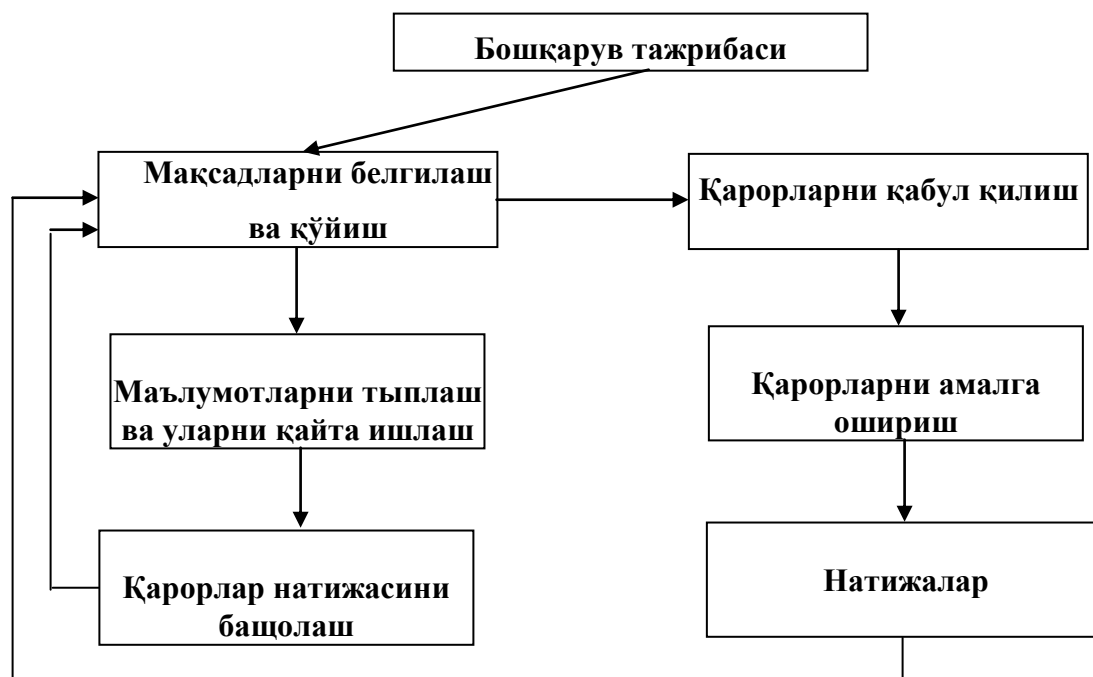
Бошқарув жараёнида жорий мақсадларни истикболдаги мақсадларга, хусусий мақсадларни умумий мақсадларга, оралик мақсадларни якуний мақсадларга мос келиши ва бўйсинишини таъминлаш зарур. Асосий мақсадларни амалга оширишга кўпроқ эътибор қаратиш керак. Корхона ёки унга тенглаштирилган хўжалик субъектларини бошқариш фаолияти тўлалигича шу вазифаларни бажаришга қаратилиши лозим. Асосий мақсадни иккинчи даражали вазифалардан ажрата олиш қобилияти, замонавий менеджерларнинг энг муҳим профессионал кўрсаткичларидан биридир.

Бошқарув жараёни асосан даврий (циклик) характерга эга бўлади. У мақсад ва вазифаларни белгилаш билан бошланиб, уларни бажариш, яъни муайян бир натижаларга эришиш билан тугалланади. Натижалар тўғрисида (мақсадга эришиш даражаси) олинган ахборотлар асосида янги вазифалар белгиланади ва бошқарув цикли қайтадан бошланади. Бундай циклларнинг сони бир нечта бўлиб, улар биринчи ўринда бошқарув объектининг ўзига хос хусусиятлари ва бошқа кўрсаткичлар билан ифодаланади.

Амалиётда турли хил сабабларга кўра, ишлаб чиқариш белгиланган параметрлардан четга оғиши, бошқарув эса қўйилган мақсадга эришмаслиги мумкин. Бундай ҳолларда оператив тартибга солиш йўли билан четга оғишлар олиб ташланади ва ишлаб чиқариш жараёнининг меъёрий тарзда фаолият юритиши таъминланади. Умуман олганда, бошқарув циклини - мақсад ва вазифаларни белгилашдан то натижаларга эришишгача қуйидаги чизма шаклида кўрсатиш мумкин (1.3.1-расм)

Корхонани бошқаришнинг самарадорлиги, мақсадларни шакллантириш ва амалга оширишга қанчалик кам вақт сарфланса, шунчалик юқори бўлади. Бунга корхона раҳбари (менеджери) ва бошқарув функцияларини бажаришга масъул бўлган бошқа шахсларнинг тажрибаси ва малакасидан ташқари, бошқарув амалиёти ва иш тартибига сарфланувчи вақтнинг қисқартирилиши, бошқарув

жараёнларини механизациялаштириш ва автоматлаштириш, бошқарув қарорларини қабул қилиш ва амалга оширишни оқилона ташкил қилиш бўйича ташкилий-техникавий чора-тадбирлар мажмуасини қўллаш ҳисобига эришилади.



1.3.1-чизма. Бошқарув цикли¹

Ижобий натижага эришишга қаратилган қарорни тўғри қабул қилиш учун бу қарорни қабул қилиш оқибатида юзага келиши мумкин бўлган натижаларни олдиндан кўра билиш, ривожланиш истикболларининг турли вариантларига тўғри баҳо бериш зарур. Бу эса корхонани бошқаришнинг асосий стратегик вазифаларини белгилаб беради. Улар қаторига нафақат максимал даромад олишни, балки ишлаб чиқаришни қайта таъмирлаш ва модернизациялаштириш, истеъмолчилар талабига жавоб берувчи замонавий маҳсулотларни ишлаб чиқариш, фаолият йўналишларини бугунги кун ва келажакдаги истикболларини эътиборга олиб белгилаш ҳам киритилади. Санаб ўтилганларнинг охиргиси ўз

¹ Абдукаримов И.Т. ва бошқалар Корхона иқтисодий салоҳияти таҳлили. Т.: «Иқтисодиёт ва ҳуқуқ дунёси» нашриёт уйи, 2003.

навбатида ижодий ёндашувни ва бошқарув қарорларининг янги йўналишларини излашни талаб қилади.

Бошқарув қарори - бошқарув фаолияти технологиясидаги муҳим бўғиндир. Бошқарувнинг мақсад ва вазифаларини амалга ошириш кўп жихатдан қарорларнинг тўғри қабул қилинишига боғлиқ бўлади. Бошқарув қарори бир томондан асосан корхонанинг раҳбарлари томонидан амалга оширилувчи мантикий-фикрий фаолият бўлса, иккинчи томондан, эмоционал-психологик хатти-ҳаракатдир. У инсоннинг бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёниларида тўплаган тажрибаси, билими ва фикрлаш доирасининг чуқурлигига боғлиқ бўлади.

Бошқарув қарорлари қуйидаги белгилар бўйича таснифланади:

- * компетентлик ва масъулият бўйича - якка тарзда ёки коллегиял (жамоа) бошқарув қарорлари;
- * мазмуни бўйича - илмий-техник, иқтисодий, ташкилий, ижтимоий бошқарув қарорлари;
- * характери бўйича - оператив-тақсимловчи, хўжалик-раҳбарлик ва меъёрий бошқарув қарорлари;
- * таъсир кўрсатиш даражаси бўйича - бир ва кўп даражали бошқарув қарорлари;
- * таъсир кўрсатиш йўналиши бўйича - ички ва ташқи;
- * таъсир кўрсатиш миқёси бўйича - хусусий ва умумий (мажмуавий);
- * таъсир кўрсатиш даври бўйича - бир марталик ва кўп марталик.

Бошқарув қарорлари амалга ошириш имкониятлари, ўз вақтида амалга ошириш, аниқлик, қонунийлик ва шу каби талабларга жавоб бериши лозим. Бажариш жараёнида энг кам ўзгартириш ва тузатишларга учрайдиган қарор энг яхши қарор ҳисобланади. Амалиёт шуни кўрсатадики, ҳозирги пайтда кўплаб корхоналарнинг раҳбарлари бошқарув фаолияти жараёнида тўғри қарор қабул қилиш учун етарли билим ва тажрибаларга эга.

Маълумки, бошқарув қарорлари ишлаб чиқариш воситаларига қараганда, кўпроқ муайян шахсларга йўналтирилган бўлади. Шу сабабли бошқарув ва бошқарув қарорлари - биринчи ўринда ишлаб чиқариш жараёнида одамлар ўртасида юзага келувчи муносабатлардир. Бу ерда ўз ваколатлари доирасида бошқарув қарорини қабул қилувчи шахс ёки бошқарув идорасининг қандай тамойилларга таяниб иш кўриши муҳим аҳамиятга эга.

Тамойил - махсус категория бўлиб, алоҳида шахс ёки жамоа қарор қабул қилишда унга таянади. Тамойил фақат инсонгагина хосдир. Машиналар ва жониворлар бирон-бир тамойилга эга бўлмайди. Маълум бир тамойиллардан келиб чиққан ҳолда айнан инсон ўзини ўраб турган дунё билан муносабатларини яратади (уй, кўприк қуради, кемасозлик ва ҳоказоларни амалга оширади).

Корхонадаги бошқарув фаолияти шунингдек, маълум бир тамойиллар асосида амалга оширилади. Бу тамойиллар биринчидан, ишлаб чиқариш қатнашчилари орасидаги келишувларни ўрнатса, иккинчидан, юзага келиши мумкин бўлган хатоларнинг олдини олади ҳамда бошқарув меҳнатининг самарадорлигини оширади.

Замонавий фан ва менеджмент амалиёти корхоналарни бошқаришнинг қуйидаги тамойилларини энг асосийлари сифатида қабул қилади:

- 1) илмийлик;
- 2) тизимлилик ва комплекслик;
- 3) якка бошқарув ва коллегияллик;
- 4) тартиб ва адолат;
- 5) ходимларни моддий ва маънавий рағбатлантириш;
- 6) тежамкорлик ва самарадорлик;
- 7) ташаббускорлик ва корпоратив руҳият;
- 8) ваколат ва мажбурият.

Бошқарувнинг илмийлик тамойили ўзакларнинг ўзигидир. Амалда бу тамойил, аввало жамият ривожланишининг объектив қонунлари ва фан-техника ютуқларидан хабардор бўлишни талаб қилади. Унинг ёрдами билан ишлаб чиқариш ва бошқарувнинг зарурий мутаносиблиги таъминланади, бошқарув қарорларидаги хатолар камайтиради, оғирлик маркази энг катта сифат ва миқдор ютуқларига эришишга ўтказилади. Илмийлик тамойили ишлаб чиқариш масалаларини ҳал қилишда иқтисодий-математик усуллардан кенг фойдаланиш, бошқарувнинг мақсадли-дастурий усулларини амалга киритиш, замонавий электрон-ҳисоблаш техникаси ва бошқарувнинг автоматлаштирилган тизимларидан фойдаланишни кўзда тутати.

Тизимлилик ва комплекслилик тамойили илмийлик тамойилининг давоми бўлиш билан бирга, ўзининг мустақил аҳамиятига ҳам эга. У бошқарилаётган тизимнинг вертикал ва горизонтал йўналишлари бўйича барча хусусиятларини қамраб олишни кўзда тутати. Тизимлилик ва комплекслилик тамойили бошқарув усулларининг тарқоқликдаги тамойилларига ҳамда бир дақиқалик фойда ва эҳтирос туфайли юзага келувчи қарорларга қарши қўйилади. У ишлаб чиқаришнинг бир маромда амалга оширилишини таъминлашга хизмат қилади, ишлаб чиқариш учун қулай шароит яратади.

Якка бошқарув ва коллегиялик корхонани бошқаришнинг муҳим тамойилларидан биридир. Бу тамойил, айниқса, акционерлик шароитларида фаолият юритувчи корхоналарда аниқ кўзга кўринади.

Якка бошқарув ҳар бир хўжалик раҳбари ўз ваколати доирасидаги масалаларни ҳал қилишда қонун томонидан берилган ҳуқуқларга асосан бир ўзи (якка тарзда) қарор қабул қилишини ҳамда корхона фаолияти учун шахсан жавобгарлигини англатади. Бундан ташқари, якка бошқарув ходим буйруқларни фақат битта бевосита (тўғридан-тўғри) бошлиқдан олиши мумкин ёки шарт бўлган ҳолларни ҳам англатади.

Коллегиаллик корхона жамоасининг ишлаб чиқариш билан боғлиқ бўлган қарорларни қабул қилишдаги фаол иштирокида ифодаланади. Маълум бир маънода, айниқса, бошқарувнинг ирода билан боғлиқ бўлган усулларида коллегиаллик якка бошқарув қарама-қаршилиқни англатади. Бозор иқтисодиёти шароитларида ушбу тамойилнинг имкониятлари сезиларли равишда кенгайтирилган.

Тартиб ва адолат – бу, бошқарувнинг ҳар бир қадамда ўзини эслатиб турувчи тамойилдир. Кўп ҳолларда айнан шу тамойилга кўра корхона ва унинг раҳбарига тавсифнома берилади. Корхона раҳбари қанчалик билимли ва тажрибали, унинг касб маҳорати ва маданияти қанчалик юқори бўлса ҳамда у жамоа тўғрисида қанчалик кўп қайғурса, тартиб ва адолат кўрсаткичлари шунчалик юқори бўлади. қисқароқ қилиб айтганда, тартиб – бу, ҳар бир киши ва ҳамма нарса ўз жойида бўлишини, адолат эса раҳмдиллик ва одилликнинг уйғунлигини англатади. Бошқарувнинг тартиб ва адолат тамойили кадрлар тез-тез алмашишини олдининг олиб, корхона обрўсининг ўсишига ҳамда бунга корхона жамосини қизиқтиришга хизмат қилади.

