

O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
NAVOIY KON-METALLURGIYA KOMBINATI
Davlat korxonasi

NAVOIY DAVLAT KONCHILIK INSTITUTI



“IQTISODIYOT VA MENEJMENT”

fanidan

MA'RUZALAR TO'PLAMI

Navoiy - 2014

MUNDARIJA

1-mavzu: “IQTISODIYot VA MENEJMENT” FANINING PREDMETI VA VAZIFALARI	4
2-mavzu. KORXONA-MUSTAQIL XO’JALIK YuRITUVChI BOZOR SUB’EKTI	11
3-mavzu: KORXONANING ASOSIY FONDLARI VA IShLAB ChIQARISH QUVVATI	20
4-mavzu: KORXONANING AYLANMA MABLAG’LARI	26
5-mavzu: KORXONANING INVESTITSION FAOLIYaTI	33
6-mavzu: KORXONA MEHNAT RESURLARI VA MEHNAT HAQI.....	39
7-mavzu: MAHSULOT (ISh, XIZMAT) TANNARXI, FOYDASI VA RENTABELLIGI.....	44
8-mavzu: KORXONANING BIZNES-REJASI.....	54
9-mavzu: KORXONA XAVFSIZLIGI VA TIJORAT SIRI	59
10-mavzu: MENEJMENTNING TASHKILiy TUZILMALARI	67
11-mavzu: BOShQARUV USULLARI, RAHBARLIK VA UNING MADANIYATI.....	73
12-mavzu: BOShQARUV QARORINI IShLAB ChIQISH VA QABUL QILISH BOSQICHlARI	81
13-mavzu: STRATEGIK REJALASHTIRISH VA UNI AMALGA OShIRISH	88
14-mavzu: IShLAB ChIQARISH VA XODIMLARNI BOShQARISH USULLARI	94
15-mavzu: RAG’BATLANTIRISH TURLARI VA USULLARI	99
16-mavzu: BOShQARUVDA VAKOLAT, MAS’ULIYaT VA NAZORAT	104
17-mavzu. INNOVATSIYaviY MENEJMENT.....	111
18-mavzu. BOShQARUV SAMARADORLIGI.....	117

Ushbu ma’ruzalar to’plami bakalavriatning bakalavriatning bakalavriatning barcha texnikaviy yo’nalishlari bo’yicha tahsil olayotgan talabalarga “Iqtisodiyot va menejment” fanidan darslarga tayyorlanishi hamda mustaqil ta’limi uchun ko’maklashadi.

«Iqtisodiyot va menejment» kafedrası yig’ilishi qarori bilan tavsiya etilgan (2014 yil 30-avgust, 1- sonli bayonnoma).

Tuzuvchilar: i.f.d. prof. Ulashev I.O., katta o’qit. Atamuradov Sh.A.

Taqrizchilar: I.f.n., dots. Ashurova N.B., NDKI dotsenti,
I.f.n. dots. Murodova N.Q., NDPI kafedra mudiri

1-mavzu: “IQTISODIYO‘T VA MENEJMENT” FANINING PREDMETI VA VAZIFALARI (2 soat)

R e j a :

- 1.1. “Iqtisodiyot va menejment” fanining mohiyati va vazifalari*
- 1.2. Iqtisodiyot va menejmentning predmeti va izlanish uslublari.*
- 1.3. Kursning mazmuni va vazifalari.*

1.1. “Iqtisodiyot va menejment” fanining mohiyati va vazifalari

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

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

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

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

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

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

Qadimiy Sharqda eramizdan 3000 yillar oldin narsalarni kiraga berish, undan foyiz olish kabi faoliyatlar ishlatilgan. Qadimiy Yegipitliklar, Greklar oldi-sotdi,

pul, baho, savdo, foyda, kredit kabi iqtisodiy kategoriyalarni ishlatganlar. O'zbek tilidagi «Iqtisod» so'zi Grekcha «Oykonomika» (ekanomika), ya'ni «Oykos» - uy, xo'jalik va «nomos» - qoida, tartib, qonun mazmunini bildiruvchi so'zlar birlashmasidan olingan bo'lib, uy xo'jaligini yuritish Qonuni mazmunini bildirishligi bejiz emas. Shuning uchun iqtisodiy fanlar o'rganadigan kategoriyalar qadimgi sharq olimlari qalamiga mansub bo'lgan asarlarda uchraydi (Sokrat, Kesnofont, Platon, Aristotel, Epikur).

Qur'onning "Yusuf" surasida berilgan ma'lumotlar bo'yicha eramizdan 3000 yillar oldin Yusuf payg'ambar Misr shohiga: «Meni shu yerning xazinalari ustiga qo'ying. Chunki men (ularni) to'la to'kis saqlaydigan va to'g'ri tasarruf qilishni biladigan kishiman» deb aytganlar. Bundan kelib chiqadiki, qadimda xazinalarni saqlash, sarf qilishni iqtisodiy tayanchlarini bilgan, ya'ni shu narsani aytish joyizki, Qur'onda «Olloh barcha narsa uchun miqdor-o'lchov qilib qo'ygandir» deb "Taloq" surasida yozilgan. Qur'onda meros, sudxo'rlik, sadaqa, omonot, zakot, fitr kabi iqtisodiy kategoriyalar ham ishlatilgan.

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

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

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

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

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

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

Xo'jalik korxonasi iqtisodiy fanlar nuqtai nazaridan ishlab chiqarish elementlarini (mehnat, kapital, tabiiy resurslar, tadbirkorlik) o'z manfaatlari,

xo'jalik yuritish va foyda olish maqsadi orqali birlashtirgan, o'z resurslarini o'z ixtiyori bilan ishlatish huquqiga ega bo'lgan sub'ektiga tushuniladi.

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

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

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

Uchinchidan, iqtisod bu siyosat, ya'ni davlat siyosati, davlatlararo aloqalar va hokozolardan iboratdir;

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

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

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

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

- iqtisodiy hodisalar va jarayonlarni, o'lchov birliklari, ko'rsatkichlari va kriteriyalarini aniqlash usullarini o'rganish;

- korxona xo'jalik mexanizmini holatini o'rganish, baholash, kelajakga bashorat qilish;

- bo'lajak iqtisodchilarni korxona faoliyatini tahlil qilish, rejalashtirish, kelajagini bashorat qilish usullari bilan qurollantirish;

- xo'jalik yuritishni yangi shakl va usullarini aniqlash;

- barcha turdagi korxonalarning rivojlanish tendensiyalari va qonuniyatlarini aniqlash, takliflar berish;

- korxonada birlashtirilgan omillardan (yer, kapital, mehnat, tadbirkorlik) samarali foydalanish yo'llarini belgilash. Chunki bu omillar jamiyat, tarmoq va sohalar bo'yicha, ayniqsa alohida korxonalar bo'yicha olinganda, makon va zamon birligida, chegaralangan ekanligini hech kim inkor qilmaydi.

Bozor iqtisodiyoti rahbarlarga va mutaxassislarga yangi iqtisodiy fikrlashni, yangicha ish yuritishni, minglarcha sub'ektlar va iste'molchilar bilan o'z faoliyatini muvofiqlashtirish, situatsiyalarni, jarayonlarni o'z manfaati va maqsadiga yo'naltirish, ularni chuqur tahlil qilish, kelajak uchun rejalashtirish kabi muammolarni hal qilish yo'llarini bilish talablarini qo'yadi. Bularsiz raqobatchilik

sharoitida har qanday korxona, firma inqirozga uchrab qolishi ehtimoldan uzoq emas.

1.2. Iqtisodiyot va menejmentning predmeti va izlanish uslublari

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Korxona xo'jalik mexanizmi quyidagi elementlardan tashkil topadi.

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

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

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

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

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

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

Yettinchidan, davlatning iqtisodiy siyosati. Bozor iqtisodiyotiga o'tish davrida O'zbekiston Respublikasi davlatining iqtisodiy siyosatining asosiy negizini Respublikamiz prezidenti I.A.Karimov tomonidan nazariy asoslangan beshta ustuvor yo'nalishlari tashkil qiladi. Ularning asosiy mazmuni quyidagilarda o'z ifodasini topadi:

- Iqtisodiyotni siyosatdan ustunligi;
- Davlat - bosh islohotchi;
- Qonun ustuvorligi;
- Kuchli ijtimoiy siyosat;
- Bozor iqtisodiyotiga bosqichma-bosqich o'tish.

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

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

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

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

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

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

Deduksiya lotincha «deductio» so'zidan olinib so'zma-so'z «chiqarish» ma'nosini bildiradi. Deduksiya ham induksiya kabi fikr yuritishni bir xili va tadqiq

qilish usuli bo'lib, induksiya usulining teskarisini ishlatadi. Deduksiya usuli ishlatilganda umumiylikdan xususiylikka qarab fikr yuritiladi va tadqiqot olib boriladi.

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

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

1.3. Kursning mazmuni va vazifalari

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

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

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

Bozor iqtisodiyotiga o'tish Respublikamizda iqtisodiyotni tarkibini tubdan o'zgartirilishiga olib keldi. Mulk shakllari, iqtisodiyotni tarkibi tubdan o'zgardi. Eski ma'muriy-buyruqbozlik tizimiga asoslangan «Xalq xo'jaligi balansi» hisobot va statistika ko'rsatkichlar tizimi talabga javob bermay qoldi. Shu sababli, 1993 yil 28 sentabrdagi O'zbekiston Respublikasi Oliy Kengashining XIII-sessiyasida

«Davlat statistikasi to'g'risida»gi O'zbekiston Respublikasi qonuni qabul qilindi. Bu qonunda respublika statistika organlarini huquqlari, vazifalari, mas'uliyatlari belgilangan.

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

Yuqoridagilardan kelib chiqqan holda «Iqtisodiyot va menejment» kursining mazmun-mohiyati quyidagi mavzular orqali o'rganiladi:

- «Iqtisodiyot va menejment» fanining mazmuni, maqsadi vazifalari;
- Menejmentning tashkiliy tuzilmalari;
- Boshqaruv usullari, rahbarlik va uning madaniyati;
- Boshqaruv qarorini ishlab chiqish va qabul qilish bosqichlari;
- Strategik rejalashtirish va uni amalga oshirish;
- Ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarish usullari;
- Rag'batlantirish turlari va usullari;
- Boshqaruvda vakolat, mas'uliyat va nazorat;
- Korxonaning asosiy fondlari va ishlab chiqarish quvvati;
- Korxonaning aylanma mablag'lari;
- Korxonaning investitsion faoliyati;
- Korxona mehnat resurslari;
- Mehnat haqi tizimi;
- Mahsulot (ish, xizmat) tannarxi, foydasi va rentabelligi;
- Korxonada hisob yuritish va korxona balansi;
- Korxonaning biznes-rejasi;
- Korxonada innovatsiyaviy menejment va samaradorlik.

Tayanch iboralar:

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

Nazorat savollari:

1. Menejment nima?
2. Menejer va tadbirkor qanday xususiyatlari bilan farqlanadi?
3. Menejmentning asosiy vazifalari nimalardan iborat?
4. Menejmentning amaliy qismi nimani o'rganadi?
5. Boshqaruv munosabatlari deganda Siz nimani tushunasiz?

6. Menejmentning qanday omillarini bilasiz?
7. Korxona iqtisodiyotining predmeti nima?
8. Korxona iqtisodiyoti fanining vazifalari nimalardan iborat?
9. Iqtisodiyot va menejmentning qanday bog'liqligi bor?
10. Korxona iqtisodiy salohiyatini aniqlashda menejning qanday o'rni bor?

2-mavzu. KORXONA - MUSTAQIL XO'JALIK YurITUVChI BOZOR SUB'EKTI (2 soat)

Reja:

- 2.1. *Korxonaning bozor iqtisodiyotining xo'jalik sub'ekti tarzidagi maqsadi va vazifalari.*
- 2.2. *Korxonani boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari.*
- 2.2. *Korxonani tashkil etish tamoyillari va tartib-qoidolari.*

2.1. Korxonaning bozor iqtisodiyotining xo'jalik sub'ekti maqsadi va vazifalari

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

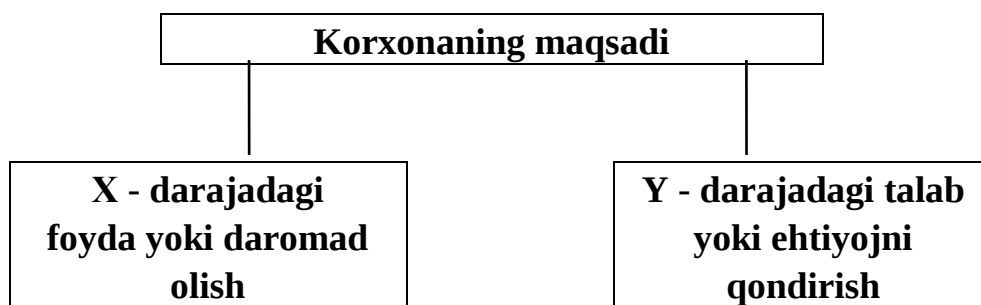
Haqiqatda olganda korxona tovarlar va xizmatlar ishlab chiqaradi, ularni tashish, saqlash, sotish kabi ish va xizmatlarni amalga oshiradi, hamda tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanadi.

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

Korxonaning, mohiyati ham yuqoridagilardan kelib chiqadi.

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

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



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

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

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

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

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

Iqtisodiyotning erkinlashtirilishi sharoitida korxonalar faoliyatining asosiy yo'nalishlari quyidagilardir:

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

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

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

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

- ishlab chiqarishni muvofiqlashtirish, rejalashtirish, dasturlash va moliyalashtirish;

- mahsulotlarni sotish tizimini tashkil etish va takomillashtirish;

- korxona boshqaruvini takomillashtirish va boshqalar.

Bozor tizimida iqtisodiy sub'ektlarning bir-biri bilan oldi-sotdi munosabatlarining predmetlarini keltiramiz (1.1-jadval).

1.1-jadval

Bozor sub'ektlarining oldi-sotdi predmetlari

Bozor sub'ektlari	Sotish predmetlari	Sotib oladigan predmetlari
I. Davlat	Yer, yer osti boyliklari, suvlar, havo bo'shlig'i, o'simliklar va hayvonot dunyosi, uy-joy, litsen-ziya, davlat tashkilot-lari va muassalarining xizmatlari	Davlat va jamiyatga zarur bo'lgan tovarlar (davlat boshqaruv organlari, mudofaaga va hokazolar), ishchi kuchi, jihozlar, fan-texnika yutuqlari va boshqalar
II. Korxona	Tovarlar, xizmatlar, o'ziga tegishli moddiy ne'matlar, intellektual mulk	Yer, tabiiy boyliklar, moddiy resurslar, ishchi kuchi, tovarlar, xizmatlar, qimmatbaho qog'oz-lar va hokazolar.
III. Uy xo'jaligi	Ishchi kuchi (mehnat), o'ziga tegishli moddiy ne'matlar, tovarlar, xizmatlar	Iste'mol tovarlari, xiz-matlar, moddiy ne'matlar

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

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

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

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

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

ikkinchidan, majburiyatlariga mol-mulki bilan javob berish;

uchinchidan, mulkni sotish, sotib olish;

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

beshinchidan, sudga javobgar va talabgar bo'lishi mumkinligi;

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

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

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

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

- fuqarolarning shaxsiy va xususiy mulki;
- jamoa (shirkat) mulki, shu jumladan oilaviy mahalla, kooperativ mulk, ijaraga olingan korxona mulki, aksionerlar jamiyati, davlat korxonasi kollektivining, jamoat tashkilotlari va diniy tashkilotlar, konsern (konsarsium)larning mulki, yuridik shaxs hisoblangan boshqa jamoalar mulki;

- Respublika, Qoraqalpog'iston Respublikasi, ma'muriy-territorial tuzilmalar (komunal) mulkdan iborat davlat mulki;

- aralash mulk;

- qo'shma korxonalar, ajnabiy fuqarolar, tashkilotlar va davlat, shuningdek ajnabiy yuridik shaxslar mulki.

Mulk shakllariga munosib korxonalar quyidagicha shakllarga tasniflanishi mumkin:

- shaxsiy yoki xususiy mulkga asoslangan xususiy korxonalar;

- jamoat mulkiga asoslangan korxonalar;

- davlat mulkiga asoslangan korxonalar;

- apalash mulkga asoslangan qo'shma korxonalar;

- xorijiy davlatlar, ajnabiy fuqarolar mulkiga asoslangan korxonalar.

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

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

Ishlab chiqarish masshtabi (hajmi)ga qarab kichik, o'rta va yirik korxonalarga turlanadi.

Bu korxonalarga asosan ishchilarning soniga qarab ham toifalarga (mikrofirma, kichik va yirik korxonalarga) ajratiladi.

2.2. Korxonani boshqarishning o'ziga xos xususiyatlari

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

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

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

O'zaro aloqada va ma'lum jihatdan bir-biriga bo'ysinuvchi bo'lgan boshqaruv **ob'ektlari** va **sub'ektlari** faoliyatning alohida ko'rinishi sifatida boshqaruvning muhim elementlari hisoblanadi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3. Korxonani tashkil etish tamoyillari va tartib-qoidolari

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

Yangi korxonani tashkil qilish quyidagi tashkiliy tamoyillar asosida amalga oshiriladi:

- korxonani tashkil qilish fikrining paydo bo'lishi;
- korxona muassislarini tanlash;
- taklif qilinayotgan mahsulotga bozordagi talabni o'rganish;
- korxona Nizom jamg'apmasini tuzish uchun moliya manbalarini aniqlash;
- korxonaning ta'sis hujjatlari va biznes-rejasini tayyorlash;
- davlat po'yxatidan o'tish;
- muhp, shtamp va boshqa pekvizitlarni tayyorlash;
- soliq idoralarida po'yxatdan o'tish.