Ходимларни моддий ва маънавий рағбатлантириш тамойили меҳнат унумдорлигини оширишда муҳим туртки ҳисобланади ва бошқарув тизимининг самарадорлигини акс эттиради. Ходимларнинг садоқати ва қўллаб-қувватлашига эришиш мақсадида улар ўз хизматлари учун, ишчилар эса бажарилган ишнинг сифати ва миқдори учун адолатли тарзда ҳақ олишлари зарур. Бундан ташқари, маънавий рағбатлантириш моддий рағбатлантиришдан кам аҳамиятга эга эмас. Раҳбарнинг иқтидори, ходим (ходимлар, ишчилар)нинг ташаббус ва ютуқларини ўз вақтида илғаб олиб, муносиб баҳолаш ҳамда уларни ҳам моддий ҳам маънавий рағбатлантириш тизимини моҳирона қўллашида кўзга ташланади.

Тежамкорлик ва самарадорлик тамойили – бу, корхона бошқарувининг барча бўғинларида амалга оширилиши лозим бўлган тамойилдир. Бу

тамойилнинг моҳияти моддий ва меҳнат ресурсларидан тежамкорлик билан фойдаланиш, энг кам харажатлар билан энг кўп натижаларга эришиш, ишлаб чиқариш захираларидан тўлиқ фойдаланишда ифодаланади. Бироқ бу тамойил истисно тариқасида қўлланмай, фақат корхона раҳбарининг эмас, балки бутун жамоа ва биринчи ўринда хом ашё ва материаллардан тайёр масулот яратувчи ишчиларнинг меҳнат қоидасига айланган тақдирдагина ҳақиқий тасдиғини топади.

Ташаббускорлик ва корпоратив руҳият бошқарувнинг муҳим тамойили бўлиш билан бирга, корхонанинг бозор тизимида муваффақиятли фаолият юритишига туртки ҳамдир. Умуман олганда, бошқарув ташаббускорликсиз, истиқболни кўрмасдан, ижодий ёндашувсиз муваффақиятларга эришиши амримаҳолдир. Бошқарув ижодий негизни, ташаббускорликни корпоративлик билан боғлаган ҳолда бойитади. Агар корпоратив руҳият ишлаб чиқариш билан шуғулланувчи жамоа уйғунлигининг натижаси, иттифоқи бўлса, ташаббускорлик фаол ҳаракатларни англантиб, корхона жамоасига ва ҳар бир ходимга ишлаб чиқаришни ривожлантиришнинг турли хил дастурларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишда қўшимча куч-қувват бахш этади.

Ваколат ва мажбурият тамойили бошқарувнинг рационал, аниқ ва йўлга қўйилган ташкилий тизимини яратиш, лавозимларга оид йўриқнома ҳамда раҳбар ва мутахассисларнинг ҳуқуқ ва бурчлари тўғрисидаги ҳужжатларни ишлаб чиқиш, бажарилган иш учун моддий жавобгарликни белгилаш, буйруқ ва кўрсатмаларни ўз вақтида тайёрлашни англатади. Ҳар бир лавозим эгаси - бўлим ёки хизмат бошлиғидан, то корхона раҳбаригача - бошқарув фаолиятидаги ўз ваколатларини яширмаслиги ва мажбуриятларини камайтирмаслиги - бошқаларнинг, яъни унга бўйсинувчи шахсларнинг зиммасига юклмаслиги лозим.

Юқорида кўрсатилган тамойиллар ҳам алоҳида, ҳам биргаликда бошқарув тизимининг ишончлилигига ва корхона раҳбари ҳамда ҳар бир бошқарув

тузилмасининг обрўсини ўстиришга хизмат қилиши лозим. Бундан ташқари, улар доимий равишда мукаммаллаштириб борилиши ҳамда замон руҳи ва хўжалик юритиш механизми талабларига жавоб берувчи янги тамойиллар билан тўлдирилиши зарур. Бу эса бошқарув тизими ва жараёнларининг янги шакл ва усуллари ривожлантиришга имкон яратади.

1.4. Бошқарувнинг ташкилий тузилмалари ва функциялари

Ташкилий тузилма деганда корхона бошқаруви функцияларини бажарувчи турли хил бўлим, хизмат ва бўлинмалар таркиби, ўзаро муносабатлари ва бир-бирига бўйсинишини тушуниш лозим. Ташкилий тузилма бошқарувнинг тизим ва алоҳида фаолият тури сифатидаги бир бутунлигини ифодалайди. У бошқарув органларининг маълум бир тартибини, ҳокимият ва бўйсиниш алоқаларини, вертикал ва горизонтал меҳнат тақсимотининг интеграциялашувини этади.

Бошқарув тузилмаси динамик тарзда бўлади. У ишлаб чиқариш кучлари ва муносабатларининг ривожланиши, бошқарув объектларининг қарама-қаршиликлари ва қонуниятлари ҳақидаги билимларимиз даражасининг ўсишига боғлиқ ҳолда ўзгариб боради. Бошқарувнинг ташкилий тузилмасига корхонанинг ҳажми, унинг ихтисослашуви ва кооперация алоқалари, мулкчилик шакли, қайси тармоққа тегишлилиги, жойлашган ҳудуди каби омиллар катта таъсир кўрсатади.

Бошқарувнинг ташкилий тузилмаси корхонанинг ишлаб чиқариш тузилмаси билан алоқада ва кўп жиҳатдан унга боғлиқ бўлади. Корхона қанчалик катта, ишлаб чиқариш ва унда фойдаланувчи меҳнат қуроллари ва технологиялар қанчалик мураккаб бўлса, бошқарувнинг ишлаб чиқариш ва ташкилий тузилмаси, шунингдек, корхона бошқарув аппаратининг функциялари шунчалик мураккаблашади.

Бошқарув элементлари ва бўғинлари ўртасидаги алоқаларнинг шакли, тузилмавий бўлинмаларнинг мослашувчанлиги ва бир-бирига бўйсинувчанлигига кўра, бошқарувнинг қуйидаги ташкилий тузилмалари мавжуд:

- чизиқли;
- функционал;
- аралаш (чизиқли-функционал);
- матрицали.

Чизиқли тузилма бошқарув тузилмасининг энг кўп тарқалган тури бўлиб, унга кўра бошқарувнинг ҳар бир бўғини ўзидан юқори турувчи фақат битта бошқармага эга бўлади ва барча масалалар битта алоқа канали орқали ҳал этилади. Бундай тузилмада бошқарув бўғинлари тизими тўлалигича ишлаб чиқариш бўғинлари тизими билан мос тушади. Ҳар бир ишлаб чиқариш жамоаси тепасида раҳбар туради ва корхона ходимлари унга бевосита бўйсинадилар. Барча бошқарув функциялари раҳбар қўлида мужассамланади.

Бошқарувнинг чизиқли тузилмаси ҳал қилинаётган масалалар кўлами унчалик катта бўлмаганида самаралироқ бўлади. Шу сабабли бундай тузилмадан асосан цех, ишлаб чиқариш участкалари ва кичик корхоналарни бошқаришда фойдаланилади. Бундай тузилманинг қуйидаги афзалликлари мавжуд:

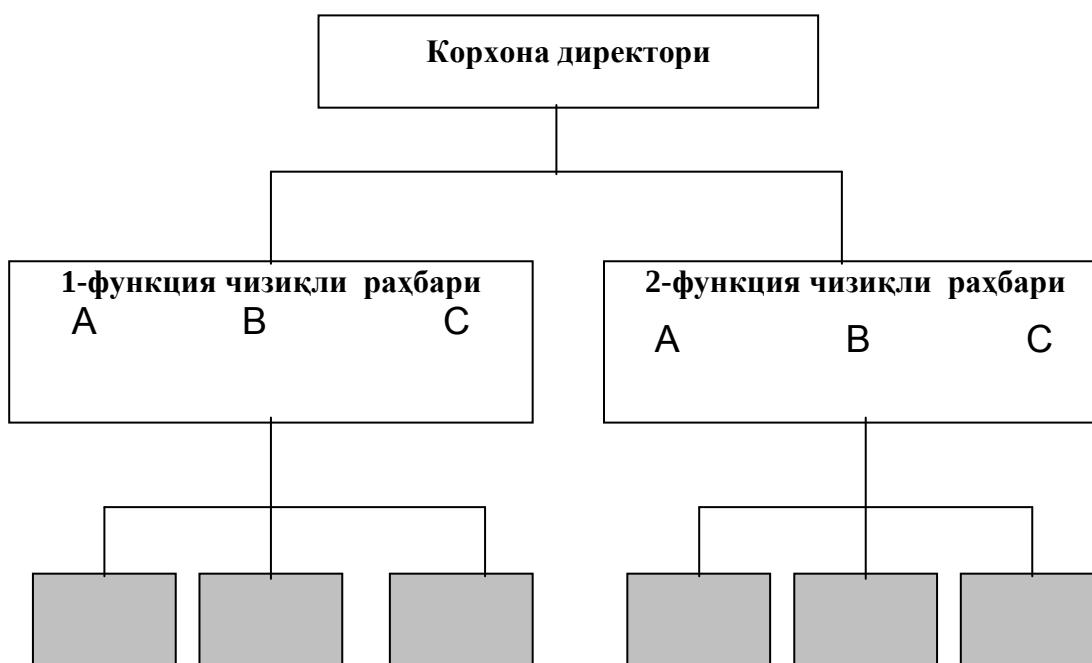
- бошқарувнинг ҳар бир бўғини учун раҳбар тайинлашнинг нисбатан осонлиги
- бошқарув қарорларини тайёрлаш ва бажаришнинг тезкор (оператив) амалга оширилиши
- бошқарув функцияларини бажаришнинг нисбатан осонлиги.

Бироқ бошқарувнинг бу тизимида бир қанча камчиликлар ҳам мавжуд бўлиб, уларнинг асосийлари горизонтал алоқаларнинг тарқоқлиги, бошқарувдаги ҳаддан ташқари қаттиқлик ва ишлаб чиқаришнинг диверсификацияси шароитларидаги чекланган имкониятларида намоён бўлади.

Бошқарувнинг чизиқли тизими қуйидаги ҳолларда қўлланади:

- ходимлар сони 300-500 кишини ташкил қилувчи ҳамда предметли ва технологик ихтисослашув даражаси юқори корхоналарда (металлга ишлов бериш, ярим тайёр маҳсулот ишлаб чиқариш, йиғиш, бир турдаги хизмат кўрсатиш ва ҳоказо);
- маҳаллий саноат корхоналарида (масалан, ёғочни қайта ишлаш, маҳаллий хом ашёдан маҳсулот тайёрлаш ва ҳоказо).

Бошқарувнинг мазкур структураси тавсифистикасини қуйидаги схема шаклида кўрсатиш мумкин:



Ишлаб чиқариш бўлинмасидаги
бажарувчилар

Ишлаб чиқариш бўлинмасидаги
бажарувчилар

1.4.1-чизма. Корхона бошқарувининг чизиқли ташкил этиш тузилмаси¹

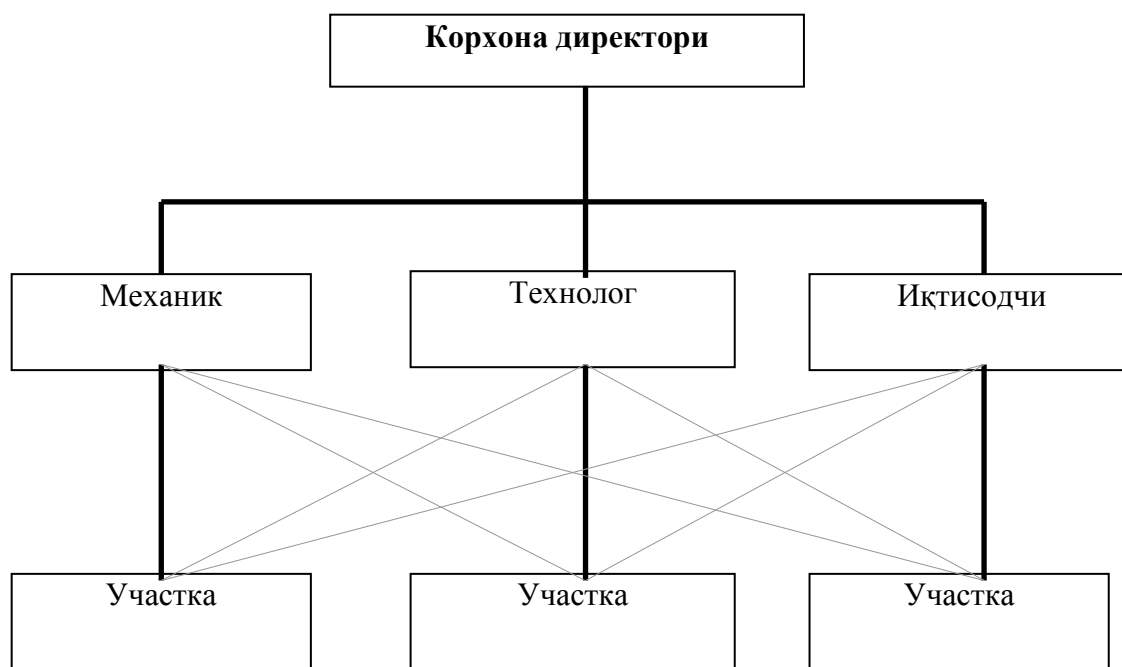
Бошқарувнинг функционал тузилмаси учун бошқарув ва объект функциялари бўйича бошқарув ячейкалари яратиш тавсифлидир. Бу ячейкалар бажарилиши шарт бўлган қарорларни бошқарувнинг қуйи поғонасига ёки бевосита ишлаб

¹ В. Г. Грузинов. Экономика предприятия Учебник 2-е изд. М.: «Юнити Дана» 2003.

чиқариш бўғинларига етказиб беради. Демак, бошқарув функциялар бўйича тақсимланади ва функционал бўғинлар томонидан амалга оширилади, улар томонидан тайёрланувчи бошқарув қарорлари эса бажарувчиларга кесишувчан алоқа каналлари бўйича етказилади

Бошқарувнинг функционал тузилмаси учун бошқарув ва объект функциялари бўйича бошқарув ячейкалари яратиш тавсифлидир. Бу ячейкалар бажарилиши шарт бўлган қарорларни бошқарувнинг қуйи поғонасига ёки бевосита ишлаб чиқариш бўғинларига етказиб беради. Демак, бошқарув функциялар бўйича тақсимланади ва функционал бўғинлар томонидан амалга оширилади, улар томонидан тайёрланувчи бошқарув қарорлари эса бажарувчиларга кесишувчан алоқа каналлари бўйича етказилади.

Бошқарувнинг функционал структурасини қуйидаги чизма орқали акс эттириш мумкин:



1.4.2- Бошқарувнинг функционал структураси¹

¹ Махмудов Э.Х. Корхона иқтисодиёти: Ўқув.қўлл. –Т.: Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти, 2004.

Бошқарувнинг функционал тузилмаси амалда чизиқли тузилма билан кесишиб ўтади. Бундай синтез чизиқли ёки функционал тузилмага қараганда бошқарувнинг чизиқли-функционал тузилмасини самаралироқ бўлиши ва кенг тарқалишига сабаб бўлади. Бу ҳолда бошқарув ҳам чизиқли, ҳам функционал раҳбарлар томонидан амалга оширилади.

- Бошқарувнинг функционал тузилмаси Бошқарувнинг ушбу тузилмаси афзалликлари қуйидагилар:
- бошқарув фаолиятини ихтисослаштириш даражасининг юқорилиги;
- бошқарув фаолиятининг деярли барча соҳаларини ваколат доирасида қамраб олиш;
- ишлаб чиқариш диверсификациясининг турли талаб ва шарт-шароитларига мослашиш имкониятлари;
- бошқарув хизматлари ёки бўлимларига ходимлар танлашнинг нисбатан осонлиги.

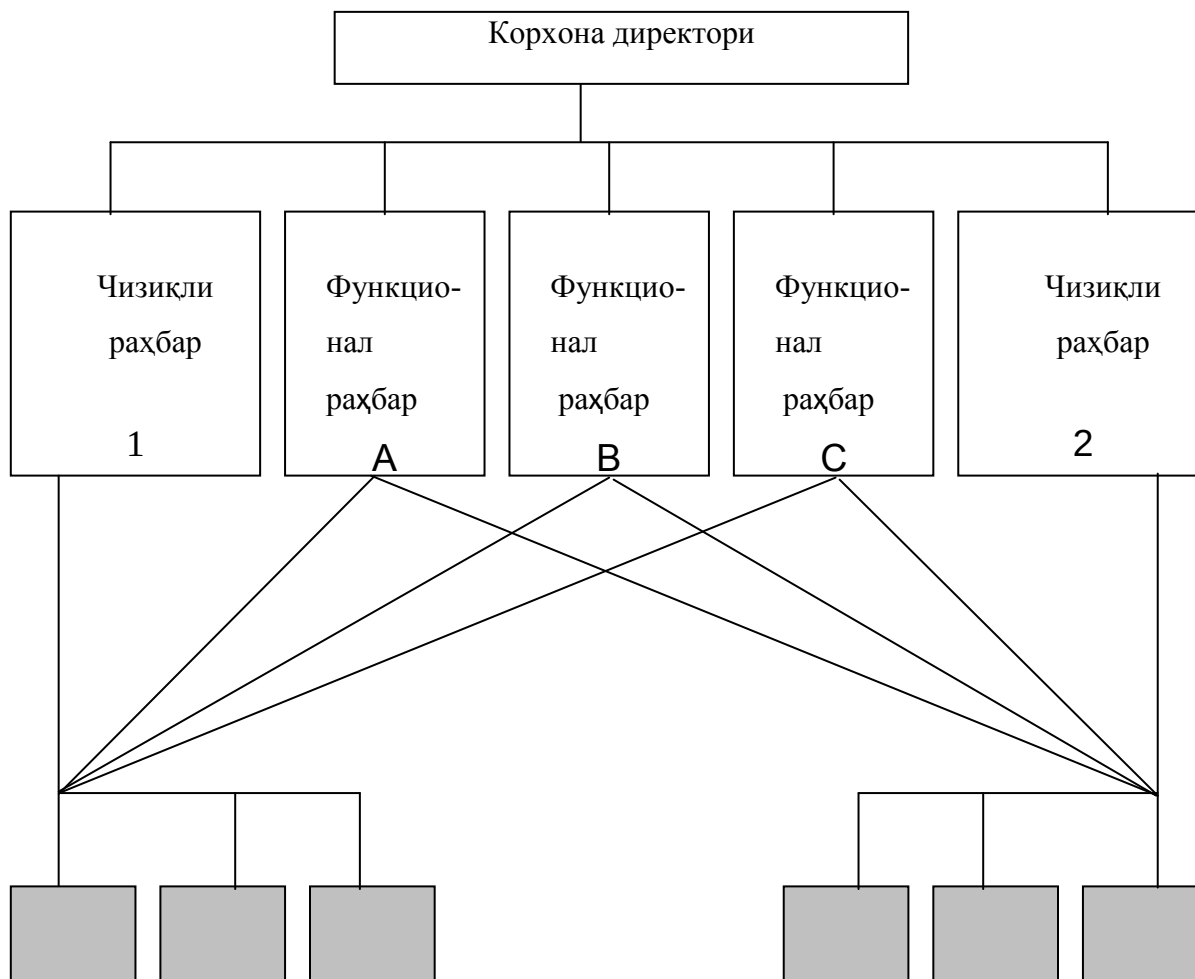
Унинг камчиликлари қаторига эса қуйидагиларни киритиш мумкин:

- яққаҳоқимлик тамойилининг бузилиши;
- келишилган бошқарув қарорларини қабул қилиш ва бажариш ҳамда уларнинг комплекслигини таъминлаш қийинлиги;
- бошқарувнинг юқори поғоналари учун раҳбар танлашнинг мураккаблиги.

Чизиқли-штабли тузилма бошқарув аралаш тузилмасининг бир кўриниши бўлиб, унга чизиқли структура асос қилиб олинган. Бошқарувнинг ҳар бир бўғинида штаблар тузилиб, унинг таркибига муаммоларни ечиш учун малакали мутахассислар таклиф этилади.

Масалан, штабли тузилмалар табиий офат, ҳалокат ва қулфатларнинг оқибатларини бартараф қилиш, янги маҳсулот ёки технологияни ўзлаштириш, тўсатдан юзага келган, одатий бўлмаган вазифаларни ечишда тузилиши

мумкин. Бундай ҳолларда бошқарув штабига раҳбарларнинг ваколатларидан кам бўлмаган ҳақ-ҳуқуқлар, ваколатлар берилади.



1.4.3-чизма. Бошқарувнинг чизиқли-функционал тузилмаси¹

Бошқарувнинг матрицали тузилмалари турли хил бўлиб, уларнинг барчаси битта тамойилда - ишлаб чиқаришни вертикал ва горизонтал бошқаришда бошқарув функцияларини ташкилий тузилмалар ўртасида қайта тақсимлаш асосида яратилган. Бу тузилмалар илмий тадқиқот институтлари, конструкторлик бюрolari, технологик бюрolari, шунингдек, илмий-тадқиқот ва конструкторлик изланишлари олиб бориловчи йирик корхоналарда кенг қўлланилади.

¹ Бусыгин А.В. Предпринимательство. Основной курс. Учебник для вузов. М.: Инфра-М. -М., 2007.

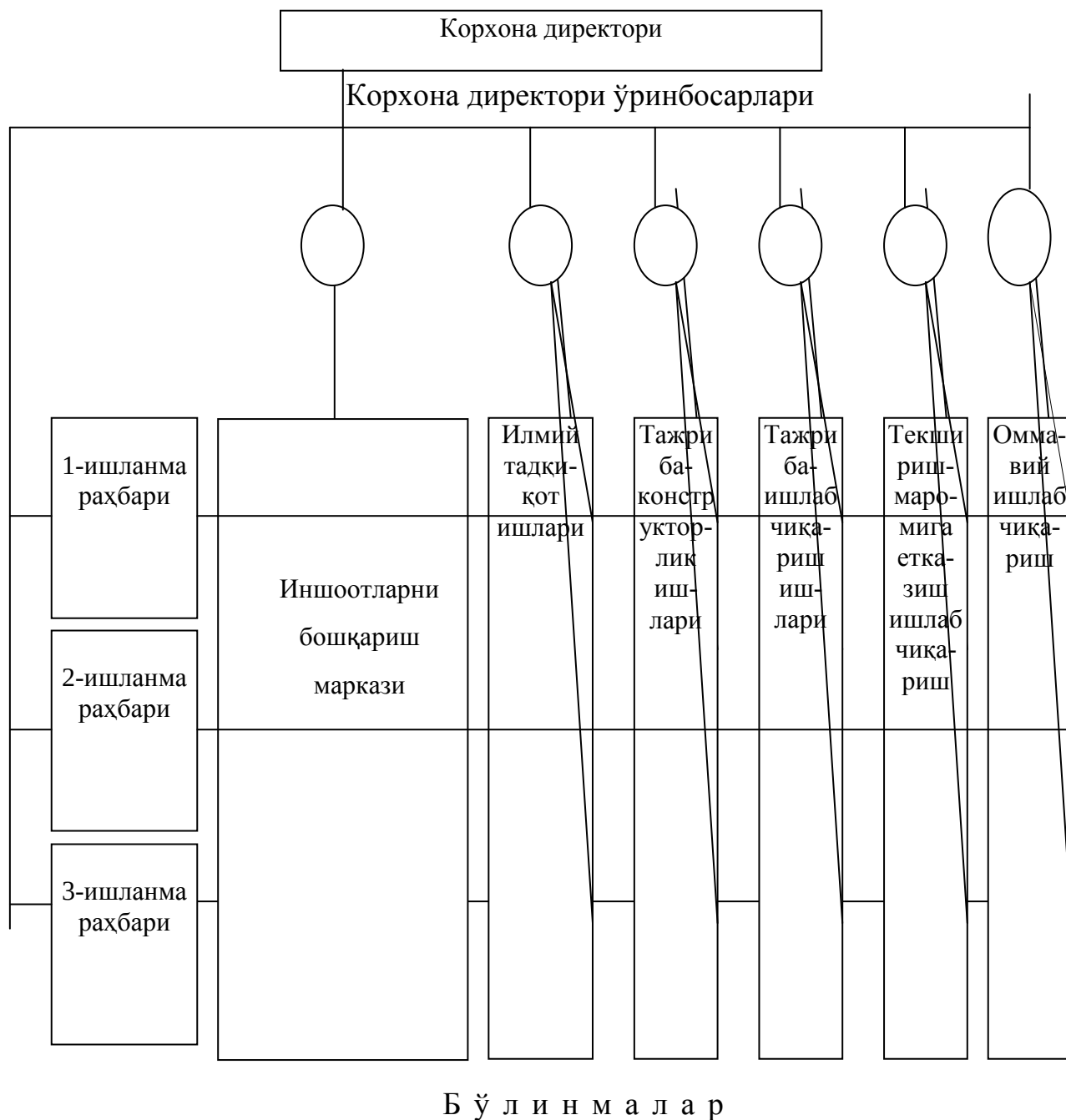
Бошқарувнинг матрицали тузилмалари раҳбарлардан жуда юқори бошқарув ваколатини талаб қилади. Бундай тузилмадан фойдаланганда юзага келувчи муаммо ва вазифаларни ечиш учун вақтинчалик ижодий гуруҳларни тузиш мумкин. Тўғри, бунинг учун жамоа олдида юзага келувчи лойиҳа топшириқларни бажариш учун қўшимча харажатлар талаб қилиниши мумкин. Бошқарувнинг исталган ташкилий тузилмасини лойиҳалаштиришда ҳамда амалиётда қўллашда тезкорлик, оптималлик, ишончлилиқ ва тежамкорлик каби асосий талабларга жавоб бера олишига эътибор қаратилиш лозим. Бу талаблар қанчалик тўлиқ ва яхши бажарилса, корхонани бошқариш тизимининг сифат кўрсаткичлари шунчалик юқори бўлади. Амалиёт шуни кўрсатадики, бошқарув объекти ва бошқарувчи тизим (бошқарув аппарати) ўртасида, бошқарув функциялари ёрдамида тартибга солинувчи маълум бир муносабатлар юзага келади. Бошқарув функциялари объектив жиҳатдан зарур ва албатта қайтариловчи хатти-ҳаракатлар мажмуаси бўлиб, мазмуни ва йўналиш мақсадларининг бир хиллиги туфайли бирлашиб туради. Бошқарув функциялари бутун бошқарув жараёни давомида узлуксиз тарзда амалга оширилади ҳамда бошқарув қарорларини қабул қилиш ва бажаришнинг турли босқичларида турли хил салмоққа эга бўлади.

Амалдаги таснифга асосан бошқарувнинг қуйидаги функцияларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. Режалаштириш – ишлаб чиқаришни кенгайтириш ва корхонанинг гуллаб-яшнаши учун ишлаб чиқариш мақсадларини белгилаш ва унинг натижаларига эришиш.

2. Истиқболни белгилаш (прогнозлаштириш)– жорий фаолиятни самарали тарзда олиб бориш ҳамда истиқболни кўра олиш ва бошқарув тизимини истиқболга мослаштириш. Режалаштиришдан фарқли равишда прогнозлаштириш эҳтимоллик тавсифига эга бўлади.

3. Тартибга солиш – ишлаб чиқаришни, жамоани бошқаришда белгиланган кўрсаткичлардан четга оғишларни тўғрилаб бориш.



1.4.4-чизма. Бошқарувнинг матрицали структураси¹

4. Ташкиллаштириш – куч-қувват ва воситаларни ишлаб чиқариш дастурини минимал харажатлар асосида ва бу харажатларнинг юқори самарадорлиги

¹ В. Г. Грузинов. Экономика предприятия Учебник 2-е изд. М.: «Юнити Дана» 2008.