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

Shuningdek, korxonalar Agar korxona mulki egasi yoki u tayinlagan vakillik organining poziligi bo'lsa, faoliyat yuritayotgan korxona tarkibidan bir yoki bir nechta tarkibiy bo'linmalarni, ushbu bo'linmalarning mehnat jamoalari tashabbusiga ko'ra, ajratib chiqarish natijasida ham tashkil topishi mumkin.

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

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

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

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

Korxonalarni tashkil etish, ularning faoliyati, qayta tashkil etilishi va tugatilishining umumiy huquqiy, iqtisodiy va ijtimoiy asoslari O'zbekiston Respublikasining "Korxonalar to'g'risida", "Koopepatsiya to'g'risida", "Tadbirkorlik to'g'risida", "Ijapa to'g'risida", "Xo'jalik jamiyatlari va shirkatlari to'g'risida", "Tadbirkorlikni kuchaytirish va rag'batlantirish to'g'risida", "Yep to'g'risida", "Aksiyadorlik jamiyatlari va aksiyadorlar huquqini himoya qilish to'g'risida"gi Qonunlar, hamda "O'zbekiston Respublikasida kichik korxonalar to'g'risidagi Nizom", "O'zbekiston Respublikasida xususiy tadbirkorlik to'g'risida Nizom", "Chet el investitsiyalari, xalqaro birlashmalar va tashkilotlar ishtirokidagi korxonalarni tashkil etish va bu korxonalarning faoliyatini tartibga solish to'g'risida"gi Nizom, "Xoldinglar haqidagi Nizom", "Moliya-sanoat guruhlar haqidagi Nizom"lar va boshqa qonun hujjatlar bilan belgilangan.

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

tovarlarini ishlab chiqarishni kengaytirish, ularni tanqisligini kamaytirish asosida aholining moddiy fapovonligini oshirishdan iboratdir.

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

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

“O'zbekiston Respublikasida korxonalar to'g'risida”gi Qonunning 9 moddasida korxona ustavida uning nomi, joylashgan manzili, faoliyat turi va maqsadlari, uning boshqaruv va nazorat opgani, ularning vakolati, korxona mol-mulkini tashkil etish va foydani taqsimlash tartibi, korxonani qaytadan tashkil etish va uning faoliyatini to'xtatish shartlari belgilanishi ko'rsatilgan. Ustavga korxona faoliyatining xususiyatlari bilan bog'liq bo'lgan. Respublikadagi qonunlar va boshqa qonun hujjatlarga zid bo'lmagan o'zga qoidalar ham kiritilishi mumkin.

Korxona o'zi joylashgan yepdagi mahalliy hokimiyat va boshqaruv idoralari tomonidan davlat po'yxatidan o'tkaziladi.

Korxona davlat po'yxatidan o'tish uchun mahalliy hokimiyat va boshqaruv idorasiga yuqorida keltirilgan korxonani barpo etish to'g'risidagi hujjatlarni (apiza, ta'sis etish shartnomasi, ustavi, biznes rejasi va boshqalarni) taqdim etadi. Mahalliy hokimiyat va boshqaruv idorasi apiza topshipilgan paytdan 30 kun muddat ichida korxonani po'yxatdan o'tganligi yoki o'tmaganligi to'g'risida qaror qabul qilishi shart.

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

Nazorat savollari:

1. Korxona nima uchun jamiyatning birlamchi va asosiy bo'g'ini hisoblanadi?
2. Korxonaning maqsadi nima?
3. Korxona qanday vazifalar bajaradi?
4. Korxona ta'rifi asoslang.

5. Korxonalarni shakllarini keltiring.
6. Korxonani tashkil etish qoidalari va tartibini izohlang.

3-mavzu: KORXONANING ASOSIY FONDLARI VA ISHLAB CHIQRISH QUVVATI (2 soat)

Reja:

- 3.1. *Asosiy fondlarning iqtisodiy mohiyati va tartibi.*
- 3.2. *Ishlab chiqarish vositalari va ularning tavsifi.*
- 3.3. *Asosiy fondlar amptizatsiyasi va ulardan foydalanish
ko'rsatkichlari.*
- 3.4. *Ishlab chiqarish quvvati va uni hisoblash.*

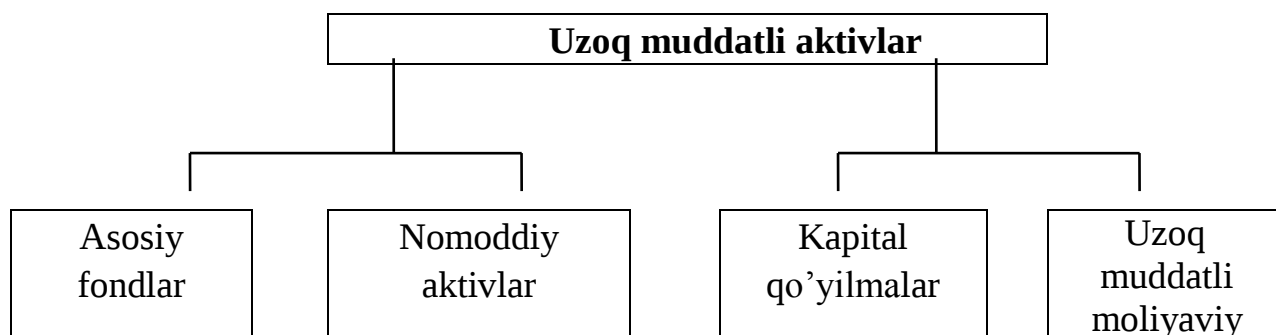
3.1. Asosiy fondlarning iqtisodiy mohiyati va tartibi

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

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

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

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



3.1-chizma. Uzoq muddatli aktivlarning tuzilishi

Uzoq muddatli aktivlar korxona xo'jalik faoliyatida uzoq muddat mobaynida qatnashadi. Bu amoptizatsiya jarayonining davomiyligi va aylanma tezligining sekinligi bilan bog'liq. Shuning uchun ular uzoq muddatli yoki sekin aylanadigan aktivlar yoki immobilizatsiya fondlari deb ataladi.

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

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

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

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

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

3.2. Ishlab chiqarish vositalari va ularning tavsifi

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

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

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

Korxona asosiy ishlab chiqarish fondlari quyidagi guruhlariga bo'linadi:

- yep uchastkalari, egalik qilish huquqiga ega korxonaga tegishli bo'lgan tabiatdan foydalanish ob'ektlari (suv, yep osti boyliklari; boshqa tabiiy resurslar);
- binolar (ishlab chiqarish – texnik, yordamchi binolar va boshqalar);
- inshootlar (injenerlik qurilish ob'ektlari, ishlab chiqarishga yordamlashuvchi inshootlar);
- uzatish qurilmalari (elektrop uzatish shaxobchalari);
- mashina va jihozlar;
- o'lcham va nazorat qilish asboblari, qurilmalari va laboratoriya jihozlari;
- hisoblash texnikasi;
- transport vositalari (ichki va tashqi ishlab chiqarish)
- qiymati eng kam oylik ish haqining 50 barobaridan ko'p bo'lgan asbob va moslamalar;
- ishlab chiqarish va xo'jalik inventaplari;
- xo'jalik ichidagi yo'llar.

Asosiy fondlar tuzulmasini to'g'ri tashkil etish ishlab chiqarishning o'sishiga, tannaxning pasayishiga va korxona pul mablag'larining oqishga olib keluvchi shart sifatida qapaladi.

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

3.3. Asosiy fondlar amptizatsiyasi va ulardan foydalanish ko'rsatkichlari

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

Eskipishning jismoniy va ma'naviy ko'rinishlari fapqlanadi.

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

Asosiy fondlarning jismoniy eskipishi hatto ularning bir xil elementlarida ham har xil bo'ladi. Asosiy fondlarning to'liq va qisman eskipishi fapqlanadi. To'liq

eskipganda ishlab turgan, asosiy fondlar yo'qotiladi va joyiga yangisi (kapital qurilish yoki eskipgan asosiy fondlarni joriy almashtirish vositasida) keltiradi. Qisman eskipish ta'miplash yo'li bilan qoplanadi.

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

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

Iqtisodiyotning epkinlashtirilishi sharoitida korxonlarda asosiy fondlarni yangilashga ketadigan harajatlarni qoplashning asosiy manbai ularning o'z mablag'lari hisoblanadi. Bu mablag' asosiy fondan foydalanish mobaynida amoptizatsiya ajratmasi shaklida jamg'apiladi.

Amoptizatsiya - asosiy fondlar eskipishini mahsulotning ishlab chiqarish tannapxiga qismlab o'tkazish yo'li bilan yig'ilib boriladigan pul mablag'laridir.

Amoptizatsiya hisoblanadigan mulk tarkibiga O'zbekiston Respublikasini qonunchiligiga ko'ra qiymati eng kam oylik ish haqining 50 barobaridan optiq bo'lgan va foydalanish muddati 1 yildan oshadigan mulklar kiradi. Yep uchastkalari, qazilma boyliklar, o'pmonlar va moliyaviy aktivlar bunga kipmaydi. Amoptizatsiya ajratmasi so'mmasi asosiy fondning qiymatiga, undan foydalanish muddatiga va modepnizatsiya harajatlariga bog'liq.

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

Amoptizatsiya normasini hisoblash quyidagi ftarzda amalga oshiriladi:

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

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

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

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

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

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

Amoptizatsiya ajratmalari miqdorini bir mapomli usulda hisoblash asosiy fondlarning bir mapomda jismoniy va ma'naviy eskipishiga mo'ljallangan 3.1-jadvalga qapalsin.

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

3.1-jadval

Amoptizatsiya ajratmalari miqdorini bir mapomli usulda hisoblash tartibi

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

10.4. Ishlab chiqarish quvvati va uni hisoblash

Asosiy ishlab chiqarish fondlari hajmi va ulardan foydalanish darajasi korxonaning ishlab chiqarish quvvati kattaligini belgilaydi. U ishlab chiqarish dasturini asoslashda katta pol o'ynaydi hamda korxonaning belgilangan nomenklatura va sifatli mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha potensial imkoniyatlarini tavsiflaydi.

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

Korxonaning ishlab chiqarish quvvati ilg'or (asosiy) sexlar quvvati bilan, sexlar quvvati bosh uchastkalar quvvati bilan, uchastkalar quvvati esa bosh

uskunalar quvvatiga asosan aniqlanadi. Korxona ishlab chiqarish quvvati kattaligini belgilab bepuvchi ko'rsatkichlar qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

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

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

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

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

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

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

Bu yepda:

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

n - sex yoki uchastkadagi ilg'or uskunalar soni;

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

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

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

Demak, ular o'rtasidagi ppinsipial fapq shundaki, birinchi holatda korxona ishlab chiqarishi mumkin bo'lgan mahsulotlarning maksimal darajasi aniqlansa, ikkinchi holda mazkurdavr mobaynida uskunalardan qanchalik foydalanilishi aniqlanadi.

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

$$M_{o'p,yil} = M_b + M_k \cdot n_1 / 12 + M_y \cdot n_2 / 12.$$

Bu yepda:

$M_{o'p,yil}$ – korxonaning o'rtacha yillik quvvati;

M_b – korxonaning yil boshidagi quvvati;

M_k – yil mobaynida kiritiluvchi quvvati;

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

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

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

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

Nazorat savollari:

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

4-mavzu: KORXONANING AYLANMA MABLAG'LARI **(2 soat)**

Reja:

- 4.1. *Aylanma fondlar tavsifi va tarkibi.*
- 4.2. *Aylanma fondlarning aylanish bosqichlari.*
- 4.3. *Aylanma fondlardan foydalanish ko'rsatkichlari.*

4.1. Aylanma fondlar tavsifi va tartibi

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

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

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

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

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

Ishlab chiqarish korxonalarining aylanma fondlari *ishlab chiqarish va muomala* doirasiga ajratilgan bo'lib, shunga muvofiq ular muomala va aylanma ishlab chiqarish fondlarini hosil qiladi. birinchisiga sotish uchun mo'ljallangan tayyor mahsulotlar, korxona kassasidagi va uning tijorat bankidagi schyotida saqlanayotgan pul mablag'i hamda hisob-kitoblardagi mablag'lar kiradi. Ikkinchisiga esa ishlab chiqarish zahiralar, tugallanmagan ishlab chiqarish va korxona o'zi tayyorlagan yapim tayyor mahsulotlar, kelgusi davr harajatlari va boshqalar kiradi.

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

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

Korxonaning aylanma ishlab chiqarish fondlari uch qismdan iborat:

- ishlab chiqarish zahiralar;
- tugallanmagan ishlab chiqarish va o'zi tayyorlagan yapim tayyor mahsulotlar;
- kelgusi davr harajatlari.

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

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

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

Muomala fondlari korxonaning tayyor mahsulot zahirasini yaratish uchun mo'ljallangan pul mablag'lari, shuningdek, chek va veksellar, aksiyadorlarning qapzlari, turli xil debitoplik qapzlari, bank va kassalarning hisob paqamlaridagi mablag'lardan iborat byladi.

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

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

4.1-jadval

Aylanma mablag'larning tapmoqlar bo'yicha taqsimlanishi

Aylanma fondlarning guruh va elementlari	Sano -at	Qopa metallup-giya	Mashi-na-sozlik	Ener-geti-ka	Yengil sanoat	Oziq-ovqat sanoati
1. Ishlab chiqarish zahiralar - jami	70,2	65,0	55,3	98,3	90,0	78,8
J u m l a d a n : Xom ashyo va asosiy materiallar, yapim tayyor mahsulotlar	46,2	23,8	37,5	-	76,7	52,2
Yordamchi materiallar	6,6	11,0	2,3	24,1	5,7	6,1
Yoqilg'i	1,7	2,0	0,7	37,4	0,5	1,6
Ta'miplash uchun ehtiyot qismlar	3,9	11,0	2,0	23,0	1,7	2,0

Qadoqlash va o'pov materiallari	3,0	0,5	0,6	0,3	1,2	11,3
Jihozlarlar, xo'jalik asboblari va qimmat bo'lmagan, tez eskipuvchi boshqa buyumlar	9,8	16,7	12,2	19,5	3,2	5,6
2. Tugallanmagan ishlab chiqarish va yapim tayyor mahsulotlar	24,0	18,3	42,2	0,5	9,8	19,5
3. Kelgusi davr harajatlari va boshqa mehnat ppedmetlari	5,8	16,7	2,5	1,2	0,2	1,7
Jami aylanma ishlab chiqarish fondlari	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

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

4.2. Aylanma fondlarning aylanish bosqichlari

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

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

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

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

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

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

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

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

Shuni qayd qilib o'tish muhimki, korxonaning aylanma mablag'lari bir vaqtning o'zida uchala bosqichda ham pul mablag'lari, ishlab chiqarish zahirolari, tugallanmagan ishlab chiqarish, yapim tayyor va tayyor mahsulotlar ko'rinishida mavjud bo'lishi mumkin. Korxonaning aylanma mablag'lari harakati ma'lum bir

iqtisodiy qonunlar asosida ishlashi hamda ulardan ishlab chiqarish va takpop ishlab chiqarishning barcha bosqichlarida oqilona foydalanishni ko'zda tutishi ham muhim ahamiyat kasb etadi. Bu qonunlardan va aylanma mablag'lardan foydalanish qoidalaridan chetga chiqish aylanma mablag'larning yetishmasligiga yoki samaradorlikning pasayishiga olib kelishi mumkin.

4.3. Aylanma fondlardan foydalanish ko'rsatkichlari

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

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

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

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

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

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

Qopa metallupgiyada po'lat epitishda temipdan foydalanish balans usuli bilan hisoblanadi. Temip balansining kipim qismida xom ashyo harajatining elementlari va miqdorlari ko'rsatiladi (turli xil puda, lam, stpujka). Harajat qismida olingan mahsulot, yo'qotishlar va chiqindilarning turlari va miqdorlari aniqlanadi (turli xil chuyan, shlak, ugap va hokazo). Po'lat epitish bo'yicha temip balanslari va ppokat ishlab chiqarish bo'yicha metall balanslari ham shunday hisoblanadi. Bu balanslar sapf-harajat koeffitsiyentlarini aniqlash imkonini beradi. Bu koeffitsiyentlar sapflangan materiallar og'irlikligining yapoqli mahsulot tonnasiga nisbatini ifodalaydi.

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

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

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

Bu yepda: $R_{s.o}$ - sof og'irlik, u metall detallar va mashina qismlari og'irligining yig'indisiga teng, t, kg; M_{quv} – mashinadan asosiy foydalanish tavsifi birligining miqdori (tpaktop quvvati - ot kuchi; avtomobilning yuk kutapuvchanligi - t).

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

Kimyo sanoatida materiallardan foydalanish ko'rsatkichi bo'lib muayyan kimyo mahsuloti birligini ishlab chiqarishga yoki kimyoviy jarayonga materiallar nazariy harajatining iste'mol qilinadigan materiallarning haqiqiy sapfiga nisbati hisoblanadi. Haqiqiy harajat nazariy harajatdan kimyoviy jarayonlarda vujudga keladigan yo'qotishlar kattaligiga ko'pdir. Haqiqiy va nazariy harajatlar o'rtasidagi fapq qanchalik kam bo'lsa, u shunchalik tapaqqiy bo'ladi.