орқали амалга оширишга йўналтириш, амалдаги ташкилотчилик тизимини янги ютуқларга эришиш ва янги вазифаларни бажаришга йўналтириш.

5. *Назорат* – жорий кўрсаткичларнинг белгиланган (дастурий) вазифа(норма)ларга мос келиш даражасини аниқлаш.

6. *Ҳисобга олиш* – корхонанинг маълум бир вақт давомида бажарган ишларига якун яшаш.

7. *Таҳлил* – маълумотларни йиғиш, сақлаш, қайта ишлаш ҳамда улардан бошқарувни асослаш ва бошқа вазифалари учун фойдаланиш.

Шуни қайд қилиб ўтиш керакки, бошқарув функциялари ўртасида қатъий чегара йўқ. Бошқарув фаолиятининг битта тури бошқарувнинг бир нечта функциялари белгиларига эга бўлиши ва улар ўзаро чамбарчас боғланиб кетиши мумкин. Шу билан бирга ҳар бир функция ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, уларни билиш раҳбарнинг профессионал маҳорати шаклланишида муҳим роль ўйнайди.

II.Боб. КИЧИК КОРХОНАЛАРНИ БОШҚАРИШНИ ТАКОМИЛЛАШТИРИШНИНГ АСОСИЙ ЙЎНАЛИШЛАРИ ВА ИСТИҚБОЛЛАРИ.

2.1. Кичик корхоналарни бошқаришни ўзига хос жиҳатлари

Бозор иқтисодиётига ўтиш ва жамиятнинг демократик тамойиллари кучайиши, турли корхоналарнинг- йирик ва кичик корхоналарнинг, шунингдек, ходимлар сони 20 кишигача бўлган микрофирмаларнинг муваффақиятли фаолият юритиши учун зарур шароитларни яратиб бermoқда.

Амалиётдан шу нарса маълумки, корхона тури бошқарув аппаратининг шаклланиши ва ташкилий тузилмасига сезиларли равишда таъсир кўрсатади. Масалан, ўрта ва айниқса, кичик корхоналар учун йирик корхоналарнинг бошқарув тузилмасини кўр-кўрона кўчириб олиш мақсадга мувофиқ эмас. Бу қимматга тушиши ва кўп меҳнат талаб қилишидан ташқари маъносиз ҳамдир. Шу сабабли ўрта ва кичик корхоналарнинг мослашувчанлиги, ҳаракаатчанлиги ва бозор конъюнктурасига таъсири уларнинг ташкилий тузилмаси соддароқ ва оптимал тарздалиги билан асослаб берилади. Кичик корхоналарда асосан йирик корхоналарга хос бўлган катта функционал бўлим ва хизматлар мавжуд бўлмайди.

Хусусийлаштириш ва давлат тасарруфидан чиқариш шароитларида акционерлик корхоналарини (жамиятларини) бошқаришга катта қизиқиш уйғонган. Бундай корхоналарнинг жамоалари ишлаб чиқариш ва ташкилий тузилмани бошқаришда иштирок этади. Якка бошқарув тамойилларига асосланган давлат корхоналаридан фарқли равишда акционерлик корхоналари (жамиятлари) бошқарув шакли, усули ва тузилмасини ўзлари мустақил равишда танлайдилар, ишлаб чиқариш фаолияти сиёсати ва штатларини белгилайдилар.

Акциядорлик корхоналари (жамиятлари)да кузатув кенгаши, бошқарма ва акционерларнинг умумий йиғилиши бошқарув органи вазифасини бажаради. Уларнинг фаолияти Ўзбекистон Республикасининг “Акционерлик жамиятлари

ва акциядорлар ҳуқуқини ҳимоя қилиш тўғрисида”ги қонунига, шунингдек, бошқа ҳуқуқий-норматив ҳужжатларга, жумладан, акциядорлик жамиятининг ички тартиб ва қоидаларига асосан юритилади.

Акциядорлик корхонасини бошқаришнинг ташкилий тузилмасида таъсисчилар таркибига боғлиқ бўлган-таъсисчилар кенгаши муҳим ўрин эгаллайди. Масалан, очик турдаги акциядорлик корхоналарида таъсисчининг энг кам сони белгиланмаган, ёпиқ турдаги акциядорлик корхоналарида эса таъсисларнинг энг кам миқдори уч киши қилиб белгиланган. Бундан ташқари уларнинг ҳар бири акциядор бўлиши шарт.

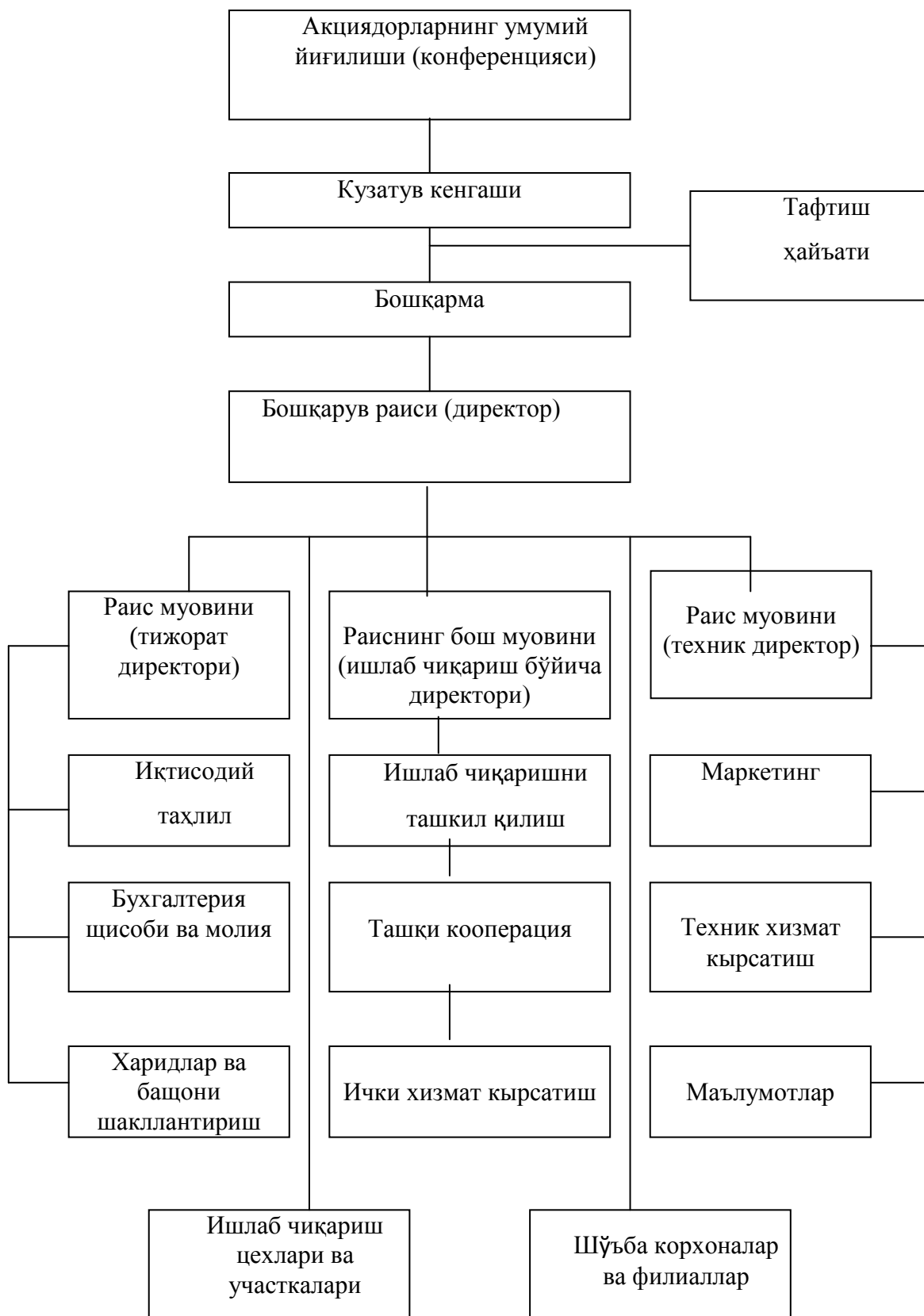
Таъсисчилар акциядорлик корхоналари (жамиятлари)нинг раҳбарини тайинлайдилар ҳамда бу раҳбар кейинчалик акциядорлар номидан ишлаб чиқариш ва хўжалик фаолияти бўйича барча хатти-ҳаракатларни бажаради ва бунинг учун жавобгар ҳисобланади. Акциядорлик корхоналари (жамиятлари)ни бошқаришда кузатувчилар кенгаши муҳим ўрин тутди ҳамда қуйидаги ҳуқуқларга эга бўлади:

- * корхона фаолиятининг устувор йўналишларини белгилаш;
- * акциядорларнинг йиллик ва навбатдан ташқари умумий йиғилишларини чақириш;
- * акциядорларнинг умумий йиғилиши кун тартибини тайёрлаш;
- * умумий йиғилишда қатнашиш ҳуқуқига эга бўлган акциядорлар рўйхатини тузиш;
- * корхона (жамият) Низомига қўшимча ва ўзгартиришлар киритиш масаласини киритиш;
- * корхонанинг Низом жамғармасини эълон қилинган акциялар тури ва миқдорига кўра, акцияларнинг номинал қийматини ошириш ёрдамида кўпайтириш;
- * облигация ва қимматбаҳо қоғозларни жойлаштириш;
- * корхона мулкнинг бозор қийматини белгилаш;

- * ижроия органи раҳбари (директор, бошқарма раиси) ва аъзоларини тайинлаш;
- * жамият номидан ходимларни ишга ёллаш бўйича меҳнат шартномаларини тузиш;
- * ижроия органига тўланувчи мукофот, рағбатлантириш ва компенсациялар ҳажмини белгилаш;
- * жамиятнинг захира ва бошқа жамғармаларидан фойдаланиш;
- * акциядорлик корхонаси(жамияти)нинг шўъба бўлимлари ва ваколатхоналарини очиш;
- * жамият Низомиди белгиланган, кузатув кенгаши ваколатлари доирасига киритилган бошқа масалаларни ҳал қилиш.

Кузатув кенгаши ваколатлари доирасига киритилган вазифаларни ечиш жамиятнинг ижроия органига ўтказилиши ижроия органи аъзолари кузатув кенгашига сайланиши мумкин эмас. Кузатув кенгаши асосан сайлов асосида тузилади ҳамда сайлов давомида энг кўп овоз олган шахс кенгаш аъзолигига номзод ҳисобланади. Жамиятнинг молиявий ва хўжалик фаолиятини назорат қилишда тафтиш ҳайъати муҳим ўрин эгаллайди. Ушбу ҳайъат аъзолари умумий йиғилиш томонидан акциядорлар ҳамда корхонанинг акцияларини сотиб олмаган бошқа ходимлар орасидан сайланади. Ҳайъат бошқарувнинг молиявий-хўжалик фаолияти назоратини доимий равишда ёки умумий йиғилиш, кузатув кенгаши, корхона акцияларининг 10% дан кўпроғига биргаликда эгалик қилувчи бир гуруҳ акциядорларнинг, шунингдек, ўз ташаббуси билан амалга ошириши мумкин. Тафтиш ҳайъатининг хулосалари акциядорлик корхонасининг йиллик ҳисоботи ва балансини тасдиқлашда катта аҳамиятга эга.

Очиқ турдаги акциядорлик корхонаси(жамияти)ни бошқаришнинг намунавий тузилмасини 2.1.1- чизма кўринишида акс эттириш мумкин.



2.1.1.-чизма. Акциядорлик корхонасини бошқаришнинг наъмунавий тузилмаси

Қонунда белгиланган тадбиркорлик шакллариинг ўзига хос хусусияти бўлиб иқтисодий фаолият юргизишда меҳнатни ташкил қилишга, якка тартибдами, ёлланма меҳнатни жалб этиш асосидами, бир гуруҳ бўлиб ёки ҳамкорликда тадбиркорлик шакллариини ўз ичига камраб олади. Тадбиркорлик шаклини якка тартибдаги фаолият асосида амалга ошириш деганда, мулкчилик субъектиниинг ўзи мустақил тарзда иқтисодий фаолиятнинг у ёки бу тури бўйича тадбиркорлик билан шуғулланиш тушунилади. Бу шаклда тадбиркорликни амалга оширишда субъект сифатида фақат фуқаролар қатнашади. Фуқароларнинг якка тартибдаги меҳнатига асосланган тадбиркорлик шакли ҳам энг кўп қўлланишлиги учун уларга ҳар томонлама ёрдам кўрсатиш айниқса муҳимдир. Якка тартибдаги меҳнат фаолияти хусусий тадбиркорлик шаклларииндан бири бўлиб, фуқаролар бундай фаолият билан юридик шахс мақомини олмасдан шуғулланадилар. Бундай тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланиш учун туман, шаҳар ва шаҳарлардаги туман ҳокимиятлари томонидан рухсатнома берилади.