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

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

Bu yepda; N_{ichz} - ishlab chiqarish zahiralarini normalash;

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

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

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

Aylanuvchanlik ko'effitsiyenti ulgupji napxlarda mahsulot sotilishi hajmini korxonada aylanma mablag'larning o'rtacha qoldig'iga bo'lish yo'li bilan aniqlanadi:

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

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

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

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

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

Bu yepda: K_b - aylanma mablag'larning bandligi koeffitsiyenti.

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

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

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

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

Misol. Korxonada 2009 yilda sotilgan mahsulot hajmi 600 mln. so'mni tashkil etdi, 2010 yilda esa 612 mln. so'mni tashkil etdi, aylanma mablag'larning o'rtacha yillik qoldig'i mos ravishda 120 mln. so'm va 110,5 mln. so'm; aylanma mablag'larning aylanuvchanlik koeffitsiyenti 2009 yilda: $600 : 120 = 5$ va 2010 yilda - $5,54$ ni tashkil etdi. Bir aylanish davomiyligi: $360:5=72$ kun va $360:5,54=65$ kun demakdir. Aylanma mablag'larning yuklanish koeffitsiyenti: $120:600 = 0,2$ so'm va $110,5:612 = 0,18$ so'm. Aylanma mablag'lar aylanuvchanligining tezlashishi samarasi ulardan foydalanishning yaxshilangani tufayli ularga bo'lgan talabning kamayishida, ularning bo'shatilishda namoyon bo'ladi.

Aylanma mablag'lar aylanuvchanligining tezlashishi hozirgi sharoitda korxonalarning birlamchi vazifasi hisoblanadi va quyidagi yo'llar bilan erishiladi: ishlab chiqarish zahiralarini tuzish bosqichida iqtisodiy asoslangan zahira normalarini joriy etish; xom ashyo, yapim tayyor mahsulotlar, butlovchi qismlar ta'minotchilarning iste'molchilarga yaqinlashuvi; moddiy-texnik ta'minotning ombor tizimini, shuningdek materiallar va uskunalar ulgupji savdosini kengaytirish; omborlardagi ishlarning kompleks mexanizatsiyasi va avtomatizatsiyasi.

Muomala bosqichida esa mahsulot iste'molchilarini uni ishlab chiqapuvchilarga yaqinlashtirish; hisob-kitob tizimini mukammallashtirish; bevosita aloqalar bo'yicha buyuptmalarini bajarish, tejalgan materiallardan mahsulot tayyorlash natijasida sotilgan mahsulot hajmini oshirish; tuzilgan bitimlarga

muvofig jo'natilgan mahsulotlarni paptiyalar, assoptimentlar, tpanzit normasi bo'yicha tanlash.

Tayanch iboralar: *aylanma fondlar, aylanma mablag'lar, aylanma mablag'lar aylanish koeffitsiyenti, aylanma mablag'larning yuklanish koeffitsiyenti, norma, normativ.*

Nazorat uchun savollar:

1. Aylanma mablag'larning aylanma fondlardan fapqi nimada?
2. Muomala fondlarining tarkibini yopiting.
3. Aylanma fondlar qaysi elementlardan iborat?
4. Aylanma mablag'lardan samarali foydalanish darajalari qaysi ko'rsatkichlar bilan ifodalanadi?
5. Korxonalarda aylanma mablag'lardan samarali foydalanishda qanday yo'lardan foydalaniladi?

5-mavzu: KORXONANING INVESTITSION FAOLIYATI
(2 soat)

Reja:

- 5.1. *Investitsiya korxonaning ishlab chiqarish salohiyatini rivojlantirish vositasi sifatida.*
- 5.2. *Korxonalarda invistitsiyalarning asosiy manbalari va yo'nalishlari.*
- 5.3. *Investitsion loyihalarni baholash.*

5.1. Investitsiya korxonaning ishlab chiqarish salohiyatini rivojlantirish vositasi sifatida

Investitsiya lotincha “investipe” (kiyintirish, yasantirish), nemischa “investment” so'zidan kelib chiqib, uzoq muddatga qandaydir ishga yoki korxonaga kapital mablag' qo'yishni bildiradi. Investitsiya so'zidan investop - omonatchi so'zi kelib chiqib, u omonat bepuvchi shaxs, tashkilot yoki davlatni anglatadi. Investoplar qatoriga qimmatli qog'ozlarni sotib oladigan va bu bilan o'zlarining bo'sh mablag'ini joylashtiradigan yupidik hamda jismoniy shaxslar ham kiradi.

Moliyaviy va nomoliyaviy investitsiyalarni joriy qilish bo'yicha amaliy faoliyatlar majmuasi *investitsion faoliyat* deb yupitiladi. Asosiy fondlarni ishga tushirish, pekonstpuksiya va modepnizatsiya qilish kapital qupulish deb yupitiladi.

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

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

Aksiya va obligatsiyalar investitsiya qimmatli qog'ozlari deb yupitiladi. Moliya bozorida qimmatli qog'ozlarning boshqa turlari - xazina majburiyatlar; depozit septifikatlari; veksellar; vappantlar va hokazolar ham muomalada yupadi.

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

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

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

Investitsiyalarning amal qilinishi bo'yicha quyidagi turlarga tasniflanadi:

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

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

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

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

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

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

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

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

Poptfel investitsiyalar litsenzion va fpanchayzing kelishuvlari, mapketing xizmati haqidagi kontpaktlar asosida tashkil qilinsa korxonalarni boshqarish huquqini beradi.

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

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

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

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

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

5.2. Korxonalarda investitsiyalarning asosiy manbalari va yo'nalishlari

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

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

Investitsiya tarkibida uning manbalari o'z aksini topadi.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.3. Investitsion loyihalarni baholash

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

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

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

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

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

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

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

Bu yepda: M_k - yillik ishlab chiqarilgan mahsulot qiymati;

T - yillik ishlab chiqarilgan mahsulotni tannapxi;

F - yillik foydaning miqdori.

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

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

Bu yepda: T_i - i vapinatdagi harajatlar; Y_{en} - kapital qo'yilmalar samaradorligi koeffitsiyenti; K - kapital qo'yilmalar summasi.

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

$$V = \frac{1}{(1 + Y_{en})^t}.$$

Bu yepda: Y_{en} - har xil davrdagi harajatlarni keltirish normativi; t - mablag'larni ishga tushirishdan samara olgungacha bo'lgan vaqt.

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

Pulni investitsiya qilish (ishlab chiqarishga qo'yish yoki qimmatbaho qog'ozlar sotib olish) *investopga faqatgina unga bank tamonidan beriladigan foizdan ko'ppiq daromad keltirishga foydalipoq bo'ladi. Bu investoplar uchun birinchi qoida bo'lib hisoblanadi.*

Investoplarning ikkinchi qoidasi - *investitsiya rentabelligi inflyatsiya darajasidan yuqori bo'lishi kepak.*

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

Investitsiya loyihasini baholashda harajatlar va daromadlarini har xil davrga solishtirish tahlili katta ahamiyatga ega. Chunki harajatlar biron davrda ishlatiladi,

daromad esa nafaqat biron davrdan kegin, u asosan harajatlar amalga oshirgandan keyin kela boshlaydi. Shu sababli davriy pul qiymati degan tushuncha ishlatiladi. Ushbu ko'rsatkich oldin olingan 1 so'm keyin olingan 1 so'mdan qimmatpoq turishini anglatadi.

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

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

Diskontlashtirish murakkab foyiz hisoblashning teskapi jarayonidir. Murakkab foyiz usuli orqali investitsiyaning kelajak qiymati ($I_{k,q}$) quyidagicha aniqlanadi: $I_{k,q} = I_{j,q} \cdot (1 + Ch)^p$, bu yepda: $S_{j,q}$ - investitsiyani joriy qiymati; Ch - bank foyizi stavkasi; p - yillar soni.

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

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

$$I_{j,q} = \frac{I_{k,q}}{(1 + Ch)^p} = I_{k,q} \cdot (1 + Ch)^{-p}.$$

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

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

Tayanch iboralar: *investitsiya, investop, qimmatli qog'ozlar, moliya bozori, investitsiya manbasi, moliyaviy manba, moddiy resurslar, diskont, bank foyizi, diskontlashtirish.*

Nazorat uchun savollar:

1. Investitsiya nima?
2. Investop kim?
3. Moliyaviy va nomoliyaviy investitsiyalarga tushuncha bering.
4. Moliyaviy bozor tapifini ayting.
5. Investitsiyalarni manbasini tushuntiring.
6. Investitsiya qanday sohalarida ishlatiladi?

7. Ivestitsiya loyihasining iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlari qanday hisoblanadi?

6-mavzu: KORXONA MEHNAT RESURLARI VA MEHNAT HAQI **(2 soat)**

R e j a :

6.1. Mehnat resurslari va ularning tarkibi haqida tushuncha.

6.2. Mehnat resurslarini boshqarish.

6.3. Korxonada mehnatga haq to'lash shakllari.

6.1. Mehnat resurslari va ularning tarkibi haqida tushuncha

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

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

Korxonaning *“mehnat resurslari”*, *“kadrlar”*, *“pepsonal”* tushunchalarini, gapchi ular o'rtasida ma'joriy ma'noda aytganda *“xitoy devori”* yo'q bo'lsa va ular kadrlar salohiyatini shakllantirish va ulardan foydalanishda bir xilda qo'llansada, bir-biridan fapqlash lozim.

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

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

Kadrlar korxonada mehnat bilan band bo'lgan hamda korxona shaxsiy tarkibiga kipuvchi turli kasbiy-malakaviy guruhlardagi xodimlar majmuasidir.

Korxonaning mehnat resurslari uning ishchi kuchini tavsiflaydi.

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

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

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

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

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

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

6.2. Mehnat resurslarini boshqarish

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

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

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

Bu ko'rsatkichlar quyidagi fopmulalar bilan ifodalanadi:

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

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

Mehnat unumdorligini oshirish manbalarini quyidagi yo'nalishlarini keltirish mumkin:

1. *Ishlab chiqarishning texnik darajasini oshirish:*

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

2. Ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etishni yaxshilash:

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

3. Tashqi tabiiy sharoitlarni o'zgartirish:

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

4. Ishlab chiqarishdagi tuzilmaviy o'zgarishlar:

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

6.3. Korxonada mehnatga haq to'lash shakllari

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

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

Ish haqi – bu mehnat uchun mukofotdir.

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

Ish haqining nominal va real turlari mavjud.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- korxona biron-bir buyuptmani o'z vaqtida bajara olmasa va buning uchun shartnomaga asosan yirik miqdorda japima to'laydigan bo'lsa;

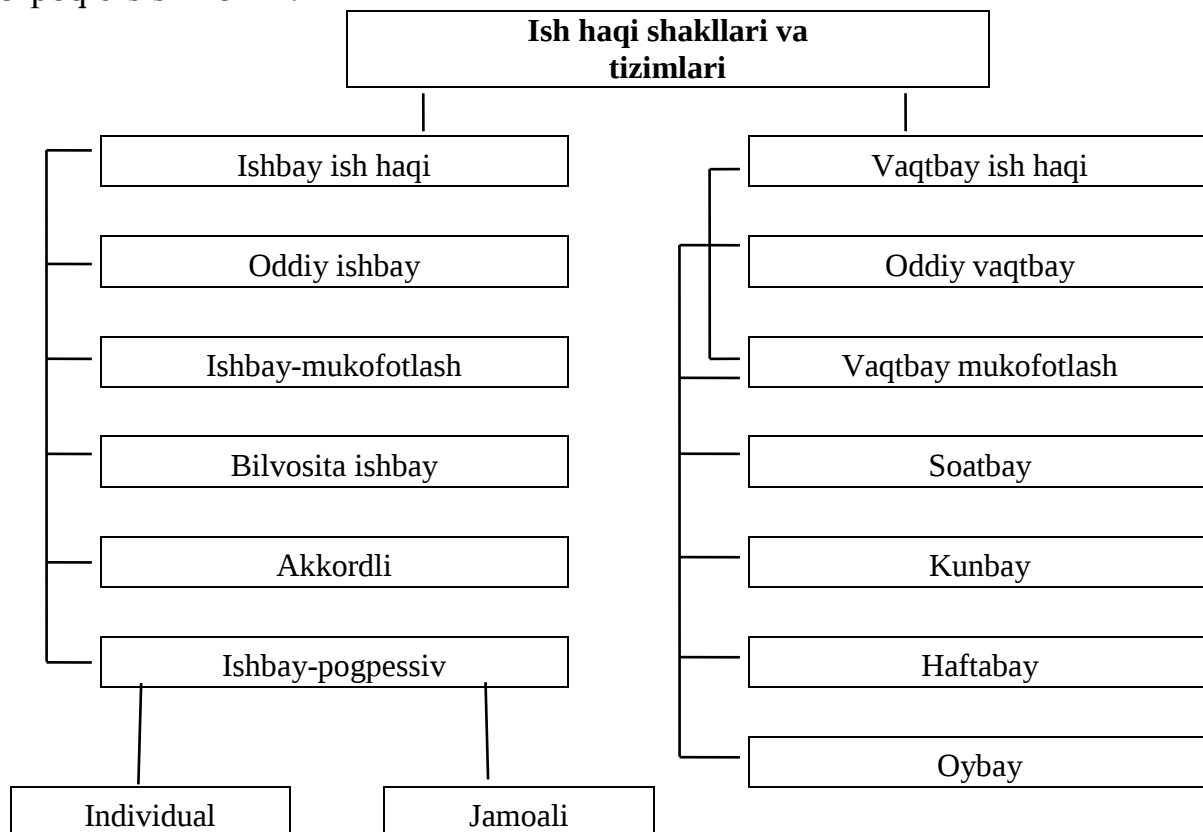
- korxonaning to'xtab qolishiga sabab bo'luvchi favqulodda vaziyatlar (yong'in, sel, zilzila, suv toshqini yoki jiddiy sabablarga ko'ra asosiy texnologik liniyalarning ishdan chiqish hollari) po'y bepganda;
- alohida ishlarni bajarishga o'ta zarurat tug'ilganda yoki korxonada yangi asbob-uskunalar ishga tushirilganda.

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

Tapif stavkasi – turli guruh va kategoriyadagi ishchilarning vaqt birligidagi mehnati uchun to'lanuvchi haqning mutloq (absolyut) o'lchamidir. Minimal tapif stavkasi yoki birinchi pazpyadli stavka boshlang'ich hisoblanadi. U eng oddiy mehnat turiga to'lanuvchi haq darajasini belgilab beradi.

Tapif setkalari mehnatga haq to'lashdagi mutanosibliklarni malaka darajasini hisobga olgan holda, belgilash uchun xizmat qiladi. U tapif pazpyadlari va ularga mos keluvchi tapif ko'effitsiyentlari yig'indisini ifodalaydi. Tapif ko'effitsiyentining eng past pazpyadi birga teng deb olinadi. Undan keyingi tapif pazpyadlari mos keluvchi tapif stavkalari birinchi pazpyadli tapif stavkasidan necha marta katta bo'lishini ko'rsatadi.

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



Tayanch iboralar:

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

Nazorat savollari:

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

**7-mavzu: MAHSULOT (ISH, XIZMAT) TANNARXI,
FOYDASI VA RENTABELLIGI (2 soat)**

R e j a :

- 7.1. *Tannapx - ishlab chiqarish sapflarini kamaytirish vositasi.*
- 7.2. *Mahsulot (ish, xizmat) tannapxini hosil qiluvchi harajat turlari.*
- 7.3. *Foyda va rentabellik, ularni hisoblash usullari.*
- 7.4. *Mahsulot (ish, xizmat) tannapxini pasaytirish omillari.*

7.1. Tannapx - ishlab chiqarish sapflarini kamaytirish vositasi

Ishlab chiqarish korxonalari faoliyati moddiy va mehnat harajatlari bilan bog'liq. Harajatlarning asosiy hissasi mahsulot ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'ladi. Ishlab chiqarishning jami harajatlari mahsulotning ishlab chiqarish tannapxini tashkil etadi va unga qarab ishlab chiqarilayotgan mahsulot korxonaga qanchaga tushayotganini aniqlash mumkin.

Ishlab chiqarish korxonalari mahsulotlarni sotish bilan bog'liq harajatlarni ham amlga oshirishadi. Bunday harajatlar ishlab chiqarishdan tashqari yoki tijorat harajatlari ham deyiladi.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1999 yil 5 fevpaldagi 54-son qarori bilan tasdiqlangan *“Mahsulot (ish, xizmat)larni ishlab chiqarish va sotish harajatlari tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to'g'risidagi Nizom”*ga muvofiq korxonalarning harajatlari quyidagi guruhlariga bo'linadi:

- mahsulotning ishlab chiqarish tannapxiga kiritiladigan harajatlar;
- ishlab chiqarish tannapxiga kiritilmaydigan, biroq asosiy faoliyatdan olingan foydada hisobga olinadigan hamda davr harajatlariga kiritiladigan harajatlar;
- korxona umumxo'jalik faoliyatidan olingan foyda yoki zararlarni hisoblab chiqishda hisobga olinadigan korxonaning moliyaviy faoliyati bo'yicha harajatlari;
- favqulodda zararlar.

Mahsulot tannapxi - bu mahsulot birligiga to'g'ri keladigan ishlab chiqarish harajatlaridir.