Кичик корхоналар орасида қўшма корхоналар алоҳида ўрин топади. Қўшма корхоналар бу икки ёки ундан ортиқ юридик шахс яъни корхоналар мулкини қўшиш йўли билан ташкил қилинган корхоналардир. Бу корхоналар мамлакатимизга илғор хорижий технология, бошқарув тажрибаси ва қўшма молиявий ресурсларни олиб киради ва экспортни кучайтириш имконини беради. Қўшма корхоналар чекланган жавобгарликка эга бўлган жамият (маъсулияти чекланган жамият- МЧЖ), ҳиссадорлик жамияти ҳамда қонун томонидан чекланмаган бошқа шаклларда, сони чекланмаган, аммо иккитадан кам бўлмаган шериклар ўртасида тузилган шартнома асосида бунёд этилади, қўшма корхона таъсисчилари ҳар иккала томондан ҳам юридик ёки жисмоний шахс бўлиши мумкин. Жамиятнинг омонатчи-акционерлар олдидаги мажбурияти, акция учун тўланган пул микдори, яъни жамоат капиталига

киритилган ҳиссаси билан чекланади жамият мажбурияти бўйича фақат жамиятнинг ўзи ўз мулки билан жавоб беради. У очиқ ёки ёпиқ бўлиши мумкин. Акционерлик жамияти - бу бизнеснинг, купрок демократик шаклидир, чунки бевосита ёки обуна бўлиш йули билан акция сотиб олиш ва корхонада мулк эгаси бўлишга исталган инсон эришиши мумкин

Аралаш корхоналар идоралар томонидан кам назорат қилинади ва бошқарилади. Ўзининг ташкилий шаклига кўра акциядорлик компанияси ёки масъулияти чекланган ширкат бўлган ушбу корхоналар худди хусусий компаниялар каби тижорат ва фукаролик кодекслари асосида фаолият кўрсатади. Ўз навбатида улар бўйича молиявий ҳисоботлар хусусий секторга мўлжалланган меъёрлар бўйича амалга оширилади. Парламент уларнинг фаолиятини тартибга солиш ҳукуқига эга эмас, лекин назорат қилишга ҳақли. Давлат корхоналарини бошқариш иккита йуналишда амалга оширилади. Биринчи йўналиш бўйича хужалик фаолиятининг тури, корхонанинг ташкилий шакли, хизматчиларни тайинлаш ва бушатиш, балан бюджетларини тузиш, молиявий мажбуриятларни чиқариш, ссуда маблағларини жалб қилиш, бўш турган маблағлардан фойдаланиш ва бошқалар давлат томонидан регламентланади. Иккинчи йўналиш тадбиркорлик фаолияти тўғрисидаги қонунлар асосида амалга оширилиб, у корхоналарни ташкил қилиш ва тугатиш, нархлар ва сотувлар ҳажмини белгилаш, фирмаларнинг бирлашиши, инвестицион фаолият, молиявий ҳисоботларни юритиш шакллариининг регламентланишини ўз ичига олади. Мулкдор сифатида давлат унинг маҳсулоти сотилиши ҳақида қайғуради ва тегишли буюртмалар билан таъминлайди. Давлат сектори мамлакат халқ хўжалигининг ажралмас таркибий қисми бўлиб, у бозор тамойиллари асосида ривожланади. Ушбу сектор асосий маҳсулот ва хизмат турларининг ишлаб чиқарувчиси ва етказиб берувчиси ҳамда бозор муносабатларининг фаол тартибга солувчиси ҳисобланади. Давлат ўз мулкидан

нархлар, иш хақи сиёсатини ўтказиш воситаси, молиявий муносабатлар, монополияга қарши тадбирларнинг тартибга солинувчиси сифатида фойдаланади.

Давлат холдинглари давлат томонидан холдинг тизим таркибига кирувчи хўжалик юритувчи субъектлар олдига қўйиладиган вазифаларнинг бажарилишини таъминлайди. Ўзбекистонда макроиктисодиёт тармоқлари асосан хусусий бўлиб қолди, тармоқ корхоналари уюшмалар, холдинглар ва агентликлар томонидан тартибга солинади. Республикада 10 дан ортиқ, иктисодий соҳа ва 60 дан ортиқ тармоқ мавжуд. Ҳар бир тармоқ мулкчиликнинг турли шаклларидаги 20 дан то бир неча юзлаб корхоналарни ўзига бирлаштиради. Бизнесни ташкил қилиш шакллари бўйича Ўзбекистон саноат корхоналари учга бўлинади: хусусий корхоналар; масъулияти чекланган жамиятлар (МЧЖ); акциядорлик жамиятлари (АЖ). АЖ давлат улушига эга бўлиши, давлат улушисиз ва қўшма корхоналар бўлиши мумкин.

Таққослаш учун АКШ фирмаларининг фойда олишга йўналтирилган учта асосий хилини кўриб чиқамиз: бир шахс эгалик қиладиган компания, ҳамкорлик, масъулияти чекланган ҳамкорлик ва корпорация. Бир шахс эгалик қиладиган компания- бу бир шахсга тегишли бўлган фирма бўлиб, у фирмани бир ўзи бошқаради, барча фойдани ўзи олади ва фирманинг барча мажбуриятлари бўйича шахсан ўзи жавоб беради. Бундай компаниялар жуда кенг тарқалган. Улар асосан қурилиш индустрияси ҳамда чакана савдо соҳасига хос унчалик катта бўлмаган компаниялардир. Бир шахс эгалик қиладиган саноат компаниялари федерал ҳукуматга солиқ тўлаб, фойда келтирувчи барча фирмаларнинг 70 фоизидан кўпини ташкил қилади. Лекин бу фойда унчалик катта эмас, умумий тушумларнинг бор-йўғи 7 фоизга тенг. Шунини таъкидлаш лозимки катта микдордаги қишлоқ хўжалиги фирмалари худди шу йўсинда ташкил этилган, лекин улар статистикага киритилмаган. Ҳамкорлик- бизнесни ташкил қилишнинг энг кам тарқалган шакли ҳисобланади, у компаниялар умумий сонинг фақатгина 7 фоизини ташкил қилади. Уларнинг улуши америка

бизнесидаги барча пул тушумлари ва даромадларнинг 4 фоизидан камини ташкил қилади. Ҳамкорлик бизнесни ташкил қилиш шакли сифатида кўпроқ юриспруденция, тиббиёт ва бухгалтерия соҳасида тарқалган. Мазкур соҳаларда федерал қонунлар бир касб вакилларида иборат йирик корпорацияларнинг ташкил қилинишини чегаралаб қўйган.

Масъулияти чекланган ҳамкорлик. Айрим мақсадлар- масалан, кўчмас мулк олди-сотдиси учун- ҳамкорликнинг алоҳида тури, яъни масъулияти чекланган ҳамкорлик ташкил этилади, бу юқорида қайд этилган ноқулайликларни четлаб ўтиш имконини беради. Масъулияти чекланган ҳамкорлик фирма ишини ташкил қилишга жавоб берувчи ва оддий ҳамкорлик эгалариники каби мақомга эга бўлган бир неча ҳамкорларни ўз ичига олади. Корпорация - бу корхона ташкил қилишнинг учинчи асосий шаклидир. Корпорация юридик иқтисодий объект сифатида ташкил этилган бўлиб, унда мулк иккита улушга бўлинган. Корпорация катта фирмаларни ташкил қилишнинг асосий шакли ҳисобланади. Америкадаги барча компанияларнинг 20 фоизидан камроғини корпорациялар ташкил қилади, лекин улар улушига барча пул тушумларининг қарийб 90 фоизи тўғри келади. Бироқ кичик корпорациялар ҳам мавжуд. Улар умумий сонининг тўртдан бир қисми йилига 25 минг доллардан кам даромад беради.

Ўзбекистонда бизнесни ташкил этиш бўйича корхоналар сонининг улуши ва ЯИМда корхоналарнинг улушининг ҳозирги аҳоли АҚШдаги 90-йиллар ҳолатига яқин. Ҳозирги вақтда республика учун йирик корхоналарни ташкил этиш фойда келтирмайди, чунки агар улар банкротликка учрашса, бундай ҳолатдан чиқиб кетиш қийин бўлади. Яхшиси кичик ва ўрта корхоналарни ташкил этган маъқул, акциялаштириш чоғида ҳам буни инобатга олиш керак.

АЖ ёки корпорацияни бошқариш қўйидаги усулларда амалга оширилади: рақобат муҳитини яратиш, қонунчилик, солиқ сиёсати ва акциядорларнинг тўғридан-тўғри ҳатти- ҳаракатлари. Ўзбекистон турли тадбирларни олиб

бормокда, ушбу усуллар саноати ривожланган мамлакатлар хос бўлиб, бизда маҳаллий шароитларни инобатга олган ҳолда такомиллаштирилмокда.

Саноати ривожланган мамлакатларда давлат корхоналари ва корпорациялар етакчи ролни, бир шахс эгалик қиладиган фирмалар белгилаб берувчи ролни ўйнайди. Бизда ҳам давлат корхоналари ва акциядорлик корхоналари етакчи ролни, МЧЖ ва хусусий корхоналар эса белгилаб берувчи ролни ўйнай бошлади. Олдимизда мулкчиликнинг ушбу кўзда тутилган шаклларига эга бўлган хўжалик юритувчи субъектлари ишининг самарадорлигини ошириш вазифаси турибди.

Хусусийлаштирилган корхоналарни бошқариш тизимини такомиллаштириш куйидаги йуллар билан амалга оширилади:

- мол-мулк ва акциялар давлат улушини бошқариш ҳукукини танлов асосида бопщарувчи компанияларга, шу жумладан хорижий компанияларга топшириш. Бунда ишончли бопщарувчи уз зиммсига олган мажбуриятларнинг бажарлишини шахсий мулки билан таъминлаши керак. Бундай таъминотнинг усул (гаров, неустойка, банк кафолати ва х.к.) ва микдори танлов комиссияси томонидан танланиши ва танлов шартларидан бири булиши лозим. Танлов голиби сифатида "комиссия фикрига кура, энг асосланган танлов таклифини (ҳаракат дастурини) такдим этган ва уни амалга ошириш учун энг яхши касбий имкониятга эга булган иштирокчи" эълон қилинади. Микдорий курсаткичлар - масалан, даъвогар томонидан билдирилган харажатлар лимити - буйсунувчи ролини уйнаши керак. Агар давлат ишонилган акцияларни сотишга қарор қилса, бопщарувчи акциялар қийматининг улуши микдорида мукофот олиш ҳукукига эга булиши керак.

2.2. "Максам-Чирчиқ" ОАЖ иқтисодий-молиявий таҳлили ва уни бошқариш муаммолари

Корхона Ўзбекистонда биринчи кимё саноати корхонаси сифатида дастлабки беш йилликлар даврида қурилиб, ишга туширилган 1932 йилда Чирчиқ азот-ток заводи қурилиши тўғрисида қарор қилинган завод 1940 йилда ишга туширилгач, Чирчиқ электрохимкомбинат деб номланган. 1975 йилда комбинат Чирчиқ "Электрохимпром", яъни "Электркимёсаноат" ишлаб чиқариш бирлашмаси деб номланган. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 2001 йил 9 мартдаги 119-сонли ва 13 мартдаги 124-сонли қарорларига мувофиқ "Чирчиқ Электркимёсаноат" ишлаб чиқариш бирлашмасини якка тартибда хусусийлаштириш рўйхатида киритилиб, 2002 йилда хорижий инвестициялар иштирокидаги очиқ турдаги акциядорлик жамиятига айлантириш тўғрисида қарор қабул қилинди. Ушбу қарорга биноан Ўздавмулк қўмитасининг 2002 йил 25 январдаги 26 К-ПО- сонли буйруғига биноан Чирчиқ ишлаб чиқариш бирлашмаси "Электркимёсаноат" очиқ турдаги акциядорлик жамиятига айлантирилди. Чирчиқ шаҳар ҳокимининг 2002 йил 5 мартдаги 142-сонли қарорига биноан очиқ турдаги акциядорлик жамияти давлат рўйхатида олинди.

Акциядорлик жамиятининг акциялари қуйидагича тақсимланди:

- давлат улуши - устав жамғармасининг 51% ни ташкил этиб, 12748050000 сўм миқдорида 1274805 дона акция қилиб белгиланди. Акциялар депозитариянинг электрон базасида сақланадиган нақд пулсиз 1 донаси 10000 сўм қилиб белгиланган;

- хорижий инвестор улуши - устав жамғармасининг 49% ни ташкил этиб, 12248130000 сўм миқдорида 1224813 дона акциядан иборат қилиб белгиланган.

2002 йил май ойида Ўздавмулк қўмитаси қошидаги корхоналарни якка тартибда хусусийлаштириш бўйича бюрога "Электркимёсаноат" ОАЖни

Жаҳонбанк лойиҳаси доирасида хорижий инвесторларга сотиш мақсадида техник ва молиявий ҳужжатларни тайёрлаш учун белгиланган тартибда меморандум юборилди. Корхона акцияларини хорижий инвесторларга сотиш учун "Максвеластемп" компанияси консультантлари томонидан корхона диагностикаси амалга оширилди. Потенциал инвесторларни бозорларини ўрганиш мақсадида 75 халқаро компанияларга мурожаат қилинди. Консультантлар томонидан корхона акциялари 23 млн. АҚШ долларида 32 млн. АҚШ доллари миқдорида белгиланди. Шунга мувофиқ равишда корхонага жалб этиладиган капитал маблағлар миқдори 33 дан 43 млн. АҚШ долларини ташкил этиши лозимлиги белгиланди. Ушбу ҳисоб-китоблар асосида консультант "Электркимёсаноат" ОАЖнинг 49% акциясини сотишнинг бошланғич баҳосини 15,68 млн. АҚШ доллари қилиб белгилашни тавсия қилди.

Корхонанинг 49% акцияси Испаниянинг "Махам Corp SAN" корпорацияси томонидан сотиб олинди, 2007 йилда "Максам-Чирчиқ" очиқ турдаги акциядорлик жамияти ташкил этилди. Корхона Ўзбекистон кимё саноатида етакчи ўринни эгаллайди. Унинг маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмларининг ўсиши суръатлари 2005-2006 йилларда пасайган эди. Аммо 2007-2012 йилларда корхонада ишлаб чиқаришни модернизация қилиш капитал таъмирлаш ишларининг олиб борилиши ҳамда маҳсулотга талабнинг ўсиши натижасида 2007 йилдан эътиборан маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмлари йилдан-йилга ўсиб борди.