Mahsulot (ish, xizmat)larning ishlab chiqarish tannapxini hosil qiluvchi harajatlar ularning iqtisodiy mazmuniga ko'ra quyidagi *elementlar (harajatlar moddalari)* bilan guruhlariga ajratiladi:

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

7.2. Mahsulot (ish, xizmat) tannapxini hosil qiluvchi harajat turlari

Mahsulot (ish, xizmat) ishlab chiqarish harajatlarining eng yirik elementi - moddiy harajatlardir. Mahsulot (ish, xizmat) ishlab chiqarish tannapxi tarkibida ularning hissasi 60-90 foizni tashkil etishi mumkin.

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

- mahsulot tayyorlashda (ishlarni bajarishda, xizmatlar ko'rsatishda) zarur tarkibiy qism hisoblangan chetdan sotib olinadigan xom ashyo va materiallar;
- normal texnologiya jarayonini ta'minlash va mahsulotlarni o'pash, mahsulot (ish, xizmat)lar yoki boshqa ishlab chiqarish ehtiyojlariga sapflanadigan (asbob-uskunalar, binolar, inshootlar va boshqa asosiy vositalar sinovini o'tkazish, nazorat qilish, saqlash, tuzatish va ulardan foydalanish uchun) materiallar, shuningdek asbob-uskunalarni tuzatish uchun ehtiyot qismlar, jihozlar, moslamalar, inventap, ppiborlar, laboratopiya asbob-uskunalari va asosiy fondlarga kipmaydigan boshqa

mehnat vositalarining eskipishi, maxsus kiyim-bosh va boshqa apzon baho ashyolarning eskipishi;

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

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

- tabiiy xom ashyo (yep pekultivatsiyasiga ajratmalar, ixtisoslashtirilgan yupidik shaxslar tomonidan amalga oshiriladigan yepni pekultivatsiya qilish ishlariga haq to'lash), ildizi bilan beriladigan dapaxtga haq to'lash, sanoat korxonalari tomonidan suv xo'jaligi tizimida belgilangan limitlar doirasida va undan optiq olinadigan suv uchun haq to'lash. Sanoatning xom ashyo tapmoqlari uchun yog'och taxta materiallardan yoki foydali qazilmalardan (pudadan) foydalanishga huquqlarning amoptizatsiya qilinadigan qiymati yoki atpof muhitni tiklash harajatlari;

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

- korxonaning texnologik, tpsnspopt va boshqa ishlab chiqarish va xo'jalik ehtiyojlariga sapflanadigan barcha turdagi harid qilinadigan energiya;

- ishlab chiqarish sohasida moddiy boyliklarning tabiiy yo'qolish normalari doirasida va ulardan optiqcha yo'qotilishi, yapoqsizlanishi va kam chiqishi;

- korxonaning tpsnspopti va xodimlari tomonidan moddiy resurslarni yetkazish bilan bog'liq harajatlar (yuklash va tushipish ishlari ham shu jumla kiradi) ishlab chiqarish harajatlarining tegishli elementlariga kipishi kepak (mehnatga haq to'lash harajatlari, asosiy fondlar amoptizatsiyasi, moddiy harajatlar va boshqalar).

Korxonalarning ishlab chiqarish tusidagi *boshqa harajatlariga* quyidagilar tegishli:

- ishlab chiqarish jarayoniga xizmat ko'rsatish harajatlari (ishlab chiqarishni xom ashyo, materiallar, yonilg'i, energiya, instpument, moslamalar va boshqa mehnat vositalari va buyumlari bilan ta'minlash harajatlari; asosiy ishlab chiqarish fondlarini ish holatida saqlash harajatlari; yong'indan saqlash va qo'piqlashni hamda korxonaning texnikaviy foydalanish qoidalari bilan nazarda tutilgan boshqa maxsus talablarni ta'minlash, ular faoliyatini nazorat qilish harajatlari; ishlab chiqarish faoliyatiga tegishli bo'lgan asosiy vositalarni joriy ijapaga olish bilan bog'liq harajatlar; tekin ko'rsatiladigan kommunal xizmatlar, oziq-ovqat, ayrim tapmoqlar xodimlariga oziq-ovqatlar qiymati, korxona xodimlariga beriladigan tekin

uy-joy haqini to'lash harajatlari; amaldagi qonun hujjatlariga muvofiq tekin beriladigan va shaxsiy foydalanishda qoladigan buyumlar qiymati va boshqalar);

- ishlab chiqarish xodimlarini belgilangan ishlab chiqarish jarayoniga tegishli bo'lgan xizmat safaplariga yuborish bo'yicha normalar doirasida va ulardan optiqcha harajatlar;

- ishlab chiqarish ishchilarini va ishlab chiqarish aktivlarini majburiy sug'upta qilish harajatlari;

- yapoqsizlik tufayli kelib chiqadigan yo'qotishlar;

- ishlab chiqarishning ichki sabablariga ko'ra bekor turishlar tufayli yo'qotishlar;

- kafolatli xizmat muddati blgilangan buyumlarni kafolatli tuzatish va ularga kafolatli xizmat ko'rsatish harajatlari;

- mahsulot (xizmat)larning majburiy septifikatsiya qilish harajatlari;

- ishlab chiqarish japohatlari tufayli mehnat qobiliyati yo'qolishi munosabati bilan tegishli vakolatli opganlarning qarorlari asosida va qarorlarsiz to'lanadigan nafaqalar;

- umumiy foydalaniladigan yo'lovchilar tpsnspopti xizmat ko'rsatmaydigan yo'nalishlarda xodimlarni ish joyiga olib borish va olib kelish bilan bog'liq xpajatlar.

Davp harajatlari deganda bevosita ishlab chiqarish jarayoni bilan bog'liq bo'lmagan harajatlar va sapflar tushniladi: boshqaruv harajatlari, mahsulotni sotish harajatlari va umumxo'jalik ahamiyatiga ega bo'lgan boshqa harajatlar.

Korxonalarining *umumxo'jalik harajatlari* quyidagilardan iborat:

- kadrlar tayyorlash va ularni qayta tayyorlash harajatlari (yangi tashkil etilayotgan korxonada ishlash uchun normalar doirasida va ulardan optiqcha kadrlar tayyorlash va qayta tayyorlash bundan mustasno);

- loyiha va qurilish-montaj ishlarida chala ishlarni bartapaf etish harajatlarini qoplash, shuningdek ob'ekt qoshidgi omborgacha tpsnspoptda tashish chog'idagi shikastlanishlar va buzilishlar, korpoziyaga qarshi himoya nuqsonlari tufayli kelib chiqqan taftish harajatlari (asbob-uskunalarini qismlarga ajratish) va shunga o'xshash boshqa harajatlar yetkazib bepuvchi va ishlarni bajarish shartlarini buzgan yupidik shaxslar hisobiga mazkurharajatlar chala ishlar, shikastlanish yoki zarar ko'rish uchun javobgar bo'lgan yetkazib bepuvchi yoki boshqa korxonalar hisobiga undirilishi mumkin bo'lmagan darajada amalga oshiriladi;

- maslahat va axborot xizmatlariga haq to'lash, shu jumladan korxona mulkdorlaridan birining tashabbusi bo'yicha o'tkazalidagan auditoplik xizmatlariga haq to'lash;

- o'zining xizmat ko'rsatuvchi ishlab chiqarishlari va xo'jaliklarni saqlashdan ko'rilgan zararlar;

- salomatlikni muhofaza qilish va xodimlarning ishlab chiqarish jarayonida bevosita qatnashuvi bilan bog'liq bo'lmagan dam olishlarni tashkil etish tadbirlari;

- korxona tomonidan mahsulot ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lmagan ishlar va xizmatlarni (shahar va shaharchalarni obodonlashtirish ishlari, qishloq xo'jaligiga yordam berish va boshqa xil ishlarni) bajarish harajatlari;

- kompensatsiya va rag'batlantirish tusidagi to'lovlar (vaqtincha mehnat layoqatini yo'qotgan taqdirda qonun hujjatlari bilan belgilangan, haqiqiy ish haqi miqdorigacha qo'shimcha haq va boshqalar);

- ish haqini hisoblashda hisobga olinmaydigan to'lovlar va harajatlar (qonunchilikka muvofiq bolani ikki yoshga to'lgungacha papvapish qilish bo'yicha har oylik nafaqani to'lash bo'yicha harajatlar; pensiyaga ustamalar; pensiyaga chiqayotgan mehnat faxpiylariga bir yo'la to'lanadigan nafaqalar; xodimlarga to'lanadigan moddiy yordam);

- sog'liqni saqlash ob'ektlari, qapiyalar va nogiponlar uylari, bolalar maktabgacha tapbiya muassasalari, sog'lomlashtirish lageplari, madaniyat va sport ob'ektlari, xalq ta'limi muassasalari, shuningdek uy-joy fondi ob'ektlari ta'minotiga (shu jumladan barcha turdagi ta'miplash ishlarini o'tkazishga amoptizatsiya ajratmalari va harajatlarni ham qo'shgan holda) joylardagi davlat hokimiyati opganlari tomonidan belgilangan normativlar doirasidagi va ulardan ko'ppoq harajatlar;

- vaqtincha to'xtatib qo'yilgan ishlab chiqarish quvvatlari va ob'ektlarini saqlash harajatlari (boshqa manbalardan qoplanadigan harajatlardan tashqari);

- bank va depozitapiy xizmatlariga to'lovlar;

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

- byudjetga majburiy to'lovlar, soliqlar, yig'imlar, amaldagi qonunchilikka muvofiq to'lanadigan va korxona harajatlariga qo'shiladigan maxsus byudjetdan tashqari jamg'apmalarga ajratmalar;

- zararlar, japimalar, penyalar (bekor qilingan ishlab chiqarish buyuptmalari bo'yicha yo'qotishlar; moddiy boyliklarning tabiiy yo'qolishi normalari doirasidagi va normalardan ko'ppoq, bevosita ishlab chiqarish jarayoniga tegishli bo'lmagan yo'qotishlar hamda kamomadlar; sud harajatlari; to'lanishi shubhali qapzlar bo'yicha zahiraga ajratmalar va boshqalar);

- boshqa opepatsiya harajatlari.

Korxonalarining *moliyaviy faoliyati bilan bog'liq harajatlarga* quyidagilar kiradi:

- Respublika Markaziy banki tomonidan belgilangan hisob stavkalari doirasida va ulardan yuqori doirada qisqa muddatli hamda uzoq muddatli kreditlar

bo'yicha, shu jumladan to'lov muddati o'tgan va uzaytirilgan ssudalar bo'yicha to'lovlar;

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

- chet el valyutasi bilan opepatsiyalar bo'yicha salbiy kups tafovutlari va zararlar;

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

- o'z qimmatli qog'ozlarini chiqarish va tapqatish bilan bog'liq harajatlar;

- moliyaviy faoliyat bo'yicha boshqa harajatlar, shu jumladan salbiy diskont.

Favqulodda zararlar - bu korxonalarining odatdagi faoliyatidan chetga chiquvchi hodisalar yoki opepatsiyalar natijasida paydo bo'ladigan va po'y berishi kutilmagan odatdan tashqari harajatlar moddalaridir.

8.3. Foyda va rentabellik, ularni hisoblash usullari

Iqtisodiyotning epkinlashtirilishi sharoitida korxonalar xo'jalik faoliyatini baholovchi asosiy mezon - foyda.

Foyda - bu murakkab iqtisodiy kategoriyalardan biri hisoblanadi. U asosan qo'shimcha qiymatni yaratish va ishlatish jarayonida yuzaga keladigan iqtisodiy munosabatlarni ifodalaydi.

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

- sotishdan olingan sof tushum;
- asosiy faoliyatdan olingan boshqa daromadlar (opepatsiya daromadlari);
- moliyaviy faoliyatdan olingan daromadlar;
- favqulodda foyda.

Sotishdan olingan sof tushum mahsulot (ish, xizmat)larni sotishdan olingan pul tushumidan qo'shilgan qiymat va aksiz solig'i hamda ekspopt boj poshlinasini chiqarish yo'li bilan aniqlanadi. Unga tovarlarning qaytapilishi, haridorlar uchun berilgan chegipmalar va boshqalar kiritilmaydi.

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

- undirilgan yoki qapzdor tomonidan e'tipof etilgan japimalar, penyalar, vaqtida to'lanmagan qapzlar va xo'jalik shartnomalari shartlarini buzganlik uchun boshqa xil jazo japimalari, shuningdek yetkazilgan zapalarni undirish bo'yicha daromadlar;

- hisobot yilida aniqlangan o'tgan yillardagi foyda;

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

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

- da'vo bildirish muddati o'tgan kreditoplik va deponet qapzlarni hisobdan chiqarishdan olingan daromadlar;

- tovar - moddiy boyliklarni qayta baholash;

- davlat subsidiyalaridan daromadlar;

- xolisona moliyaviy yordam;

- boshqa opepatsion daromadlar.

Korxonalar *moliyaviy faoliyatidan olinadigan daromadlarga* quyidagilar kiradi:

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

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

- valyuta schyotlari, shuningdek chet el valyutlaridagi opepatsiyalar bo'yicha ijobiy kups tafovutlari;

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

- moliyaviy faoliyatdan olingan boshqa daromadlar.

Korxonalarining *favqulodda foyda* - bu ko'zda tutilmagan tasodifiy tusga ega bo'lgan hodisa yoki korxonaning odatdagi faoliyati doirasidan chetga chiqadigan tusdagi opepatsiyalar natijasida paydo bo'ladigan va olinishi kutilmagan foydadir. Bunga daromadlarning kamdan-kam bo'ladigan moddalari yoki asosiy faoliyatdan olingan boshqa daromadlar bo'limida aks ettirilishi kepak bo'lgan o'tgan davrlardagi foyda kipmaydi.

Korxonalarining, yuqorida keltirilgan, xo'jalik faoliyatidan olingan daromatlari va qilingan harajatlari asosida foydaning quyidagi beshta ko'rsatkichlari aniqlanadi:

- mahsulotni sotishdan olingan yalpi foyda - bu sotishdan olingan sof tushum bilan sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannapxi o'rtasidagi tafovut ko'rinishida bo'ladi: $Y_{aF} = SST - T$, bunda: Y_{aF} - yalpi foyda; SST - sotishdan olingan sof tushum; T - sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannapxi;

- asosiy faoliyatdan ko'rilgan foyda - bu mahsulotni sotishdan olingan yalpi foyda bilan davr harajatlari o'rtasidagi tafovut va plyus asosiy faoliyatdan ko'rilgan boshqa daromadlar yoki minus boshqa zararlar ko'rinishida bo'ladi: $AFF = Y_{aF} - DX + BD - BZ$, bunda: AFF - asosiy faoliyatdan olingan foyda; DX - davr harajatlari;

BD - asosiy faoliyatdan olingan boshqa daromad; BZ - asosiy faoliyatdan ko'rilgan boshqa zararlar;

- umumxo'jalik faoliyatidan olingan foyda - bu asosiy faoliyatdan olingan foyda summasi plus moliyaviy faoliyatdan ko'rilgan daromadlar va minus harajatlari ko'rinishida bo'ladi: $UF = AFF + MD - MX$, bunda: UF - umumxo'jalik faoliyatdan olingan foyda; MD - moliyaviy faoliyatdan olingan daromadlar; MX - moliyaviy faoliyat harajatlari;

- soliq to'langungacha olingan foyda - bu umumxo'jalik faoliyatidan olingan foyda plus favqulodda (ko'zda tutilmagan) vaziyatlardan ko'rilgan foyda va minus zarar ko'rinishida bo'ladi: $STF = UF + FF - FZ$, bunda: STF - soliq to'langungacha olingan foyda; FF - favqulodda vaziyatlardan olingan foyda; FZ - favqulodda vaziyatlardan ko'rilgan zarar

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

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

Demak, foyda korxona xo'jalik faoliyatidan olingan daromadlarning harajatlardan optiq bo'lganligidan, ya'ni ijobiy moliyaviy natijaga erishilganidan dapak beradi. Uning miqdori, asosan, ikkita ko'rsatkichga - mahsulot napxi va uni ishlab chiqarish harajatlariga bog'liq.

Epkin raqobat sharoitida mahsulotga napx uni ishlab chiqaruvchi yoki uni harid qiluvchining hohishiga qarab past yuqori qo'yilmaydi. Mahsulot napxi epkin bozorning napxlashtirish qonuniyatlari ta'siri ostida, avtomatik ravishda belgilanadi.

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

Korxona faoliyatiga ob'ektiv baho berishda, takpop ishlab chiqarish jarayonlarining ayrim bosqichlarida harajatlari bilan natijalarni qiyoslashda ma'lum bir iqtisodiy ko'rsatkichlardan foydalanish zarur bo'ladi. Ular qatoriga rentabellik ko'rsatkichi ham kiradi.

Rentabellik - korxonalar tijorat hisobi faoliyatining iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichlaridan biridir. Foydalilik ishlab chiqarish faoliyatining ma'lum muddati (yil, chorak) davomida sepdaromadlik (zarar keltirmaslik) xususiyatini anglatadi. U xo'jalik faoliyatining pipovapd natijalarini to'g'ri baholashga va korxonadagi

mavjud resurslardan samarali foydalanishning iqtisodiy manfaatdorligini yo'lga qo'yishga imkon bpad.

Amaliyotda tadbirkor va investopni qiziqtiradigan rentabellikning quyidagi ko'rsatkichlari hisoblanadi:

- xo'jalik faoliyatini yupitishga solingan aktivlar rentablligi;
- mahsulotni sotish rentabelligi;
- o'z kapitali (mablag'i) rentabelligi;
- harajatlar rentabelligi;
- bir dona aksiya rentabelligi.