Ушбу жадвал маълумотлари корхонада маҳсулот (товар) ишлаб чиқариш ҳажми 2007 йилдан бошлаб ўсиш тенденциясига эга эканлигидан, 2011 йилдан бошлаб эса, барқарор ўсишига эришилганидан далолат бермоқда. Аммо ушбу эришилган ўсиш суръатларига нарх омилининг таъсири каттадир. Масалан, 2008-2011 йилларда маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми ўсишнинг 80-95% нарх ўсиши таъсирида эришилган 2012 йилда ушбу омил улуши 38,9% ни ташкил этди. 2.2.1-жадвал

Чирчик "Электркимёсаноат" (Максам - Чирчик) ОАЖнинг маҳсулот ишлаб чиқариш йиллик ўсиши суръатлари (ўтган йилга нисбатан % ҳисобида)¹

Кўрсаткичлар	Йиллар						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Маҳсулот ишлаб чиқариш амалдаги нархларда, %	78	74,56	131,6	103,3	104,6	114,4	118,4
Ишлаб чиқариш дефлятори	201,0	157,4	173,8	142,7	128,7	108,1	110,6
Ишлаб чиқаришнинг реал ўсиши	-108,5	-137,7	107,8	100,2	100,6	108,8	109,9
Ишлаб чиқаришнинг нарх омили ҳисобига ўсиши	-130,5	-163,2	123,8	103,1	104,0	105,6	107,8

Бундан кўринадики, ишлаб чиқариш ҳажми ўсишида интенсив омиллар, меҳнат унумдорлиги ўсиши таъсири ниҳоятда паст даражададир.

Корхонанинг асосий маҳсулот турлари хилма-хил бўлиб, улар қуйидагилардан иборатдир:

- минерал ўғитлар, яъни карбамид, аммиакли селитра, сульфат аммония, аралаш (амселитра фосфорли) ўғитлар, суюқ ўғит КАС;
- кимёвий маҳсулотлар, яъни суюқ техник аммиак, сувли техник аммиак, турли азот кислоталари, суюқ ва газли кислород ва бошқалар;
- смолалар;
- катализаторлар.

Корхонанинг маҳсулот турлари бўйича ишлаб чиқариш ҳажмлари ўсишини таҳлил қилсак, сульфат аммоний маҳсулотидан ташқари, асосий маҳсулот турларини ишлаб чиқариш ҳажмларининг ўсаётганлигини кўриш мумкин.

¹ Чирчик "Электркимёсаноат" (Максам- Чирчик) ОАЖ маълумотлари асосида тузилди.

Аммиак гуруҳи маҳсулотлари ҳажми 2012 йилда 2007 йилга нисбатан 37,1% га, аммиак ишлаб чиқариш ҳажми 44,4% га ўсди. Бу ҳол ушбу маҳсулотга бўлган бозор талабининг ўсганлиги билан изоҳланади. Сульфат аммонийга бўлган талабнинг камайганлиги туфайли ҳам уни ишлаб чиқариш ҳажми таҳлил даврида 8,2% га камайди. Шу даврда азотли ўғит ишлаб чиқариш 23,0% га, аммиакли селитра 20,8% га, карбамид ишлаб чиқариш эса 44,5% га ўсди. Корхонада халқ истеъмоли моллари ишлаб чиқариш эса 22,5 баробарга ўсди.

2.2.2- жадвал

Чирчик "Электркимёсаноат" (Максам - Чирчик) ОАЖнинг ижтимоий кўрсаткичлари¹

КЎРСАТКИЧЛАР	2005й	2007й	2008й	2010й	2011й	2012й
Ишчи-ҳодимлар сони, киши	5988	6210	6062	6192	6195	6261
Ўртача ойлик иш ҳақи, сўм	19448	62049	113104	195632	242117	314123
Меҳнат унумдорлиги 1 ишчи ҳодимга тўғри келадиган йиллик маҳсулот, минг сўм	2067,2	5344,9	8071,8	15523,4	19190,4	23691,5
Меҳнат унумдорлигининг йиллик ўсиш суръати, ўтган йилга нисбатан % ҳисобида	164,3	226,6	151,0	129,5	123,6	123,4

Корхонада 1 ишчи-ҳодимга 2005 йилда 2,1 млн. сўмлик, 2012 йилда эса 19,2 млн. сўмлик маҳсулот ишлаб чиқариш тўғри келмоқда. Меҳнат унумдорлиги

¹ Чирчик "Электркимёсаноат" (Максам- Чирчик) ОАЖ маълумотлари асосида тузилди.

2010 йилда 2009 йилга нисбатан 29,5%га, 2011 йилда эса 2010 йилга нисбатан 23,6%га, 2012 йилда 2011 йилга нисбатан 23,4%га ўсди. Аммо, маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми ўсиш суръатларида нарх омили таъсирининг катталигини ҳисобга олсак, реал меҳнат унумдорлигининг ўсиши унчалик юқори эмасдир.

Ушбу маълумотлар 2007-2008 йилларда сотиш ҳажмининг ишлаб чиқариш ҳажмига нисбатан кўп бўлганлигидан, аммо дебиторлик ва кредиторлик қарзларининг сотиш ҳажмига нисбатан юқори улушга эга бўлганлигидан далолат беради. 2010-2012 йилларда эса сотиш ҳажмига нисбатан дебиторлик ва кредиторлик қарзлар улуши камайди. Аммо сўнгги йилларда сотиш ҳажми ишлаб чиқариш ҳажмига нисбатан кам бўлди. Бу ҳол маҳсулот сотиш муаммосининг кучайганлигидан далолат беради.

Шунга мувофиқ равишда корхонанинг фойда кўрсаткичлари ҳам нотекис аҳволдадир. Масалан, соф фойданинг ўсиш суръатлари, 2010 йилда 106,4%ни, 2011йилда эса 103,4%ни ташкил этган.

2.2.3- жадвал

Чирчиқ "Электркимёсаноат" (Максам-Чирчиқ) ОАЖнинг фойда кўрсаткичлари¹

Кўрсаткичлар	2007й	2008й	2009й	2010й	2011й	2012й
Ялпи фойда (солиқ тўловидан олдин млн. сўм)	2373,8	3904,0	3874,9	5092,2	5407,6	9394,1
Соф фойда млн. сўм	847,3	2297,4	1966,3	3056,3	3251,5	6962,6
Рентабеллик %	55,4	47,8	37,0	38,7	41,7	31,4

Таҳлил даврида, яъни 2011 йилда 2008 йилга нисбатан ялпи фойда 2,3 баробарга, соф фойда эса 3,8 баробарга ўсди. Бу шу давр мобайнида солиқ

¹ Чирчиқ "Электркимёсаноат" (Максам- Чирчиқ) ОАЖ маълумотлари асосида тузилди.

ставкаларининг ва солиқ юкининг бир мунча пасайганлиги билан изоҳланади. Айтиш жоизки, рентабеллик даражаси анча юқори. Аммо 2007-2009 йилларда рентабеллик даражаси 55,4% дан 37% гача пасайиб, сўнгра 2011 йилда 41,7% га ўсди. Корхонада маҳсулотлар рентабеллигининг ўсиши маҳсулотлар нархининг ўсиши ҳисобига ишлаб чиқариш ҳажмларининг юқори, ўсиш суръатларига эришганлик ҳамда корхонанинг кимё саноати соҳасида ушбу маҳсулотлар ишлаб чиқаришда монопол ҳолатда турганлиги сабаб бўлмокда. Бозор иқтисодиёти ривожланишининг ҳозирги босқичида маҳсулот рақобатбардошлигини янада ошириш халқаро бозорда муносиб ўринни эгаллаш учун асосий ишлаб чиқариш фондларини модернизация қилиш, улардан фойдаланиш самарадорлигини янада ошириш лозим бўлади.

Корхона Ўзбекистан кимё саноатининг йирик корхоналаридан бири бўлгани учун унинг асосий восита (фонд)лари йилдан-йилга кўпайиб бормокда. Корхонада асосий восита (фонд)лар қиймати 2012 йилда 2007 йилга нисбатан 40,8 млрд. сўмдан 68,7 млрд. сўмга, яъни 68,4% га ўсди. Асосий ишлаб чиқариш восита (фонд)лари қиймати эса таҳлил даврида 39,6 млрд. сўмдан 67,1 млрд. сўмга, яъни 71,4% га ўсди.

Ушбу жадвалдан кўриниб турибдики, 2008 йил бошида асосий фондларнинг 96,9 % ни ишлаб чиқариш фондлари ташкил этган бўлса, 2012 йилда бу кўрсаткич 98,5 % ни ташкил этди. Йил давомида келиб тушган янги асосий воситалар қиймати чиқиб кетганларига нисбатан 2007 йилда 3817700 минг сўмга, 2012 йилда эса 4952836 минг сўмга кўп бўлган. Оқибатда йил охирида йил бошига нисбатан 2008 йилда 109,3 % га, 2012 йилда 107,7 % га ўсган.

Асосий воситаларининг чиқиб кетиш коэффиценти 2008 йилда 0,048 ни (4,8 %ни), 2007 йилда эса 0,028 ни (2,8 %ни) ташкил этди. Йиғилган амортизация йил бошига 2008 йилда 2795752 минг сўмни, асосий воситаларга нисбатан 6,8 %ни, 2011 йил бошида 4015339 минг сўмни, асосий воситаларга

нисбатан 6,5 %ни ташкил этди. Асосий фондларнинг янгиланиш коэффициенти 2008 йилда 1,4 ни (24,1 %ни), 2012 йилда эса 1,1 ни, яъни 11,4 % ни ташкил этди.

2.2.4-жадвал

«Максам-Чирчик» (Электркимёсаноат) корхонаси асосий воситалар ҳаракати (минг сўм)¹

Асосий воситалар ҳаракати	2008 йил		2012 йил	
	Асосий воситалар, жами	Улардан асосий ишлаб чиқариш воситалари	Асосий воситалар, жами	Улардан асосий ишлаб чиқариш воситалари
Йил бошига қолдиқ	40856530	39603436	63847448	62933099
Келиб тушди, жами	5783931	5781901	6509298	6481232
Улардан ишга туширилган асосий восита	3009048	3008812	6186639	6158573
Чиқиб кетди, жами	1966231	1539033	1601319	1528396
Улардан тугатилган, ҳисобдан чиқарилган асосий воситалар	490677	414632	26390	26148
Йил охирига қолдиқ	44674253	43846304	68755427	67885935

Шуни айтиш жоизки, асосий ишлаб чиқариш фондлари таркибида актив (фаол) ва пассив (яъни ишлаб чиқариш жараёни учун шароит яратувчи) фондлар мавжуд. Таҳлилларимиз шуни кўрсатмоқдаки, 2007-2012 йилларда

¹ Чирчик “Электркимёсаноат” (Максам- Чирчик) ОАЖ маълумотлари асосида тузилди.

бинолар улуши 25,2 % дан 22,1 % га, иншоотлар улуши 13,3 % дан 12,9 % га, узатиш қурилма-ларининг улуши 10,4 % дан 8,4 % га камайди (Қаранг: 9-жадвал).

2.2.5- жадвал

**«Максам-Чирчиқ» (Электркимёсаноат) ОАЖ асосий ишлаб чиқариш
фондларининг таркиби¹**

Кўрсаткичлар	2007 йил		2012 йил	
	Минг сўм	%	Минг сўм	%
Асосий ишлаб чиқариш	39603436	100	61585935	100
Шу жумладан				
Бинолар	10028932	25,2	13590330	22,1
Иншоотлар	5299777	13,3	7922469	12,9
Узатиш қурилмалари	3960637	10,0	5144598	8,4
Машина ва асбоб-	13706198	34,4	27895046	45,3
Транспорт воситаларй	6383985	16,1	679774	ПЛ
Ишлаб чиқариш асбоб- ускуналари ва хўжалик жиҳозлари	99116	0,2	157674	0,25
Кўп йиллик экинлар	43756	0,1	-	
Асосий воситаларнинг бошка турлари	81035	0,2	77826	0,1
Товар ишлаб чиқарувчи бошка тармоқлар асосий фондлари	287940	0,6		

Пассив асосий ишлаб чиқариш фондлари улушининг камайиши ижобий ҳолдир. Чунки бунинг натижасида актив, иш берувчи асосий ишлаб чиқариш

¹ Чирчиқ “Электркимёсаноат” (Максам- Чирчиқ) ОАЖ маълумотлари асосида тузилди.

фондининг улуши ўсади. Дарҳақиқат, машина ва асбоб-ускуналар улуши таҳлил даврида 34,4 % дан 45,3 % га ўсди. Аммо шу даврда транспорт воситаларининг улуши 16,1 %дан 11,1 % га камайди. Шунини таъкидлаш жозик, эндиликда машина ва асбоб-ускуналар таркибида компьютер ускуналари ва ҳисоблаш техникаси миқдори ҳам ўсиб бормоқда. Масалан, 2012 йилда компьютер ускуналари ва ҳисоблаш техникасининг машина ва асбоб-ускуналардаги улуши 3,9 % ни, яъни 1097784 минг сўмни ташкил этди.

Корхонада ишлаб чиқаришни ривожлантириш, асосий фонд (восита)ларни янгилаш учун капитал қўйилмалар миқдори ҳам йилдан-йилга ўсиб бормоқда. Масалан, капитал қўйилмалар 2007 йилдаги 1441539 минг сўмдан 2012 йилда 2721993 минг сўмга, яъни 1,9 баробарга ўсди

Капитал қўйилмалар миқдори 2006 йилда бошқа йиллардагига караганда бирмунча юқори бўлган. Капитал қўйилмалар натижасида янгидан ўрнатилган асбоб-ускуналар миқдори ҳам ўсиб бормовда. Аммо уларнинг асосий фонд (восита)ларга нисбатан миқдори жуда ҳам оздир. Бу ҳол ишлаб чиқаришни модернизациялашни, уни янги техника ва технологиялар билан жиҳозлаш зарурлигини кўрсатади. Корхонада асосий фонд (восита)лардан фойдаланиш самарадорлигини таҳлил қилиш натижасидан мавжуд асосий воситаларнинг ишлаб чиқариш пировард натижасига қандай таъсир кўрсатаётганлигини аниқлаш мумкин бўлади. Авваламбор, корхонада ишлаётган ходимлар меҳнатининг фондлар билан қуролланиш даражасидаги ўзгаришларни таҳлил қилиш мақсадга мувофиқдир. Корхонада ишчи-ходимлар меҳнатининг фондлар билан қуролланиш даражаси 2012 йилда 1 ишчи ходимга 6739,8 минг сўмлик асосий фондлар тўғри келган бўлса, бу кўрсаткич 2012 йилда 11584,7 минг сўмни ташкил этди, яъни 171,9 % га ўсди).