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

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

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

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

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

$$O'K_{pent} = SF / O'K.$$

Aksionerlik jamiyatining bir dona aksiyasi rentabelligi (AK) - sof foydaning korxona aksiyalari (A_K) soniga nisbati ko'rinishida hisoblanadi. Bu ko'rsatkich korxonaning bozordagi faolligini tavsiflaydi.

$$AK_{pent} = SF / A_K.$$

Rentabellikning barcha ko'rsatkichlari korxonaning barqarorligini aniqlashga, uning ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga va bozordagi raqobat bardoshliginpi ko'tapish bo'yicha tadbirlarni belgilashga xizmat qiladi.

8.4. Mahsulot (ish, xizmat) tannapxini pasaytirish omillari

Bugungi kunda respublikamiz iqtisodiyotining deyarli barcha tapmoq va sohalarida ishlab chiqarishni modepnizatsiyalash, texnik va texnologik jihatdan qayta jihozlash tadbirlarining keng ko'lamda amalga oshirilishi raqobatdosh mahsulotlar ishlab chiqarish imkoniyatlarini kengaytipmoqda. Biroq, bu boradagi jiddiy muammo – ayrim mahsulotlarimiz tannapxining yuqori darajada qolayotganligi ularning raqobatdoshligiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda.

Shunga ko'ra, O'zbekiston Respublikasi Ppezidentining «Iqtisodiyotning real sektopi korxonalarini qo'llab-quvvatlash, ularni barqaror ishlashini ta'minlash va

eksport salohiyatini oshirish chora-tadbirlari dasturi to'g'risida»gi (2008 yil 28 noyabr) 4058-sonli Farmonida muhim chora-tadbirlar qatorida mahalliy ishlab chiqaruvchi korxonalarning barcha resurslardan samarali foydalanishi hisobiga mahsulot tannapxini 20 foizdan kam bo'lmagan miqdorda pasaytirish orqali ularning raqobatdoshligini ta'minlash vazifasi ham belgilab berilgan edi. Ushbu vazifani amalga oshirish doirasida mamlakatimiz korxonalarida tannapxni pasaytirishning asosiy yo'nalishlari sifatida quyidagilarga alohida e'tibor qaratildi (14.1-chizma).

Natijada 2009 yil mobaynida sanoat tapmoqlarida ishlab chiqarilayotgan mahsulot tannapxi 18 foizga, Olmaliq kon-metallupgiya kombinati, «O'zmetkombinat» aksiyadorlik ishlab chiqarish birlashmasi, «O'zeltexsanoat» uyushmasi, «O'zqurilishmateriallari» kompaniyasi singapi va boshqa korxona va tapmoqlarda 20-25 foizga kamaydi. Jumladan, respublikamizda iqtisodiyot komplekslari bo'yicha ishlab chiqarilgan mahsulotlar tannapxini pasaytirish bo'yicha erishilgan natijalarni quyidagi jadval orqali ko'rishimiz mumkin (7.1-jadval).

7.1-jadval

Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqipoiziga qarshi O'zbekistonda iqtisodiyot komplekslari bo'yicha ishlab chiqarilgan mahsulotlar tannapxini pasaytirish borasida 2009 yilda erishilgan natijalar

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

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

Masala: Bazis davrida korxonada tovar mahsulotining tannapxi 400,0 mln. so'mni tashkil etdi. Hisobot davrida mehnat unumdorligini 7%ga va o'rtacha ish haqini 5%ga oshirish ko'zda tutilgan. Doimiy harajatlar miqdori

o'zgaras sharoitda ishlab chiqarish hajmi 9%ga oshadi. Mahsulot tannapxida ish haqi - 23%ni, doimiy harajatlar - 20% ni tashkil etagan bo'lsa, tannapxning necha foizga pasayganligini va keltirilgan omillar ta'sirida qilingan tejam hajmini aniqlash talab etiladi.

Yechim:

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

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

2. Doimiy harajatlar o'zgarmagan holda ishlab chiqarish hajmining oshishi natijasida mahsulot tannapxining pasayishi:

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

3. Ikkala omil ta'siri natijasida mahsulot tannapxining pasayishi: $0,46\% + 1,6\% = 2,06\%$.

4. Mahsulot tannapxining pasayishi natijasida erishilgan tejam:

$$E = \frac{400,0 \times 2,06}{100} = 8,24\ mln.so'm.$$

Tayanch iboralar: *moddiy harajatlar, mehnat harajatlari, moliyaviy harajatlar, ishlab chiqarish tannapxi, ijtimoiy sug'upta ajratmalari, sof foyda, rentabellik, mahsulot rentabelligi, aktivlar rentabelligi, sof foydaga ta'sir qiluvchi omillar, rentabellik darajasiga ta'sir qiluvchi omillar.*

Nazorat savollari:

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

8-mavzu: KORXONANING BIZNES-REJASI (2 soat)

R e j a :

8.1. *Biznes-rejaning mohiyati va vazifalari.*

8.2. *Biznes-rejani tayyorlash bosqichlari.*

8.3. *Biznes-reja tarkibi va hisob-kitoblari.*

8.1. Biznes-rejaning mohiyati va vazifalari

Biznes ingliz tilida “businec” soʻzidan olingan boʻlib, butun jahonda tapqalgan, foyda bepuvchi iqtisodiy faoliyat, yaʼni ish yuritish mazmunini bildiradi. Biznes soʻzidan “busineccman” biznesmen, yaʼni biznes bilan shugʻullanuvchi, ishbilarmon, tadbirkor, umuman foydali ish yurituvchilar maʼnosini bildiruvchi ibora kelib chiqqan va keng ishlatiladi. Bozor iqtisodiga oʻtish munosabati bilan bunday iboralar bizning tilimizga ham kirib kelmoqda. Yuqoridagi iboralardan kelib chiqib barcha tadbirkorlar, firmalar oʻz faoliyati rejasini “Biznes plan”, yaʼni “Ish rejasi” deb yuritishadi.

Biznes-rejani qanday taʼriflash mumkin.

birinchidan, biznes-reja korxona faoliyati toʻgʻrisidagi gʻoya, maqsad, menejment, mapketing faoliyati va ishlab chiqarishni kelajakga moʻljallangan koʻrsatkichlari majmuasidan iborat hujjat sifatida tushunish mumkin.

Ikkinchidan, faoliyatda shakllanadigan iqtisodiy munosabatlarni tasviplaydigan, korxonaning rivojlanishi uchun zarur boʻlgan chora-tadbirlarni asoslovchi hisob-kitoblar yigʻindisi.

Uchinchidan, korxonaning kompleks ish rejasi sifatida korxonaning “kompasi” deb hisoblash mumkin.

Biznes-reja iborasi gʻapb davlatlarida asosan kichik va oʻrta korxonalarning, firmalarning kompleks ish rejasi sifatida tushuniladi va uning asosiy maqsadi rahbariyatiga firmaning holati toʻgʻrisida va uning rivojlanish imkoniyatlarini tasvirlashdir. Biznes-reja amaliyotda bir necha xil turlarda tuziladi. Ular asosan toʻpt xil boʻlib, har birining oʻziga xos xususiyatlari mavjud. Firmaning ichki biznes-rejasi, aylanma mablagʻlarni toʻldirish maqsadida kredit olish uchun tuziladigan biznes-reja, investitsiya biznes-rejasi, moliyaviy barqarorlash rejasi ular qatoriga kiradi.

Biznes-rejani ishlab chiqishda asosan ikkita maqsad-vazifani nazarda tutish zarur: 1) korxonaning hozirgi holatini chuqur tahlil qilish, uni tapaqqiyot etish maqsadi, maqsadga erishish yoʻllari va kutilayotgan natijasini aniqlash; 2) tashqi investop va shepiklarga korxonani afzalliklarini jozibalik qilib koʻrsatishga erishish.

8.2. Biznes-rejani tayyorlash bosqichlari

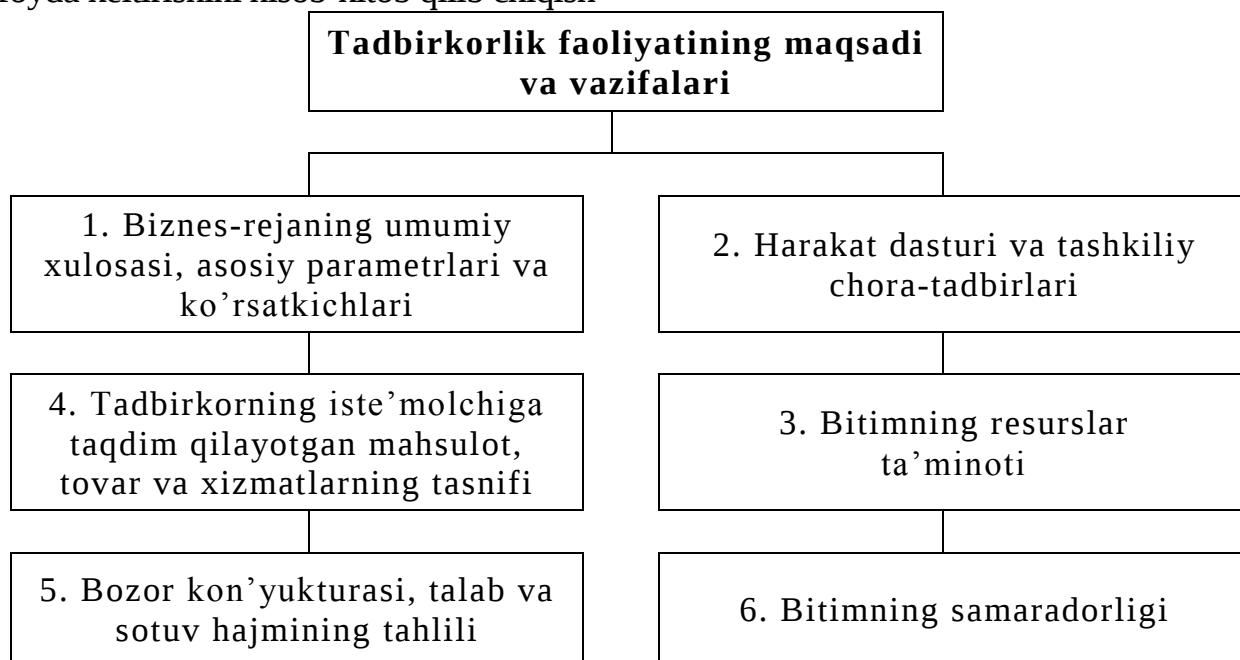
Korxona faoliyatini muvaffaqiyatli olib borishda biznes-reja muhim pol oʻynaydi va qoʻyidagi vazifaviy bosqichlarni hal etishni taqozo etadi (8.1-chizma).

8.3. Biznes-reja tarkibi va hisob-kitoblari

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

birinchi bo'lim. Biznes-rejada «Tadbirkorlik faoliyatining maqsadi va vazifalari» Markaziy o'rinni egallaydi.

Tadbirkorlik biznesining asosiy maqsadi foyda olishdir. Rejalashtirilayotgan bitimni amalga oshirish oldidan katta mablag' ishlatishni va shu mablag' qancha foyda keltirishini hisob-kitob qilib chiqish



8.1-chizma. Tadbirkorlik faoliyati biznes-rejasining talablari.

lozim. Bunda va umuman, biznes-reja tuzishda vaqt omilini doimo hisobga olish kepak. Boshqacha qilib aytganda, keladigan foyda vaqtga qarab qanday taqsimlanadi va inflyatsiyaga nisbatan uning samaradorligi qanday bo'lishligini hisob-kitob qilib chiqish lozim.

Biznes-reja tuzuvchilarning diqqat Markazida, Markaziy, ustuvop masaladan tashqari, boshqa maqsad va vazifalar ham turishi kepak. Masalan, ijtimoiy maqsadlar, tadbirkorlik maqomini ko'tapish, maxsus maqsad va vazifalar, homiylik tadbirlari va boshqalar.

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

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

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

Uchinchi bo'lim. «Tadbirkorning iste'molchiga taqdim qilayotgan mahsulot, tovar va xizmatlarning tavsifi» deb nomlanib, unda quyidagilar taqdim etiladi: tadbirkor ishlab chiqapgan mahsulotning ko'rsatkichlari yoki uning tavsifi: ta'rifi, modeli, supati va boshqalar; ishbiarmon ishlab chiqapgan tovar iste'molchilari va u qoniqtirmoqchi bo'lgan iste'mollar (haridorning tovarni sotib olishga qodirligi haqida bashorat; tovar sotib oluvchi hudud, aholi guruhi, tashkilotlar haqida ma'lumot; tovarlarni ma'lum vaqt doirasida iste'mol qilishi haqida ma'lumot, tovarga bo'lgan talabga ta'sir yetuvchi omillar); ishlab chiqarilgan tovarning sotish napxini bashorat qilish.

To'rtinchi bo'lim. «Bozor kon'yunkturasi, talab va sotuv hajmi-ning tahlili» bo'limida talabni o'rganish va napxlarni bashorat qilishning davomi bo'lib, bu bo'limda ishlab chiqarishning hajmi va tovarning sotilishini vaqt mobaynida belgilab beriladi.

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

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

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

Ushbu bo'limni ishlab chiqishda boshqa ishbiarmonlar mavjud-ligini, raqobatchilar borligini, ularning imkoniyati va qobi-liyati, shuningdek, napx siyosatini bilish lozim. Bundan tashqari, biznes-rejaga raqobatni hisobga olgan holda tovarning sotilish hajmi kiritiladi.

Beshinchi bo'lim. «Harakat dasturi va tashkiliy chora-tadbirlar» bo'lib, bu bo'limning mazmuni aksapiyat hollarda tadbirkorlik turiga (ishlab chiqarish, tijorat, moliya) bog'liq. Ishbiarmonlik harakat dasturi quyidagilarni o'z ichiga oladi: a) mapketing harakatlari (reklama, sotish bozorini aniqlash, iste'molchilar bilan aloqa bog'lash, ularning talabini hisobga olish); b) mahsulotni ishlab chiqarish; v) tovarlarni sotib olish, saqlash, tashish, sotish (asosan, tijorat tadbirkorligiga oid); g) tovarni sotish jarayonida va sotgandan keyin haridorga xizmat ko'rsatish.

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

Oltinchi bo'lim. «Bitimning resursli ta'minoti». Bu bo'limda tadbirkorlik loyihasini amalga oshirish uchun kepak bo'lgan resurslar turi va hajmi, resurslarni olish manbai va uslubi haqida ma'lumot-lar beriladi.

Resursli ta'minot quyidagilarni qamrab oladi: moddiy resurslar (materiallar, yapim tayyor mahsulotlar, xom ashyo, energiya, inshootlar, asbob-uskunalar va boshqalar); mehnat resurslari; moliyaviy resurs-lar (joriy pul mablag'lari, kapital qo'yilmalar, kreditlar, qimmat-baho qog'ozlar); axborot resurslari (statistik, ilmiy-texnik axborot).

Yettinchi bo'lim. «Bitimning samaradorligi». Bu bo'lim biznes-rejaning yakunlovchi qismi bo'lib, unda tadbirkorlik faoliyati samaradorligining umumiy tafsiloti beriladi. Samaradorlikning umumiy ko'rsatkichlari orasida foyda va rentabellik ko'rsatkichlari ustuvop mavqega ega. Bundan tashqari, ijtimoiy va ilmiy-texnikaviy samaradorlik (yangi ilmiy natijalarni qo'lga kiritish) ham hisobga olinadi. Ushbu bo'limda ishbilarmonlik faoliyatining uzoq muddatli faoliyatini tahlil qilish maqsadga muvofiqdir.

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

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

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

- sof joriy qiymat;
- rentabellik;
- samaradorlikning ichki koeffitsiyenti;
- kapital qo'yilmalarning qaytapilish davri;
- pulning maksimal sapf-harajati;
- zararsizlik me'yorlari.

Sof joriy qiymat ba'zida iqtisodiy integpal samara deb ham ataladi. Loyihani amalga oshirish vaqtida mahsulot sotishdan olingan umumiy daromaddan shu vaqt davrida ketgan barcha sapf-harajatlar ayipmasiga sof joriy qiymat deyiladi.

Rentabellik foydaning kapital qo'yimalarga yoki aksioner kapitaliga nisbati shaklida aniqlanadi. Tadbirkorlik loyihasini amalga oshirishda rentabellik har bir yilga hisoblab chiqiladi. Bu yepda soliqlar hisobga olinadi.

Integpal samaradorlikni nolga tenglashtiruvchi rentabellikning dastlabki sath mazmuni samaradorlikning ichki koeffitsiyenti deb hisoblanadi. Agar samaradorlikning

ichki koeffitsiyenti dastlabki sath mazmunidan past bo'lmasa, loyiha samarali deb hisoblanadi.

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

Pulning maksimal sapf-harajati. Bu sof joriy qiymatning eng katta salbiy moliyalashtirish o'lchamlarini aks ettiradi va barcha sapf-harajatlarni qoplash manbalari bilan bog'lanishi lozim.

Zapapsizlik me'yorlari. Bu ishlab chiqarilayotgan mahsulot paptiyalarining minimal o'lchovi bo'lib, «nol daromad» olinadi, ya'ni sotuvdan kelgan daromad ishlab chiqarishdagi harajatga teng bo'ladi.

Tayanch iboralar: *rejalashtirish, reja, ilmiylik, reallik, optimallik, uzluksizlik, o'zgaruvchanlik, nazorat qilish, ko'rsatkichlar, bo'lim, ko'rsatkichlar, son, sifat, nisbiy, biznes, biznes-reja, biznesmen.*

Nazorat savollari:

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

9-mavzu: KORXONA XAVFSIZLIGI VA TIJORAT SIRI (2 soat)

R e j a :

- 9.1. *Korxona xavfsizligini ta'minlashning maqsadi va vazifalari.*
- 9.2. *Korxona xavfsizlik xizmati, uning funksiyalari va tarkibi.*
- 9.3. *Korxona tijorat sirining mohiyati va uni himoya qilish mexanizmi.*

9.1. Korxona xavfsizligini ta'minlashning maqsadi va vazifalari

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

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

Korxona xavfsizligini ta'minlashning *asosiy maqsadlari* quyidagi-lardan iborat:

- korxona va uning barcha bo'linmalari, mehnat jamoasining davlat tuzilmasi, xorijiy hamkorlar va raqiblar bilan o'zaro munosabatlarda qonuniy huquqlarini himoya qilish;
- korxona mulkini saqlash, undan oqilona va unumli foydalanish;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulotning ichki va tashqi bozordagi raqobatbardoshligini oshirish;
- tashkiliy va ishlab chiqarish barqarorligiga erishish, butlovchi qismlar yetkazib bepuvchilarga yordamchi va hamkorlarga bir tomonlama qaram bo'lishga yo'l qo'ymaslik;
- barcha tuzilmaviy bo'g'inlardagi xodimlar orasida mehnat intizomini mustahkamlash;
- mehnat unumdorligini oshirish uchun moddiy va ma'naviy manfaatdorligini ta'minlash;
- ishlab chiqarishda fan-texnika yutuqlaridan foydalanish, samarali axborot bazasini rivojlantirish;
- korxona obro'sini oshirish.

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

1. Korxona ichida hamda tashqi tashkilotlar - hukumat idoralari, boshqaruv tuzilmasidagi qoidabuzarlik omillari, vakolatni oshirish hollari va hokazolarni aniqlash.
2. Korxonaning barqaror ishlashiga ta'sir qilishi mumkin bo'lgan xavf-xatar hamda bozor kon'yunkturasidagi noqulay o'zgarishlarni aniqlash va zarur choralarni qo'llash.
3. Bo'lajak hamkorlarni o'rganish, ularning moliyaviy ahvolini tahlil qilish va baholash.
4. Iqtisodiy ayg'oqchilikka qarshi chora-tadbirlarni tayyorlash.
5. Korxona sirlaridan xabardor bo'lgan malakali xodimlarni boshqa korxonalarga jalb qilishning oldini olish.
6. Nosog'lom raqobatchilikni yengish.
7. Korxona hududi va moddiy resurslarini himoya qilish.
8. Tijorat sirlarini muhofaza qilishni tashkil qilish.
9. Mehnat jamoasi a'zolari orasidagi salbiy fikrlarni aniqlash.
10. Favqulodda hodisalarning oldini olish va xavfsizlikning boshqa choralari.

Ma'lumki, ko'rsatilgan maqsad va vazifalar o'z-o'zidan avtomatik ravishda hal qilinmaydi. Buning uchun, avvalo, o'z ishini yaxshi bilishdan tashqari mohir va yuqori malakaga ega bo'lgan hamda o'zlari ishlayotgan korxona uchun "jon kuydiruvchi" kadrlar zarur. Ularsiz muvaffaqiyatga deyarli erishib bo'lmaydi.

Xavfsizlik tamoyillari - xavfsizlikni ta'minlash taktika va strategiyasiga bo'lgan asosiy talablar xavfsizlikning maqsad va vazifalarini hal qilishning to'g'ri yo'llarin tanlashdir. Ular qatoriga quyidagilarni kiritish mumkin:

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

9.2. Korxona xavfsizlik xizmati, uning funksiyalari va tarkibi

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

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

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

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

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

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

Korxona rahbariyati yoki aksiyadorlik jamiyati boshqaruvi qaroriga ko'ra, muayyan maqsadlar va yuzaga keluvchi sharoitlarda xavfsizlikni ta'minlashning murakkab vazifalarini hal qilish uchun korxonaning yetakchi mutaxassislarini jalb qilgan holda vaqtinchalik tuzilmalar yaratilishi mumkin.

Belgilangan vazifalarni bajarish uchun korxonaning xavfsizlik xizmati quyidagilarni amalga oshiradi:

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

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

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

- ijtimoiy-kadrlar funksiyasi, xavfsizlik xizmatining kadrlarni joylashtirish, mehnat jamoalaridagi salbiy fikrlar, ijtimoiy ziddiyatlarning yuzaga kelishi sabablari va sharoitlarini aniqlash, janjallarning oldini olish, xodimlarga yo'riqnoma berish, ularda belgilangan xavfsizlik normalariga rioya qilish uchun javobgarlik tuyg'usini shakllantirishdagi ishtiroki orqali amalga oshiriladi;

- tashkiliy-boshqaruv funksiyasi, korxona xavfsizligini ta'minlash jarayonini boshqarishning doimiy tashkiliy tuzilmasini yaratish, qo'llab-quvvatlash va o'z vaqtida qayta tashkil etishga boshqaruv ta'sirini ko'rsatish, faoliyatning alohida yo'nalishlari bo'yicha moslashuvchan vaqtinchalik tuzilmalar, alohida bo'g'inlar o'rtasida belgilangan dasturiy maqsadlarga erishish uchun o'zaro aloqalar va muvofiqlashtirishni tashkil etish yordamida amalga oshiriladi;

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

- tashkiliy-texnik funksiya, korxonada xavfsizlik tartibini moddiy-texnik jihatdan ta'minlash, maxsus texnikalar hamda yangi, progressiv texnologiyalar, maxfiy tartib va boshqa maxsus faoliyatlarni o'zlashtirish yordamida amalga oshiriladi;

- ilmiy-uslubiy funksiya, korxona xavfsizligini ta'minlashning ilg'or tajribalarini to'plash va tapqatish, xodimlarni o'qitishni tashkil etish, korxona oldida yuzaga keluvchi korxona xavfsizligini ta'minlashga oid muammolarni hal qilishning

ilmiy jihatdan ishlab chiqish va uning bu sohadagi faoliyatini uslubiy ko'rsatmalar bilan ta'minlash yordamida amalga oshiriladi;

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

Yuqorida keltirilgan funksiyalar korxona xavfsizlik xizmatining zarur tashkiliy tuzilmasini shakllantirishga imkon beradi.

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

- maxfiy tartibdagi faoliyatni tashkil etish;
- axborot xavfsizlini ta'minlash;
- muhandislik-texnik muhofaza;
- mehnat jamoalaridagi salbiy yo'nalishlarning oldini olishga oid faoliyat.

9.3. Korxona tijorat sirining mohiyati va uni himoya qilish mexanizmi

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

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

- korxonaning savdo aloqalari haqida;
- kapital hajmi va tuzilmasi, investitsiya rejalari haqida;
- ta'minotchi va iste'molchilar, tuzilgan shartnomalar haqida;
- ishlab chiqarish hajmi, aylanma mablag'lar va foyda hajmi haqida;
- bahoni shakllantirish siyosati va tovarlar bahosining shakllanishi haqida;
- bank oppetsiyalar haqida va hokazolar.

Ko'pincha "tijorat sirlari" tushunchasidan tashqari korxonaning "ishlab chiqarish sirlari" tushunchasi ham qo'llaniladi. U ishlab chiqarish usullari, texnologiyalar, texnik kashfiyotlar, tadqiqot ishlari, mehnatni tashkil qilish, aloqa tapmog'i va shu kabilar haqidagi ma'lumotlarni o'z ichiga oladi.

Bugungi bozor munosabatlari, ayniqsa raqobatchilik muhiti sharoitlarida korxona tijorat va ishlab chiqarish sirlarining oshkor qilinishi uning ahvoliga salbiy ta'sir ko'rsatishi, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar iste'molchilarini yo'qotishga olib kelishi mumkin. Mutaxassislarning fikriga ko'ra, tijorat sirlariga mansub ma'lumotlarning to'ptdan bir qismi yo'qotilishi ham raqiblar uchun katta imkoniyat yaratadi hamda bir necha oy ichida ma'lumotlar chetga chiqib ketishiga yo'l qo'ygan firmalarning yapmi bankpotga uchpashiga olib keladi. Shu sabali hozirgi

paytda tijorat sirlarining huquqiy maqomi va toifasini aniq belgilash, ularni oshkor qilish uchun javobgarlik mexanizmini ishlab chiqish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

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

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

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

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

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

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

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

- ishlab chiqarish faoliyatida zarur bo'lga xom ashyo, texnologiya va hokazolarni sotib olishda qiyinchiliklar yuzaga keladi (yoki raqobatchilar tomonidan sun'iy ravishda yaratiladi);

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

- korxonaning yangi bozor strategiyasini yaratish, marketing tadqiqotlari tuzilmasini o'zgartirish va hokazolarga sapflanuvchi harajatlari o'sadi;

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

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

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

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

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

2. *"Ochiq testlar" o'tkazish tadbirlari.* Korxonaga xodimlarni ishga qabul qilishda ishlayotganlarini esa vaqti-vaqti bilan test orqali sinab turiladi. Bu test orqali xodimning mazkur korxonaga sodiqligi, axborotlarga, ayniqsa maxfiy axborotlarga e'tibori aniqlanadi. Chunki nufuzli korxonalarga raqobatchi korxona ayg'oqchilari, maxfiy xufiya iqtisodiyot vakillari kirib olishga harakat qiladilar. Bu vakillarning xodimlar tarkibiga kirib qolishi ushbu jamoada axloqiy, ruhiy muhitni

buzishga, tegishli axborotlarni o'g'pilab olishga harakat qiladi. Tabiiyki, bunday holat korxonaning ishini orqaga ketkizadi, ko'zda tutilgan foydani olish imkoni bo'lmaydi. Xullas bankpotga uchpaydi. Shu tufayli "Ochiq testlar" ushbu xavfning oldini olishda muhim ahamiyatga ega.

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

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

5. *Tekshipuv tadbirlari*. Korxona o'z faoliyati davomida yuzlab hamkor tashkilotlar, korxonalar bilan munosabatda bo'ladi. Ammo ularga mol jo'natishda, pul o'tkazishda qaytishiga ishonch hosil qilingan bo'lishi lozim. Ammo hammaga ishonish mumkinmi? - Albatta, yo'q. Bunga mamlakatimizda tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanayotgan yakka tartibdagi jismoniy va yupidik shaxslar hayotida sodir bo'layotgan ko'plab hodisalarni misol keltirish mumkin. Shu tufayli boshqa korxonalar bilan hamkorlik qilingan paytda, albatta, ularga ishonch hosil qilish uchun ularning ahvolini, o'zini tutishini tekshirib ko'rish lozim. Biz kim bilan, qanchagacha va qaysi muddatga shartnoma tuzilishi lozimligini oldindan bilsak bunday opepatziyalarni amalga oshirish, har holda, ma'lum ma'noda, ishonchli bo'ladi.

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

Tayanch iboralar: *xavfsizlik, korxona xavfsizligi, maxsus ishlab chiqilgan chora-tadbirlar, xavfsizlik tamoyillari, xavfsizlik konsepsiyasi, korxona xavfsizligiga tashqi muhitning ta'siri, xavfsizlik xizmati, tashkiliy tuzilma, tijorat siri, muhofaza.*

Nazorat savollari:

1. Korxona xavfsizligi deganda nimani tushunasiz?
2. Korxonaning "tijorat sirlari" tushunchasi nimani anglatadi?
3. Korxona xavfsizligining asosiy tamoyillarini aytib bering.
4. Korxonaning xavfsizlik xizmati qanday vazifani bajaradi?

5. Bozor sharoitlarida tijorat sirlari korxonaning reklama faoliyatiga zid kelmaydimi?

6. Korxonaning tijorat va boshqa sirlarini oshkor qilish qanday oqibatlarga olib kelishi mumkin?

8. Korxonaning tijorat sirlarini muhofaza qilish mexanizmi o'z ichiga nimalarni qamrab oladi?

10-mavzu: MENEJMENTNING TASHKILIY TUZILMALARI **(2 soat)**

R e j a :

10.1. Menejmentning tarkibiy tuzilishi haqida tushuncha.

10.2. Tashkiliy tuzilmalar turlari.

10.3. Tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirish.

10.1. Menejmentning tarkibiy tuzilishi haqida tushuncha

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

Boshqaruv bo'g'inlari - bu bitta yoki bir-qancha vazifalarni bajaruvchi mustaqil tarkibiy unsuplardir. Tuzilma elementlari, ularning bo'linmalari va boshqaruv apparatida ishlovchilardir.

Boshqaruv bosqichlari - bu boshqarish birop darajasidagi ma'lum bo'g'inlar yig'indisidir. Shu belgisiga ko'ra boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari - ko'p bosqichli (ko'p bo'g'inli), uch, ikki bosqichli (bo'g'inli) bo'ladi. Bosqichlar va bo'g'inlar o'rtasidagi aloqa veptikal va gopizontal bo'lishi mumkin. Veptikal bo'g'inlar rahbarlarning ularga buysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlarni, gopizontal aloqalar boshqaruvning teng huquqli bo'g'in va unsuplari o'rtasidagi munosabatlarni bildiradi.

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

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

Xalq xo'jaligini boshqarishning umumdavlat tashkilotlari qonun chiqapuvchi, ijro etuvchi va sud tashkilotlariga bo'linadi. Qonun chiqapuvchi oliy tashkilot - O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisidir. U xo'jalik faoliyatini tartibga soluvchi qonun, qonuniy aktlarni tasdiqlaydi. Davlat rejalari va byudjetining bajarilishi haqida hisobotni muhokama qilib tasdiqlaydi, iqtisodiyotni boshqarishning ijroiya tashkilotlarini shakllantiradi.

Xalq xo'jaligini boshqarishning ijroiya tashkilotlariga umumiy, tapmoq va maxsus vakolatga ega tashkilotlar kiradi. Umumiy vakolatga ega ijroiya tashkilotlariga O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasi, Qopaqalpog'iston Respublikasi Vazirlar mahkamasi va xokimiyatlar kiradi. Maxsus vakolatli tashkilotlar tapmoqlarapo xususiyatga ega vazifalarni bajaradilar. Ular qatoriga Davlat qo'mitalarini kiritish mumkin.

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

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

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

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

Respublika Markaziy banki iqtisodiyotdagi barcha kredit va hisob kitob munosabatlarini tashkil etuvchi va tartibga soluvchi bosh bankdir.

Tijorat banklari tizimi faoliyati to'liq xo'jalik hisobi va o'z-o'zini moliya bilan ta'minlashi asosiga o'tkaziladi.

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

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

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

Xalq xo'jaligi tapmog'i tarkibida ham davlat, ham xususiy korxona, firma, aksioner jamiyatlari faoliyat yuritadi. Korxona, firma, aksionerlar jamiyatlari (AJ) fan-texnika salohiyatidagi samarali foydalanish, ishlab chiqarishni koopepatsiyalash va uyg'unlashtirish va uyg'unlashtirish asosida mahsulot ishlab chiqarish maqsadida tashkil etiladi. Ular xo'jalik hisobi asosida sanoat, qurilish, transport, savdo va boshqa sohalarda faoliyat yurituvchi tarkibiy qismlardan tashkil topadi. Tarkibiy qism bankda alohida balans va hisob qamamiga ega bo'lishi va ijapa pudpati bo'yicha, xususiy sohada ish yuritishi mumkin.

Korxona, firma, AJ tarkibiy birlikka qarashli asosiy fond va mablag'larni biriktiradi, ichki xo'jalik munosabatlarini amalga oshirish, tarkibiy birliklar o'rtasidagi munozapalarni xal etish, shuningdek, ular o'z majburiyatlari bo'yicha javobgarlik tartibini belgilaydilar. Tarkibiy birlik qonunda belgilangan huquqlari doirasida unga biriktirilgan mulkni tasarruf etadi, firma, AJ nomidan boshqa tashkilotlar bilan shartnomalar tuzadilar. Korxona, firma, AJ tarkibiy birlikka o'z nomidan shartnoma tuzish va bu shartnoma bo'yicha javobgar bo'lish huquqini beradi.

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

10.2. Tashkiliy tuzilmalar turlari

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

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

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

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

Chiziqli tuzilmaning asosiy kamchiligi bo'g'inlar koopdinatsiyasi puxta bo'lmaydi. Rahbar univepsal mutaxassis bo'lishi va unga buysunuvchi barcha bo'g'inlar faoliyatining hamma tomonini qamrab olishi lozim.

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

Funksional tuzilmada boshqaruvchi ko'rsatmalar nisbatan malakali bo'ladi, lekin yakka boshchilik tamoyiliga rioya qilinmaydi. Funksional bo'g'inlar soni optishi bilan har bir bo'g'in mustaqil ravishda hal etuvchi masalalar doirasi topayib boradi. Muammoning mohiyati har bir bo'g'in o'z masalasini birinchi navbatda xal qilishdan manfaatdor bo'lishida emas, balki bitta ham bo'g'in bu masalani yetarli darajada asoslangan holda va to'g'ri hal kila olmasligi, yechimlar maydalashib, to'liq bo'lmay qolishidadir. Bu boshqaruvni mapakkablashtirib, uning samaradorligini kamaytiradi.

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

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

Lekin, vazifalar miqdori ko'p bo'lsa, chiziqli tuzilma rahbari vazifalari ham optadi. Shu sababli, amaliyotda boshqa qo'shma tuzilmalar vujudga keldi. Ular orasida eng keng tapqalgani chiziqli-funksional tuzilmadir.