Фондлар билан қуролланиш даражасининг ўсиши ишлаб чиқариш техник, меҳнатни механизациялаштириш ва автоматлаштириш даражаларининг

ўсганлигини, янги техника ва технологияларнинг ишлаб чиқаришга жалб этишнинг жадаллашганлиги оқибатида содир бўлади.

Ишлаб чиқаришда ишчи-ходимларнинг фондлар билан куrollаниш даражасининг ўсиши улар меҳнат унумдорлигининг ошишига, асосий фондлар тушумининг кўпайишига, пировард натижада унинг самарадорлигининг ўсишига таъсир қилади. Асосий ва ишлаб чиқариш восита (фондлар)дан фойдаланиш самарадорлигини ифодалайдиган кўрсаткич асосий фондлар тушуми ҳисобланади. Фондлар тушуми кўрсаткич 1 сўмлик асосий фонд ҳисобига қанча миқдорда маҳсулот олинганлигини ифодалайди.

«Максам-Чирчиқ» (Электркимёсаноат) ОАЖда асосий ишлаб чиқариш фондларининг 1 сўми ҳисобига ялпи маҳсулотнинг 2008 йилда 1,05 сўм, 2012 йилда эса 2,09 сўм, 2012 йилда 2,18 сўм ишлаб чиқарилди. Бу кўрсаткич таҳлил даврида 2 баробардан ортиққа ўсди. Бу ҳол корхонада ишлаб чиқариш воситаларидан самаралироқ фойдаланилмаётганидан далолат беради.

Корхонада фондлар тушуми (қайтими)нинг ўсганлиги, фондлар ҳажмкорлигининг пасайганлиги учун ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар рақобатбардошлиги ҳам ошди. Бунинг натижасида маҳсулотлар реализацияси кам яхшиланиб, фойдани йилдан-йилга ошириб бориш имконияти яратилди.

Аммо корхона фойдасининг ўсиши ҳамда ишлаб чиқариш самарадорлигининг ошишига нарх омилининг таъсири каттадир. Эндиликда корхона маҳсулотларини жаҳон ва ички бозорларда сотиш ҳажмини кўпайтириш, унинг рақобатбардошлигини ошириш, натижасида фойда олишни янада кўпайтириш учун ишлаб чиқариш самарадорлигини янада ошириш керак бўлади. Бунинг учун корхонани ҳозирги замон фан-техника тараққиёти ва бозор талабларидан келиб чиққан ҳолда модернизация қилиш, унга янги техника ва технология билан қайта жиҳозлаш зарурияти туғилди.

2.3. Кичик корхоналарни бошқаришни такомиллаштиришнинг асосий йўналишлари

Ишлаб чиқаришни бошқариш тизимини такомиллаштириб бориш мулкчилик шакли, фаолият натижаси ва юзага келган ташкилий тузилманинг кандайлигидан қатъи назар, ҳар бир корхона учун муҳим вазифа ҳисобланади. Ушбу вазифани муваффақиятли ҳал қилиш корхоналарга, биринчи ўринда, бошқарув тизимининг самарадорлигини оширишга, иккинчидан, харажатларни камайтириш ва ишлаб чиқариш фаолиятининг иқтисодий кўрсаткичларини яхшилашга имкон яратади.

Бугунги кунда бошқарув тизимини мукаммаллаштириш соҳасида қуйидаги тенденциялар юзага келмоқда: бошқарув фаолиятининг мақсадли тавсифини кучайтириш; бошқарувнинг мослашувчан тузилмаларини яратиш ва бошқарув аппаратининг фаолиятини яхшилаш, жумладан, ортиқча бошқарув бўғинларини қисқартириш ҳисобига; ишлаб чиқаришни бошқаришда жамоалар ролининг ўсиши ва уларнинг юқори натижаларга эришишга йўналтирилиганлиги; меҳнат фаолияти ижтимоий шароитларининг яхшиланиши. Бу тенденцияларга асосан корхоналарнинг бошқарув органлари тузилмаларини такомиллаштириш йўналишлари ҳам аниқланиб, уларга аввало сифат кўрсаткичлари асос қилиб олинган. Бу кўрсаткичлар қаторига қуйидагиларни киритиш мумкин:

Оптималлик – тузилма бўлинмалари ўртасида энг кам бошқарув бўғинларига эга бўлган ҳолда ўзаро алоқаларни рационал тарзда ўрнатишдир. Шу сабабли кўп бўғинлиликни қисқартириш бошқарув тизимини такомиллаштириш олдига қўйилувчи асосий талаблардан бири ҳисобланади.

Тезкорлик (оперативлик) – барча функционал бўлинмаларнинг, зарур ҳолларда ишлаб чиқариш бўлинмаларининг, бошқарув қарорлари ўз вақтида ва сифатли бажарилишини таъминлаш учун ўзаро алоқалар аниқлик билан олиб борилиши.

Ишончлилик – ахборотларни ўз вақтида олиш ва бошқарув қарорларини бажарувчиларга ва бажариш жойларига ўз вақтида етказишни таъминлайди. Ишончлилик ва тезкорлик жорий ва истиқболдаги бошқарув тизимининг самарадорлигида муҳим туртки ҳисобланади.

Тежамкорлик – бу, асосан бошқарув тизимида максимал самарага эришган ҳолда бошқарув аппарати ва унинг харажатларини камайтиришга, яъни ишлаб чиқариш самарадорлигининг ўсишига эришишдир.

Айтиб ўтиш керакки, корхона жамоаси ва ишлаб чиқаришни бошқаришни такомиллаштириш соҳасида барча учун бир хил йўл мавжуд эмас. Мазкур вазифа муайян шароит, ҳолат ва имкониятлардан келиб чиққан ҳолда юзага келади ва ҳал қилинади. Бироқ бунда ҳам ўзгармас бир қоида мавжуд бўлиб, унга кўра, ҳар бир ўзгартириш, яхшиланиш ва шакл ўзгартиришлар аввалдан ўйлаб чиқилиши ҳамда илмий жиҳатдан асослаб берилиши зарур. Масалан, ҳозирги пайтда корхоналарни бошқаришни такомиллаштиришнинг муҳим йўналишларидан бири сифатида автоматлаштирилган бошқарув тизимини (АБТ) яратиш ва амалиётга киритиш ҳамда иш вақт йўқотилишининг олдини олиш, ускуналарнинг бекор туриб қолишини қисқартириш, меҳнат ва моддий ресурслардан оқилона фойдаланишга кўмаклашувчи компьютер техникасидан фойдаланишни кўрсатиш мумкин.

Амалиётдан шу нарса маълумки, корхоналарни бошқаришнинг цехсиз тузилмаси юқори даражада самарали бўлиб, бошқарувни марказлаштиришни қисқартириш ҳамда кичик ва ўрта корхоналарнинг ижтимоий ишлаб чиқаришни ривожлантиришдаги аҳамиятини оширишда муҳим аҳамият касб этади. Бошқарув тизимини такомиллаштиришнинг муҳим йўналишларидан бири-корхонанинг функционал хизматлари ва бўлимлари фаолиятини ортиқча тузилмавий бўлинмаларни тугатиш, хизмат кўрсатувчи бўлимларни оптималлаштириш, бирламчи ҳисобга олиш ҳамда ҳисоб-китоб ва бошқа бошқарув амалларини соддалаштириш йўли орқали мувофиқлаштиришдир.

Бу ерда ишлаб чиқаришни тезкор бошқаришнинг кўплаб функцияларини автоматлаштириш ва механизациялаштириш имконини берувчи, бошқарувнинг янги техникасидан, ишлаб чиқариш кўрсаткичлари юқори бўлган турли хил ҳисоб-китоб ва таҳлил воситаларидан фойдаланиш катта аҳамиятга эга.

Бошқарув тизимини такомиллаштиришда техник воситалар, бошқарув жараёнларини механизациялаштириш, жумладан, АБТ асосидаги фаолият, бошқарув тадқиқотлари ва лойиҳалари ўз-ўзидан ёки автоматик равишда керакли натижаларга олиб келмайди. Бу ерда кўп нарса инсонларнинг, айниқса, менеджерларнинг фаолиятига боғлиқ бўлади. Шу сабабли ижтимоий омилларнинг ривожланиши, ишлаб чиқариш жамоасининг ишлаб чиқаришни бошқаришдаги роли кучайиши, айниқса, корхоналарга бошқаришнинг рационал шакллари танлашга кенг имкониятлар яратиб берилган ҳозирги пайтда муҳим аҳамиятга эга. Мустақилликни кенгайтириш ва ишлаб чиқариш жамоасининг ишлаб чиқаришни бошқаришдаги роли ўсиши иқтисодий фикрлашнинг керакли томонга йўналтирилишига хизмат қилади ҳамда бошқаришни яхшилашни корхона раҳбаридан ташқари бутун жамоанинг вазифаси қилиб белгилайди.

Замонавий техника воситалари ва янги усуллардан ташқари корхоналарни бошқаришда ишлаб чиқариш жамоаларида зарур бўлган ижтимоий-психологик муҳитни шакллантириш ҳам катта аҳамиятга эга. Амалиёт кўрсатадики, ижтимоий-психологик муҳит бошқарувнинг натижалари ва амалийлигини йўққа чиқариши ёки аксинча кучайтириши мумкин. Психологик муҳит нодир ва қайтарилмас ҳолатдир. Иккита бир хил жамоа бўлмагани каби, бир-бирига мос келувчи психологик муҳитнинг ҳам мавжуд бўлиши мумкин эмас: жамоадаги ҳар бир шахс жамоани бойитади ва бир вақтда ўзи ҳам бойиб, унга нодирлик ва қайтарилмасликни бахш этади. Психологик муҳит орқали зарур бўлган ишлаб чиқариш руҳияти шаклланади ва бошқарувнинг мақсадли функциялари муваффақиятли амалга оширилади.

Ўтган йиллар мобайнида иқтисодиётимизни ривожлантириш ва ислох қилиш борасида орттирган тажрибамизни таҳлил қилиб, қандай хулосалар чиқариш мумкин.

Биринчи муҳим хулоса- эски маъмурий буйруқбозлик, план тақсимот тизимидан беш тамойилга асосланган эркин, ижтимоий йуналтирилган бозор иқтисодиётига босқичма-босқич ўтиш бўйича танлаган моделимиз тўғри эканини бугун ҳаётнинг ўзи тасдиқлади.

Иқтисодиётимизни эркинлаштиришга қаратилган сиёсати, Ўзбекистоннинг ўзига хос ва ўзига мос шароитида эркин иқтисодиёт ва тадбиркорлик фаолиятининг асосий тамойилларига изчил амал қилиш, ҳеч шубҳасиз, ўз самарасини бермоқда.

Иккинчи муҳим хулоса - иқтисодиётни фақатгина хом-ашё ҳисобидан ривожлантиришга қаратилган йўналиш мутлақо хатодир.

Табиий ва ер ости ресурсларининг камайиб бориши билан бир қаторда уларнинг чексиз эмаслигини ҳам ҳисобга оладиган бўлсак, бундай сиёсат охиروқибатда иқтисодиётнинг бир томонлама ривожланишига, кўп ҳолларда унинг заиф ва мўрт бўлиб қолишига олиб келади.

Бугунги кунда кескин рақибат муҳитида фаолият кўрсата оладиган ва одамларнинг фаровонлигини таъминлашга қодир бўлган иқтисодиётни барпо этиши учун авваламбор нималарга эътибор бериш керак?

Бунинг учун иқтисодиётда таркибий ўзгаришларни амалга ошириш, унинг мутаносиблиги ва кўп жиҳатдан тўлақонли бўлишини таъминлаш, уни доимий равишда модернизация қилиш ва янгилаб бориш, ўз маҳсулотлари билан жаҳон иқтисодиёти ва савдо тизимида муносиб ўрин эгаллай оладиган замонавий тармоқларки жадал ривожлантириш лозим. Фақат шу тамойиллар асосида қурилган иқтисодиётгина бу талабга жавоб бера олади.

Учинчи принципиал хулоса - иқтисодиётдаги ислоҳотлар сиёсий соҳа, давлат қурилиши ва суд-ҳуқуқ тизимидаги чуқур ислоҳотлар билан уйғун ҳолда амалга оширилмаса, уларнинг муваффақият қозониши қийин.

Мамлакатни ислоҳ қилиш ва модернизациялаш жараёни, агар ушбу ислоҳотлар юқорида айтилган соҳаларда ягона мақсад сари қаратилган муштарак вазифа ва ғоялар билан ўзаро боғлиқ бўлмаса, муайян босқичда барча ҳаракатларимиз турли мураккаб ва оғир муаммоларга муқаррар равишда тақалиб қолади.

Айнан шунинг учун ҳам ўз олдимизга қўяётган иккита асосий принципиал мақсад- туб демократик ўзгаришлар ва эркин бозор иқтисодиётини шакллантириш масаласи бир-бири билан ўзаро боғлиқ ва биринчи тўлдирувчи вазифалар бўлмоғи даркор.

Тўртинчи хулоса - ислоҳотлар ва ўзгаришлар йўлида фақатгина эришилган марралар билан чекланиб қолиш асло мумкин эмас.