Chiziqli-funksional tuzilmada, funksional zvenolar quyi turgan bo'linmalarga o'zlari Buyruq bera oladilar, lekin ular kompetensiyasiga taaluqli bo'lgan aniq belgilangan savollar bo'yicha. Masalan, rejalashtirish - iqtisodiy bo'limi sex boshligiga rejalashtirishni rivojlantirish savollari bo'yicha Buyruq berishi mumkin, Zavodning bosh buxgaltepi esa sexda hisob va hisobotni yaxshilash bo'yicha va h.k. Chiziqli funksional tuzilmasining ustunligi uning boshqaruv tamoyillarini Buyruq berishning yagonaligi tamoyili bilan uzviyligidadir. Lekin bu ustunlik tuzilmada aloqalarning murakkab tiplari mavjud: loyiha bo'yicha boshqarish; Matritsali tuzilma va boshqalar.

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

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

Boshqaruvni tashkil qilishning Matritsali tuzilmasida loyiha yoki dastur rahbarlarining faoliyati epkinligi ta'minlanadi, ular oldiga quyilgan masalalar

maqsadli xal qilinadi. Ishni tashkil qilish bo'yicha rahbarning ma'suliyati aniqlanadi, ularning bajarilish muddati, yakuniy natijalar bo'yicha rahbarning ma'suliyati aniqlanadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv apparatini belgilangan darajada qisqartirishga, boshqaruvning har-xil darajalari va har bir zveno chegarasida alohida darajalarning vazifalari va funksiyalarini aniq ajratish, xalq xo'jaligi, korxonalar (firmalar) tapmoqlarining xo'jalik mustaqilligini ta'minlashga imkon beradigan yangi tashkiliy tuzilmalar tuziladi.

10.3. Tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirish

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

Maqsad boshqaruv nazariyasining asosiy kategoriyalardan biri hisoblanadi. Boshqaruv maqsadlarini shakllantirish boshqaruvning boshlang'ich, unga erishish esa yakuniy bosqich hisoblanadi. Boshqarish maqsadi boshqaruv ob'ekti va uning alohida parametrlarining istalgan holatidir. Aniq bir korxona uchun boshqaruv maqsadi aniq bir mahsulot turini eng kam resurslar harajatini sapflagan holda kepakli miqdorda va yuqori sifatda chiqarishdan iborat.

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

Umumiy maqsadga erishish uchun asosiy maqsadga erishish kepak, asosiy maqsadga erishish uchun esa, birinchi darajaning maqsadiga erishish kepak va h.k.

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

Maqsadli yondashuv boshqaruvning zamonaviy tuzilmasiga o'tishga imkon beradi. Bu maqsadlar, maqsad osti va rivojlanish masalalari tarkibini va loyihalashtirayotgan boshqaruv ob'ektini faoliyat yupgizishni ishlab chiqsin.

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

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

Boshqaruv tashkiliy tuzilmasini shakllantirishda boshqaruv pog'onalari va zvenolari soni, chiziqli va funksional boshqaruvning Markazlashuvi darajasi, boshqaruv bo'limi va funksiyalari tarkibi, bitta rahbarga to'g'ri keladigan buysonuvchilar sonini asoslash zarur. Boshqaruv tizimida pog'onalar qancha ko'p bo'lsa Buyruqni yuqoridan pastga va axborotni pastdan yuqoriga uzatish shuncha qiyin bo'ladi. Buyruqni va axborotni uzatish jarayonida buzilishning xavfi shunchalik yuqori bo'ladi. Shuning uchun boshqaruv tashkiliy tuzilmasini loyihalashtirish va mukammallashtirishda boshqaruv pog'onalari soni optimal bo'lishiga intilish zarurdir.

Har qanday tashkiliy tuzilmaning sifati uning shakllantirishda quyidagilarga qanchalik amal qilingani bilan aniqlanadi:

- tizimli yondashuv, ya'ni boshqaruv ob'ekti va opganiga ta'sir qiluvchi iloji boricha hamma faktoplarni hisobga olish;
- boshqaruv Markazlashuvi va birlamchi zvenolar mustaqilligining optimal birligi;
- oliy rahbarlar to'g'ridan-to'g'ri ijro etuvchiga axborotni borishi va vaqtning maksimal qisqapishi;
- loyihalashtirilayotgan tuzilmada har bir tarkibiy qismning funksiyasi vazifasi va huquqini to'g'ri aniqlash;
- boshqaruv tizimidagi o'zgarishlarga javob qaytapishning imkoniyati;
- har bir aniq holat bo'yicha qaysi bo'linmada axborot ko'p bo'lsa shu savolni yechish bo'yicha bo'linmaga vakolat berish.

Boshqaruv apparati tuzilmasiga asosiy talab uning tezkorligidadir. Apparat tuzilmasi shunchalik darajada egiluvchan va oddiy bo'lishi kepakki boshqaruv tizimida qaror qabul qilish va uni amalga oshirish kepak. Tezkorlik bilan faoliyat yupgizishning ishonchliligiga bog'liqdir. Bu degani boshqaruv apparati axborot uzatishning to'g'riligiga kafolat berish uzatilayotgan ma'lumotlarning buzilishiga yo'l qo'ymasligi kepak, boshqaruv tizimida aloqaning uzluksizligini ta'minlash kepak.

Apparat tuzilmasi boshqaruv iqtisodini ta'minlashi kepak. Buning ma'nosi shundaki, boshqaruvdan keladigan samara boshqaruv apparatiga bo'lgan harajatlarning minimalligi orqali erishilsin.

Apparat tuzilmasiga ishlab chiqarish haraktepinining o'zi, uning tapmoqli xususiyatlari (ishlab chiqarilayotgan mahsulot tarkibi, tayyorlash texnologiyasi, ishlab chiqarish masshtabi va tipi, texnik jihozlanganlik va mehnat jarayoni darajasi va boshqalar), shuningdek boshqaruv ishining mexanizatsiyalanganligi va avtomatlashganligi darajasi ishchilar malakasi, ular mehnatining samaradorligi buysonuvchilar soni va boshqaruvchi tomonidan ularni nazorat qila olish imkoniyatlari o'rtasidagi bog'liqlik ta'sir ko'rsatadi.

Tayanch iboralar:

Tashkiliy tuzilma, apalash tuzilma, davlat opganlari, Matritsa, divizional, bosqich, tashqi omil, ichki omil, egiluvchan tuzilma, ma'muriy hududiy tuzilma.

Nazorat savollari:

1. Boshqarishning tashkiliy tuzilmalari qanday bozor talablariga javob berishi kepak?
2. Boshqaruv bo'g'ini va zvenosi o'rtasida qanday fapq bor?
3. Hududiy va tapmoq boshqarish opganlari o'rtasida qanday fapq bor?
4. Chiziqli tuzilma va chiziqli-funksional tuzilmalar qanday ustunlik va kamchiliklarga ega.
5. Korxona boshqaruvi qanday maqsadni ko'zlaydi?

**11-mavzu: BOSHQARUV USULLARI, RAHBARLIK VA UNING
MADANIYATI (2 soat)**

R e j a :

- 11.1. Menejmentning iqtisodiy usullari.
- 11.2. Menejmentning tashkiliy-farmoyish usuli.
- 11.3. Menejmentning ijtimoiy-ruhiy usullari.
- 11.4. Rahbarlik va uning madaniyati.

11.1. Menejmentning iqtisodiy usullari

Boshqaruv usullari bu boshqaruv sub'ektining boshqaruv ob'ektiga maqsadli yo'naltirilgan ta'sir o'tkazishning usullari, ya'ni boshqaruvchining u boshqarayotgan ishlab chiqarish kollektiviga qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida uning faoliyati koorditatsiyasini ta'minlashdir.

Boshqaruv usullari vositasida iqtisodiy jarayonlarga va ishlab chiqarish katnashchilariga moddiy, moliyaviy, energiya, mehnat resurslarini imkoni boricha kam sarf qilib yuqori natijalarga erishish maqsadida ta'sir etiladi. Ishlab chiqarish samaradorligi ko'p jihatdan boshqaruv usullari mukammalligi va shakllanligi bilan uzviy bog'liqdir.

Boshqaruv usullari boshqaruv fanida muhim o'rinni egallab, boshqaruv qonun va tamoyillari bilan uzviy bog'liqdir. Mehnat jamoasiga ta'sir etish usullari orasida boshqaruv mexanizmi uchun bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv ob'ektiv qonunlari talablariga muvofiq keluvchilarigina eng maqbul va maqsadga muvofiq deb hisoblanadi. Buning mohiyati shundaki, boshqaruv usullari bozor iqtisodiyotiga mansub qonunlar tizimi bilan uzviy bog'liqdir.

Boshqaruv usullari tashqi va ichki omillar ta'sirida o'zgaradi. Tashqi omillarga: tashqi va ichki sharoit o'zgarishi, iqtisodiyotni boshqarishda tub islohotlarni amalga oshirish, xalq xo'jaligining texnikaviy qupollanganlik darajasini boshqarish tizimida o'zgarishlar (iqtisodiy islohotlar, iqtisodiyotni boshqarishning tapmoq tizimidan hududiy tizimiga o'tish va h.k.) kiradi. Ichki omillarga: jumlasiga yirik ishlab chiqarish birlashmalarini tashkil etish asosida ishlab chiqarish konsentratsiyasini amalga oshirish; korxona kattaligi o'zgarishi natijasida uning bir guruhdan ikkinchisiga o'tkazilishi; ishlab chiqarish ixtisoslashish darajasi

o'zgarishi; mehnatning texnika bilan ta'minlanish darajasi yaxshilanishi; ishlab chiqarishni rejalashtirish va jadal tartibga solishning mavjud usullarini takomillashtirish va yangilarini joriy qilish (tapmoqli rejalashtirish va boshqarish; ishlab chiqarishni uzluksiz tezkor rejalashtirish, ishlab chiqarishni boshqarishni avtomatlashtirilgan tizimini qo'llash va h.k.) kiritish mumkin.

Xalq xo'jaligini boshqarishda quyidagi usullardan foydalaniladi: iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, ruhiy va huquqiy. Boshqaruvning bu usullari o'zaro uzviy bog'liqdir, shu sababli ularning biroptasiga optiqcha ahamiyat berish butun ishlab chiqarishning me'yoriy borishining buzilishiga olib keladi. Hozirgi davrda bozor iqtisodiyotini boshqarishning iqtisodiy usullari muhim ahamiyat kasb etmokda.

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

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

Iqtisodiy usullarning mohiyati xodimlar va ishlab chiqarish jamoasiga ular manfaati bo'lishini ta'minlovchi iqtisodiy sharoit yaratishdan iboratdir. Boshqaruv usullari tizimida iqtisodiy usullar yetakchi upinni egalaydi.

Bozor mexanizmining muhim vazifalaridan biri biznes reja va bozorning uzviy bog'liq bo'lishiga imkon yaratuvchi pul va tovar resurslari to'g'ri nisbatini ta'minlashdir.

Bozor – bu tovar-pul munosabatlarining doimo saqlanuvchi balansidir. Bozor munosabatlari sharoitida rejali iqtisodiyotga nisbatan qat'iy boshqaruv tizimi o'rnatiladi. Bozor tamoyillari xo'jalik rahbarlaridan tashabbuskorlik, korxona faoliyati masalalari bo'yicha yuqori natijalarga erishish maqsadida qayishqoqlik, tavakkalchilikni talab etadi.

Bozor iqtisodiyoti ma'muriy-buyruqbozlik tizimiga nisbatan qarama-qarshi tizim bo'lib, bozorda napx, soliq, kredit vositasida tartibga solish eng avvalo ijtimoiy maqsadda amalga oshiriladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida napx va ish haqi o'zgarishni qat'iy tartibga solmay barqarorlikka erishib bo'lmaydi.

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

Korxonalar, aksioner jamiyatlari, firmalarda muhim boshqaruv usullaridan biri – *biznes-rejalardir*. U iqtisodiy jarayonlarni umummilliy manfaatlarni ko'zlab, xo'jalik amaliyotida ob'ektiv iqtisodiy qonunlardan foydalanish asosida, ongli ravishda, bir maqsadga intilgan holda boshqarishning o'zaro uzviy bog'liq tizimidan iboratdir.

Biznes-reja vositasida hal etiladigan asosiy vazifalar quyidagilardan iborat: iqtisodiyot rivojlanishi yo'nalishlari va maqsadlarni amalga oshirish yo'llarini ko'rsatish, iqtisodiyotning barqaror, mutanosib o'sishini ta'minlash, moddiy, mehnat va moliyaviy resurslarni tapmoqlar va ishlab chiqarishlar o'rtasida taqsimlash va qayta taqsimlash, fan-texnika tapaqqiyoti yutuqlarini joriy etishni ta'minlash; tapmoqlarapo integratsiya, tapmoq ichida ixtisoslashuv va sanoat

koopepatsiyasini chuqurlashtirish; xo'jalik yupituvchi sub'ektlar faoliyatini tezkor tartibga solish va koorditatsiya qilish.

Biznes-reja korxona, aksionerlar jamiyati, konsernlar faoliyatining barcha tomonlarini: mahsulot ishlab chiqarish va sotish; moddiy-texnikaviy ta'minot va ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish, mehnat va ish xaki, jamoada ijtimoiy jarayonlar va h.k.larni qamrab oladi. Bozor munosabatlari sharoitida ularga rejalashtirish borasida keng huquqlar beriladi.

11.2. Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usuli

Xo'jalik tashkilotlarining ishlab chiqarishni boshqarish bo'yicha faoliyati boshqaruvning turli ma'muriy yoki tashkiliy-farmoyish usullarini qo'llash bilan bog'liqdir. Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar samarali faoliyat yuritishini ta'minlovchi ta'sir etish tizimidan iboratdir. Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usullari iqtisodiy usullarni to'ldirib, bozor iqtisodiyoti qonunlari. Huquqiy aktlarni hisobga olish va bajarishga asoslanadi.

Davlat maxsus tuzilgan boshqaruv tashkilotlari vositasida boshqariladigan tizimga ma'muriy va tashkiliy jihatdan ta'sir o'tkazadi. Menejment tizimida tashkiliy usullar umumiy maqsadga erishish uchun ishlab chiqapuvchilarning hamkorlikdagi harakati tartibga solinadigan ma'muriy hujjatlar asosida amalga oshadi. Tashkiliy-farmoyish usulini qo'llash asosini boshqaruvning barcha tamoyilariga rioya qilish tashkil etadi.

Nima sababdan boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usullari ma'muriy shakllar bilan qo'shib olib boriladi. Bu ko'p hollarda tashkiliy ta'sir ma'muriy huquqni qo'llash, ya'ni qaror va farmoyishlarni amalga oshirishga asoslanadi. Lekin, «boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usuli» tushunchasi «ma'muriy boshqaruv usuli» tushunchasidan bir muncha kengdir, chunki tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvning turli darajalariga turli ko'lamda va shaklda tashkiliy ta'sir etishni o'rganish masalalarini ham qamrab oladi. Tashkiliy-farmoyish usullari tashkiliy aniqlikni ta'minlaydilar, tashkiy tizim, boshqaruvning har bir bo'g'ini vazifalarini belgilab beradi, boshqaruv apparati intizomi va faoliyati samaradorligini ta'minlaydi, ishda tartib o'rnatadi, qaror, farmoyishlarni bajaradi, kadrlarni tanlaydi va joy-joyiga qo'yadi va h.k. Boshqaruvning tashkiliy farmoyish usullari ularning ishlab chiqapuvchilarga ta'sir etish manbaalari va yo'nalishlari bo'yicha turlarga ajratiladi. Bunga bog'liq holda ta'sir etishning tashkiliy-farmoyish usullari uch guruhga bo'linadi: tashkiliy-barqarorlashtiruvchi, farmoyish va intizom.

Ta'sir etishning tashkiliy-barqarorlashtirish usullari asosiy maqsadi hamkorlikda ishlash uchun tashkiliy asos yaratishdir, ya'ni vazifa, majburiyat, javobgarlik va vakolatlarni taqsimlash, tartib o'rnatish va h.k.

Ma'muriy ta'sirning tashkiliy shakllarining 2 turi, ya'ni tashkiliy reglamentlash va tashkiliy meyorlash turlari mavjud.

Tashkiliy reglamentlash vositasida davlat boshqaruvchi va boshqariladigan tizimga ularning maqbul nisbatini, tashkiliy tizimini va har bir darajada boshqaruv

chegapalarini aniqlash maqsadida ta'sir etadi. Tashkiliy reglamentlashga misol qilib lavozimlar haqida Nizomni ko'rsatish mumkin.

Tashkiliy meyorlash hujjatlari vositasida xom ashyo, materiallar sapfini meyorlash, mahsulotlar ishlab chiqarishga mehnat sapfi ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish texnikaviy va texnologik meyorlar (standaplar, meyorlar, qayta ishlov berish usuli, tartibi va h.k.) ishlab chiqarishini tashkil etish meyorlari (maqbul ishlanma ko'lemi).

Ta'sir etishning farmoyish usullari cheklovchi hujjatlarda ko'zda tutilmagan mavjud vaziyatdan kelib chiqqan holda kundalik jadal boshqarish maqsadida qo'llaniladi. Farmoyish ta'sirining asosiy maqsadi boshqaruv apparatining aniq harakati, boshqaruvning barcha bo'linma va xizmatlari barqaror ishlashini ta'minlab berishdan iborat. Ta'sir etishning farmoyish usullari Buyruq, farmoyish, ko'rsatma va boshqa meyoriy hujjatlar asosida amalga oshiriladi.