Биз кейинги йилларда мўлжалланган устувор йўналишларимизни ана шу принципиал қоидалардан келиб чиққан ҳолда аниқ белгилаб олишимиз зарур. Бу биринчи навбатда бошланган ислоҳотларни ривожлантириш, уларни мантиқий ва изчил давом эттириш демакдир. Бу ислоҳотларни эркинлаштириш ва чуқурлаштириш, миллий валютаимизни мунтазам равишда мустаҳкамлаб бориш, хўжалик юритувчи субъектлар учун солиқ юкини камайтириш, четдан олиб кириладиган сармояларга кенг йўл очиб бериш, кичик бизнес ва тадбиркорликни ривожлантириш учун рағбатлантирувчи омиллар яратиш демакдир. Маълумки 2014 йилда ялпи ички маҳсулот ҳажмини 8 фоиз ошириш кўзда тутилмоқда. Бу ўсиш суръатлари саноат, қишлоқ; хўжалиги хизмат кўрсатиш ва бошқа соҳаларни ривожлантириш ҳисобидан таъминланади. Кичик бизнес ва хусусий тадбиркорликни жадал суръатлар билан ривожлантиришга асосий эътибор қаратилади.

Айниқса таркибий ўзгаришларни чуқурлаштириш сиёсати изчил давом этади. Бу энг аввало бюджет ва солиқ сиёсатидаги ислохотларни чуқурлаштириш билан боғлиқдир. Маҳаллий бюджетлар ролини сезиларли даражада кучайтириш бўйича тегишли чоралар кўрилади. Бу маъмурий ислохотни ўтказиш ва маҳаллий ҳокимият органларининг мустақиллигини кучайтириш билан узвий боғлиқдир. Ўзбекистон Республикаси Президент тегишли фармонлари ва ҳукумат қарорлари ижросини таъминлаш билан корхоналарда бошқариш тизимини такомиллаштириш ва улар самарадорлигини кескин ошириш ўта долзарб вазифага айлантириб қўйди. Гап шундаки, корхоналар даражасида ўзгаришлар жараёни секин кечаётган, бундай ҳолат иқтисодий ўсишга жиддий тўсиқ бўлиб қолган эди.

Корпоратив корхоналар иқтисодиётнинг самарали бўлишига тўсқинлик қилаётган энг долзарб муаммолар қуйидагилар:

- бу корхонани бошқариш тизимининг самарасизлигида;
- корхона фаолиятида стратегиянинг йўқлиги, улар қисқа муддатли натижаларга йўналтирилишида;
- корхона раҳбарларининг бозор конъюнктурасини етарлича билмасликларида;
- менежерлар ва ходимлар малакасининг пастлиги;
- ишчиларни меҳнатга ундовчи омиллар ишга солинмаётганлиги;
- дивиденд сиёсатини амалга ошириш бўйича узоқ муддатли режаларнинг мавжуд эмаслиги;
- имтиёзли акциялар бўйича туловларга тегишли реал ҳолатларни қабул қилиш бўйича аниқ қарорларнинг мавжуд эмаслиги;
- жамиятнинг умумий иқтисодий, молиявий кўрсаткичларини тўлаш таҳлили амалга оширилмаган;
- дивиденд компаниясига бевосита туташ даврдагина дивиденд тўловлар бўйича ишлар олиб борилиши каби камчиликларни ажратиш кўрсатиш мумкин;

- АЖ да олдинги директорлик корпуси синдирилмаганлиги, яъни бошқаруви раиси ўз вазифасини эски маъмурий-буйруқбозлик ва омбор учун ишлаётганлигида;

- бошқарув раисида корхона фаолиятининг молиявий хўжалик натижалари учун жавобгарлик даражасининг пастлигидадир ва бошқалар.

Республикада корпоратив бошқарувнинг жаҳон тажрибасини ҳисобга олувчи илмий тизим ҳамда ягона ёндашув ва тамойилларнинг йўқлиги корхоналарни хусусийлаштиришдан кейинги самарали кўллаб- қувватлашда сунъий тўсиклар яратади, хорижий инвестицияларнинг жалб этилишини чеклайди, оддий акционерлар ҳуқуқларининг бузилишига олиб келади. Айниқса, аралаш мулк шаклидаги корхоналарда давлатнинг ишончли бошқарувчилари ҳуқуқлари билан корпоратив бошқарув тамойилларининг уйғунлигини излаб топиш муаммоси ғоят долзарбдир.

Бунинг учун, айрим жиддий ўзгаришлар қилиш керак, хусусан:

- корпоратив секторни хусусийлаштиришдан кейинги даврда бошқариш ва кўллаб-қувватлашнинг миллий тизимини ишлаб чиқариш;

- давлат корхоналаридан акционер жамиятларга айланган корхоналарнинг ривожланиши муаммоларини ўрганиш;

- хусусий мулк шаклидаги корхоналарнинг фаолият кўрсатиши самарадорлиги таҳлилига янги ёндошувларни ишлаб чиқариш;

- жаҳон тажрибасини ҳисобга олган ҳолда акционерлик жамиятининг ижро органи устидан акциядорларнинг назорати самарадорлигини, уни бошқаришдаги иштирокини оширишга йўналтирилган корпоратив бошқарувнинг миллий андозалари ва тамойилларини ишлаб чиқариш лозим бўлади.

ХУЛОСА

Хўжалик механизмининг мазмуни жамият иқтисодий ҳаётининг шаклига боғлиқ бўлади. Бозор муносабатларининг ривожланиши хўжалик юритишнинг янги шакл ва усуллари шаклланиши билан боғлиқдир. Ишлаб чиқаришни бошқаришни субъектлар ва органлар томонидан одамлар ва иқтисодий объектларга, ресурслардан иложи борица оқилона фойдаланиш ва энг кўп даромад олиш мақсадида, таъсир ўтказиш жараёни сифатида кўриб чиқиш мумкин.

Замонавий ишлаб чиқариш корхонаси мураккаб, динамик тизим бўлиб, унинг муваффақиятли фаолият юритишига корхонадаги ишчидан то раҳбаргача бўлган барча бўғинлар фаолиятини ҳисобга олувчи бошқарувнинг ташкилий тузилмаларини яратиш орқали эришилади. Бошқарувнинг ташкилий тузилмаси бошқарилаётган объектларнинг функционал вазифаларига ва миқёсига мос келиши лозим.

Иқтисодиётни модернизациялаш жараёнида корхоналарни ривожлантириш самарали бошқариш учун янги техника ва технологияга қўйиладиган талаблар ўзгармоқда. Ишлаб чиқаришда инсон омили ролининг ўсиши, бозор иқтисодиётининг ижтимоий йўналтирилиши натижасида уни инсонийлаштириш лозим бўлади. Бунинг учун корхоналарин бошқаришда ишлаб чиқаришга жорий қилинадиган янги техника ва технологияга қуйидаги талаблар қўйилиши лозим;

- янги техника ва технология меҳнатнинг мазмунини бойитиши, ишчи-ходимнинг кўпроқ билим, ақлий меҳнат сарфларини тақозо этиши керак;
- оғир қўл, малакасиз, кам малакали меҳнатни сиқиб чиқариши;
- ишлаб чиқаришнинг юқори даражада механизациялашуви, автоматлаштирилиши, компьютерлаштирилишига олиб келиши;

- зерикарли бир хил, инсон саломатлиги учун зарарли жараёнларни бартараф этиши, меҳнат ва иш шароитларининг яхшиланишига, атроф-муҳитни ёмонлашувининг олдини олишга имкон яратадиган бўлиши керак;

- меҳнат унумдорлигини кескин ўстириши, хом ашё ва ёқилги энергия сарфини жиддий камайтириши, чиқитларни кам чиқариши, аввалгисига нисбатан мустаҳкам, эксплуатация қилиш муддати узок, ўз қийматини қисқа муддатда қопланишига имкон бериши керак;

- янги техника ва технология кўп функционал бўлиб, бир неча хил маҳсулотлар ишлаб чиқариш имкониятига эга бўлиши лозим;

- маҳсулот сифатини, рақобатбардошлигини аввалги техника ва технологияга нисбатан юқорироқ бўлишини таъминлаши лозим.

- ишлаб чиқаришнинг бошқа технологик жараёнларидаги агрегат, техника ва технологияни модернизациялаш, янгилаш, капитал таъмирлаш дастурларни тузиш лозим;

- хорижий инвесторлар билан ҳамкорликда ишлаб чиқаришни модернизациялаш, янги техника ва технологияни жорий қилиш билан бир вақтда ишчи ходимлар меҳнатини муҳофаза қилиш, экологик ва эргономик талабларга мувофиқлаштириш чора-тадбирларни кўриш мақсадга мувофиқдир;

- корхонада янги иш ўринлари учун олдиндан малакали кадрлар тайёрлаш, кайта тайёрлаш, малакасини ошириш курслари тизимини жорий қилиш.

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР РЎЙХАТИ.

Ўзбекистон Республикаси Қонунлари:

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси.- Т.Шарқ, 2012 йил.
2. Ўзбекистон Республикасининг “Хусусий корхоналар тўғрисида”ги қонуни. қонун ва қарорлар. Т., “Ўзбекистон”, 2004., №3

Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармонлари ва Қарорлари

1. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг «2004-2005 йиллар даврида маҳаллий хом ашё негизида тайёр маҳсулотлар, бутловчи буюмлар ва материаллар ишлаб чиқаришни маҳаллийлаштириш дастурини амалга оширишга доир қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида»ги Қарори, 2004 йил 14 январь.
2. Ўзбекистон Республикаси Президентининг "Тўғридан-тўғри хусусий хорижий инвестицияларни жалб этишни рағбатлантириш борасидаги қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида"ги Фармони, 2005 йил 11 апрель.
3. Ўзбекистон Республикаси Президентининг "Ўзбекистон Республикаси Тикланиш ва тараққиёт жамғармасини ташкил этиш тўғрисида"ги Фармони, 2006 йил 11 май.
4. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони "Ишлаб чиқаришни модернизациялаш, техник ва технологик қайта жиҳозлашни рағбатлантиришга оид қўшимча чора-тадбирлар тўғрисида", 2007 йил 14 март.
5. Ўзбекистон Республикаси Президентининг қарори "Банкларнинг капиталлашувини янада ошириш ва иқтисодиётни модернизациялашдаги инвестиция жараёнларида уларнинг иштирокини фаоллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида", 2007 йил 12 июль.
6. Ўзбекистон Республикаси Президентининг қарори "2007-2011 йиллар мобайнида кимё саноати корхоналарини модернизация қилиш, техник ва технологик қайта жиҳозлаш дастури тўғрисида", 2007 йил 27 июль.

Китоблар, монографиялар, дарсликлар, мақолалар тўплами.

1. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларини чуқурлаштириш йўлида. -Т.: Ўзбекистон, 1995.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон ХХІ асрга интилоқда. -Т.: Ўзбекистон, 1999.
3. Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз - жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишдир. - Т.: Ўзбекистон, 2005.
4. Каримов И.А. Мамлакатимиз тараққиёти ва халқимизнинг ҳаёт даражасини юксалтириш- барча демократик янгиланиш ва иқтисодий ислохотларимизнинг пировард мақсадидир. - Т.: "Ўзбекистон", 2007.
5. Каримов И.А. Ватанамиз ва халқимизга садоқат билан хизмат қилиш - олий саодатдир. -Т.: Ўзбекистон, 2007.
6. Каримов И.А. Инсон манфаатлари устуворлигини таъминлаш -барча ислохот ва ўзгаришларимизнинг бош мақсадидир. - Т.: Ўзбекистон, 2008.
7. Бусыгин А.В. Предпринимательство. Основной курс. Учебник для вузов. М.: Инфра-М. -М., 2007.
8. Махмудов Э.Х. Корхона иқтисодиёти: Ўқув.қўлл. –Т.: Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси Адабиёт жамғармаси нашриёти, 2004.
9. Основные показатели уровня развития малого и среднего предпринимательства в республике Узбекистан за 2012 год. Статистический сборник .-Т.; ТДИУ , 2013. –52 с.
10. В. Г. Грузинов. Экономика предприятия Учебник 2-е изд. М.: «Юнити Дана» 2008.
11. Абдукаримов И.Т. ва бошқалар Корхона иқтисодий салоҳияти таҳлили. Т.: «Иқтисодиёт ва ҳуқуқ дунёси» нашриёт уйи, 2003.
12. В.Д Грибов, В.П. Грузиков Экономика предприятия. Практикум. 3-е изд. перераб. и доп. Учебник М.: ФиС 2004.

13. «Ўз Ишингизни яратинг ёки тадбиркор нималарни билиши лозим» - Тошкент шаҳри, ЮНИДО, «Бизнес маслаҳат маркази» лойиҳаси, 2003й.
14. Ақромов Э.А Корхоналарнинг молиявий ҳолати таҳлили. – Т.: Молия, 2003.-223 б.
15. Экономика предприятия Конспект лекций в списках М.: Приор-издат 2008.
16. Экономика предприятия. 3-е изд., перераб. и доп. Учебник для вузов / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. В.А.Швандара М.: ЮНИТИ-ДАНА 2009.
17. Автономов В. Практика глазами теоретиков (феномен предпринимательства в экономической теории)// Предпринимательство в России, №4, 1997.
18. Джураев К., Юсупов Ю. Проблемы формирования и использование сбережений инвестиций // Экономическое обозрение. №3, 1999.
19. Жўраев Т. Капитал бозорини шакллантириш // Иқтисод ва ҳисобот. 1996. 3-4-сон.
20. Жўраев Т. На пути к рыночной системе накопления // Общества и экономика, 1997, 11-12.
21. Корняков В. Анализ структура воспроизводства. // Экономист, №5. 1997.

Статистик тўплам ва манбалар

1. Ўзбекистон иқтисодиёти. Таҳлилий шарҳ- 4-сон. СИСМ. -Т.. 2004.
2. Ўзбекистон иқтисодиёти. Таҳлилий шарҳ. 4-сон. СИСМ. -Т.. 2005.
3. Ўзбекистоннинг 2012 йилги статистик ахборотномаси. Т., 2013.
4. Ўзбекистон Республикаси Иқтисодиёт вазирлиги маълумотлари.
5. Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси маълумотлари