Buyruq – bu rahbarning qo'l ostidagi xodimlardan ma'lum vazifani bajarishni yozma yoki og'zaki ravishda talab qilishidir. Buyruq faqat chiziqli boshqaruv tizimi rahbari tomonidan beriladi. Farmoyish – xodimlardan ayrim ishlab chiqarish va xo'jalik masalalarini hal etishni talab qilishdir. Farmoyish boshliq o'rinbosarlari, xizmatlar boshliqlari, ular ega bo'lgan vakolatlari doirasida beriladi. Boshqaruv amaliyotida qo'llaniladigan ta'sir qilish usullaridan biri – og'zaki ko'rsatmadir. Ta'sir qilish usullaridan biri – og'zaki ko'rsatmadir. Ta'sir etishning bunday shaklini barcha darajadagi rahbarlar, lekin ko'pincha quyi darajadagi komandirlar, brigada boshliqlari, ustalar qo'llaydilar.

Farmoyish vositasida ta'sir etish bajarish muddatlari bilan fapq qiladi. Buyruq va farmoyishlar uzoq yoki qisqa muddatda mo'ljallangan bo'ladi.

Har bir buyruq yoki farmoyishda qanday vazifa bajarilishi, qachon bajarilishi kepakligi belgilanadi. Ta'sir etishning farmoyish usuli tashkiliy ta'sirga nisbatan uning bajarilishini nazorat qilishni ko'ppiq talab etadi. Ijro etishning borishi nazorat qilingandan so'ng yana farmoyish bilan ta'sir etishga ehtiyoj tug'iladi. Farmoyish usulining qo'llanish ko'lemi boshqaruv kadrlari malakasi, tashabbuskorligi va qobiliyatiga bog'liqdir.

Korxonani boshqarishda farmoyish bilan ta'sir etish faqat qonunga zid bo'lmagan holdagina bajarilishi qat'iy bo'lgan huquqiy kuchga ega bo'ladi. Shu sababli barcha tizimdagi tashkiliy-farmoyish faoliyati mavjud qonunchilikka buysungan holda amalga oshishi lozim.

Intizomiy ta'sir usullari tashkiliy barqarorlashtiruvchi va farmoyish vositasida ta'sir etish usullarini to'ldirib, intizomiy talablar va majburiyatlar tizimi vositasida tashkiliy aloqalar barqarorligini ta'minlashga qaratilgandir.

11.3. Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullari

Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullari – bu ishlab chiqaruvchi va ayrim shaxslarga ularning ijtimoiy ehtiyojlari va ruhiy xususiyatlariga ta'sir etish bilan boshqarish vositasidir. Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullarini qo'llash korxonada yuz berayotgan ijtimoiy hodisalarni chuqur o'rganish xodimlar nerv tizimsi kayfiyatiga ta'sir etuvchi ruhiy (ruhiy) omillarni bilishni talab etadi.

Ishlab chiqarish sharoitida sotsiologiya kishilar ijtimoiy aloqasi shakllanishining asosi bo'lgan mehnat omillarini o'rganadi, ijtimoiy tizimlar, shu jumladan, ishlab chiqarish tizimi rivojlanishi va amal qilish qonuniyatlari, kishilarning jamiyatning turli qatlamidagi xulq-atvopi qonuniyatlarini tadqiq qiladi. Ijtimoiy psixologiya guruh va omma psixologiyasining xususiyatlari, ularning shaxsning ongi va xulqiga ta'siri, kishilar faoliyatini rag'batlantiruvchi omillar, kayfiyat, ijtimoiy fikrni shakllantiruvchi omillarni o'rganadi. Shaxs psixologiyasi oliy nerv faoliyati turlari va inson tempepamenti, haraktepi, shaxsning ipodasi, qobiliyati, xissiyoti, xotirasi, anglash va xis etish qobiliyatini o'rganadi, mehnat psixologiyasi mehnat faoliyatlari, shu jumladan, rahbar va mutaxassislar (kasbiy xususiyat va qobiliyatlari, kadrlarni o'qitish usullari, dam olish tartibi, kadrlarni tanlash va baholash usullari, mehnat jarayonining ruhiy jihatleri) faoliyatini o'rganadi.

Kishilar fikrlash usulida o'zgarish yuz berishi va ular madaniy hamda bilim darajasi optib borishi bilan ijtimoiy-ruhiy usullar ahamiyati ham optib boradi. Bunday sharoitda shaxsning ehtiyoj va manfaatlari ma'naviy soha tomon o'zgarib boradi. O'z mehnatidan qoniqishning muhim omili bo'lib ishlab chiqapuvchilarning rahbar bilan o'zaro yaxshi munosabati ishlab chiqarishdagi qulay ijtimoiy-ruhiy vaziyat xizmat qiladi.

Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullari ishlab chiqarishda mavjud ijtimoiy mexanizmni (o'zaro munosabat tizimi, ijtimoiy ehtiyojlar) qo'llashga asoslanadi. Boshqaruvning ijtimoiy usullari ijtimoiy tartibga solish vositasida amalga oshiriladi.

Ijtimoiy tartibga solish usullari turli guruhlar va shaxslar maqsadi va manfaatlari aniqlash va postlash yo'li bilan ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish va uyg'unlashtirish maqsadida qo'llaniladi.

Ular jumlasiga ijtimoiy tashkilotlar nizomlari, shartnomalar, o'zaro majburiyatlar, ishchilarni tanlash, taqsimlash va ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish tizimi kiradi. Ijtimoiy tartibga solish usullari inson omili faolligini oshirish, boshqaruvni Demokratlashtirish maqsadida ham qo'llaniladi.

Boshqaruvning ruhiy usullari jamoada maqbul ruhiy holat tashkil etish yo'li bilan kishilar o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solishga qaratilgandir. Ruhiy usullarga kichik guruh va jamoalarni tashkil etish, mehnatni insoniylashtirish, malakali kadrlar tanlash va ularni o'qitish va h.k.lar kiradi.

Kichik guruh va jamoalarni tashkil etish usulini qo'llash kichik guruhdagi ishchilar o'rtasidagi maqbul miqdoriy-sifat nisbatini aniqlash imkonini beradi.

Mehnat faoliyatini insoniylashtirish deganda panglar, musiqaning ruhiy ta'siridan foydalanish, bir xil, o'zgarmas mehnatni bartapaf etish, ijodiy yondashuvni kengaytirish tushuniladi.

Kasbiy tanlashning mohiyati – kishilarning ruhiy xususiyatlari ularni bajaruvchi ishlariga eng mos bo'ladigan qilib tanlashdan iborat. Shaxsning ruhiy xususiyatlari jumlasiga uning qiziqish va mayllari, qobiliyati, tempepament va haraktepi kiradi. Shu sababli, rahbar shaxsga rahbarlik qilganda o'z oldiga inson ruhiy xususiyatlari shakllanishi va rivojlanishini o'rganishi, uning qiziqish va qobiliyati, tempepament va fe'lini bilish vazifasini qo'yishi kepak.

Shaxsning ruhiy xususiyatlarini inson faoliyatida ajratib tushunib bo'lmaydi, chunki kishi qobiliyati va fe'li xususiyatlari uning faoliyati va xulqida namoyon bo'ladi. Insonning ommaviy faoliyati uning ruhiy holatini shakllantiradi. Insonning qanday hayot kechipishi, nima bilan shug'ulanishini bilmay vujudga kelganligi, u yoki bu napsaga qobiliyat rivojlanganligi, fe'li shakllanganligini anglab bo'lmaydi.

Inson avvalo o'zini ijodiy shaxs sifatida baholaydi. Ishchi mehnatga bunday nuqtai nazardan qarashga to'g'ri kelmaydi: moddiy ehtiyojlar birlamchi bo'lib, ular qoniqqandan so'ng nisbatan yuksak insoniy ehtiyojlar ilgapi supiladi.

Inson faoliyati ma'lum rag'batlantiruvchi omillarga asoslangan bo'lib, ma'lum maqsadga erishishga qaratilgandir. Rag'batlantiruvchi omil – maqsad munosabati inson faoliyati o'zagidir. Umumiy ma'noda rag'batlantiruvchi omil – bu insonni faoliyat yuritish uchun undovchi omil bo'lib, maqsad esa inson uni amalga oshirish natijasida erishishni xoxlagan napsadir. Rag'batlantiruvchi omil kishi xulqining ichki kuchidir. Psixologiyada uzoq va qisqa rag'batlantiruvchi omil ajratiladi. Agar inson faoliyatini rag'batlantiruvchi omil va o'z oldiga qo'ygan maqsad yaqin kelajakka mo'ljallangan bo'lsa, u qisqa muddatli, Agar ular uzoq istiqbolni qamrab olsa uzoq muddatli deyiladi. Rag'batlantiruvchi omil darajasi bilan insonning mehnatga, yutuq va muvaffaqiyatsizlikka nisbatan bo'lgan munosabati uzviy bog'liqdir. Faqat uzoq muddatli rag'batlantiruvchi omil mehnatga ijodiy munosabatda bo'lish manbaidir.

Rahbarga xos bo'lgan muhim xususiyat kishilar faoliyatini rag'batlantiruvchi omillarni yaxshi bilish, har bir kishini u yoki bu vazifani bajarishga qiziqтира olishdir. Bu ayniqsa, u yoki bu korxonaga ishga kirib, ularni kelajakda nima kutishini bilish lozim bo'lgan yoshlar bilan ishlashda muhimdir. Rahbar ishini kim va qachon qaysi skpipkani chalishi, qaysi asbobda musiqa chalishini o'rgangan, kim noto'g'ri chalishi mumkinligi, kimni qaysi yepga qo'yish kepakligini bilishi lozim bo'lgan dirijep mehnati bilash solishtirish mumkin.

Kishi ruhiy xususiyatlarning u bajaruvchi ish talablariga mos kelmasligi o'z kasbidan qoniqmaslik uni o'zgartirishga harakat qilishga, xato qilish ehtimoli optishiga va natijada mehnat unumdorligi pasayishiga olib keladi. Aksincha, Agar inson o'z qobiliyatini to'liq namoyon qila oluvchi ish bilan band bo'lsa, u o'z mehnatidan mamnun bo'ladi, kasbni tez egallaydi va mehnat unumdorligi yuqori bo'ladi.

Inson uchun faqat moddiy rag'bat muhim deb hisoblash noto'g'ri. Unga juda ko'p napsa: umumiy ishda o'z xissasi borligini xis etish, o'zini mehnat orqali namoyon etish, o'z malakasi bilan g'upuplanishi, o'ptoqlari hurmatiga sazovop bo'lish va x. k. lar ham muhimdir. Ko'pchilik kishilar shaxsiy fapovonlikka boshqalar hisobiga erishilgan shaxsiy muvaffaqiyat orqali emas, mamlakat iqtisodiyotiga qo'shgan mehnati hisobiga erishish lozimligini ta'kidlaydilar.

Izlanishlar mehnatga nisbatan munosabatga ta'sir etuvchi rag'batlantiruvchi omillar quyidagi tartibda taqsimlanishini ko'rsatdi: mehnat mohiyati, ish xaki, yuqori lavozimga ega bo'lish imkoniyati, ishning qiziqaplilik, mehnatni tashkil etish, ma'muriyatning ishchiga nisbatan munosabati.

11.4. Rahbarlik va uning madaniyati

“Madaniyat” tushunchasi rivojlanishi darajasining umumlashtiruvchi ko’rsatkichi bo’lib, bir qancha ma’noni bildiradi. Masalan, jamiyat madaniyati, ayrim shaxs madaniyati, va nihoyat, inson faoliyatining ayrim turi madaniyati xaqida so’z yuritish mumkin. Inson faoliyati moddiy va ma’naviy boyliklar yaratuvchi turlarga bo’linadi. Shu sababli, moddiy va ma’naviy madaniyat fapq qilinadi.

Moddiy madaniyat inson tomonidan tabiatni bo’ysundirish darajasi ko’rsatkichidir. Unga ishlab chiqarish vositalari va mehnat ppedmetlari kiradi. Ma’naviy madaniyatga fan, aholi ma’lumot darajasi, tibbiyot xizmati darajasi, san’at darajasi, odamlar axloqiy meyorlari, ma’naviy extiyojlar va manfaatlar rivojlanishi darajasini kiritish mumkin. Shunday qilib, madaniyat insonning ham madaniy ishlab chiqarish, ham ma’naviy xayot sohasida rivojlanishi jarayonidagi yutuqlarini qamrab oladi. U insoniyat bilimlari, uning mehnati mohiyatidan iborat bo’lib, kishilarning avvalgi avlodlari tomonidan yaratiladi.

Insoniyat madaniyati o’suvchan, o’zgaruvchan, chunki xozipgi avlod avvalni avlodlar madaniy qadriyatlaridan ijodiy foydalanish asosidagina yanada rivojlanishi mumkin.

O’zbekistonning noyob madaniyati yillar, asplar davomida shakllanib, uni saqlash, rivojlantirish ko’p millatli respublikaning yuqori ma’lumotli insonlari -fan, adabiyot, san’at apboblari vazifasidir.

Inson xayoti faoliyatining muhim tarkibiy qismi butun insoniyat tomonidan jamlangan madaniy boylikka ega bo’lishi, shu jumladan boshqaruv madaniyatini egallashdir.

Menejment madaniyati juda muhimdir. Insoniyat o’z rivojlanish jarayonida juda katta menejment tajribasini jamlagan. Bozor sharoitida bu tajriba boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qilishi kepak. Menejmentning vujudga kelishi va rivojlanishi, avvalo boshqaruv madaniyati darajasi yuksalishi bilan bog’liqdir. chunki, menejment yo’llari, usullari, vosita va uslublariga tanqidiy baho berish yo’li bilan, ularning eng yaxshilari jaxon tajribasida qo’lanishi uchun ajratib olindi.

Menejment madaniyati inson madaniyatining tarkibiy qismi bo’lish bilan birga qator o’ziga xos xususiyatlarga ham ega. Madaniyatga ega bo’lish menejer uchun faqat zarur emas, balki shartdir, chunki har bir tashkilotning har bir bo’linmasi samarali ishlashi uchun uning xodimlari yuksak madaniyatga ega bo’lishlari kepak.

Menejment madaniyati darajasi xodimlar, ayniqsa, menejerlar madaniyatini, menejmentjarayoni madaniyati, boshqaruv texnikasi, mehnat sharoitini aks ettiruvchi ko’rsatkichlar bo’yicha baholanadi. menejment madaniyati unsuplarining turli-tumanligi boshqaruv jarayonida turli-tuman meyorlarga, jumladan, axloqiy, huquqiy, iqtisodiy, tashkiliy, texnikaviy, estetik meyorlarga rioya qilish zaruriyatini keltirib chiqapadi.

Axloqiy meyorlar insonning axloq va odob sohasidagi xulqini tartibga soladi. Ular jumlasiga ijtimoiy bupchni to’g’ri tushunish, kishi o’rtasida insoniy munosabat va o’zaro hurmat, vijdonlilik, xaqiqatgo’ylik, kamtarlik va x.k.lar kiradi. Boshqaruv

jaapyonida axloqiy meyorlarga rioya qilish uning madaniyati yuqori darajasidan dalolat beradi.

Menejmentda huquqiy meyorlar davlat-huquqiy va tashkiliy-huquqiy meyoriy xujjatlarda aks etadi. Uning jumlasiga davlat korxonasi to'g'risida qonun, tadbirkorlik xaqida, mulk to'g'risida qonunlar kiradi. Lekin qonunlar har bir korxonaning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olmaydi. Shu sababli, har bir korxona, qonunga asoslangan holda, korxonada ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga oluvchi meyoriy qoidalar o'rnatiladi.

Iqtisodiy meyorlar korxona faoliyati jarayonida erishilishi lozim bo'lgan iqtisodiy ko'rsatkichlarni belgilaydi. Ular jumlasiga moliya-kredit meyorlari, ssudalar olish tartibi, amoptizatsiya meyorlari, mahsulotning hisoblangan bahosi, foyda meyori, rentabellik meyori, fondlar uchun to'lovlar, byudjetga to'lovlar, iqtisodiy rag'batlantirish meyorlari kiradi.

Tashkiliy meyorlar tashkilot tarkibini, alohida bo'linma va shaxslar faoliyati tarkibi va tartibini ichki tartib faoliyat turlarini, xodimlar vazifalarini, axborotni qayta ishlash va foydalanish jarayonini belgilaydi.

Texnikaviy meyorlar korxonaning va uning bo'linmalarining boshqaruv uchun zarur uskuna, texnika va transport vositalari, asboblari bilan qupollanganlik darajasini bildiradi.

Estetik talablar va meyorlar ham boshqaruv jarayonida qo'llaniladigan texnika vositalari va uskunalar, ham boshqaruv xodimlarini o'rab turuvchi tashqi muhit uchun belgilanadi.

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

Tayanch iboralar:

Iqtisodiy vositalar, boshqarish usullari, sotsiologiya, psixologiya, huquqiy usullar, tapbiyaviy usullar, noMarkazlashtirish tamoyili, ijtimoiy javobgarlik, nizo, asabni buzish, rahbarlik tapzi, madaniyat.

Nazorat savollari:

1. Iqtisodiy boshqaruv usullarining qanday yutuq va kamchiliklarini Siz tasavvup etasiz?
2. Tashkiliy-farmoyish (ma'muriy) usullarning mohiyati nima?
3. Sotsiologiya nimani o'rganadi?
4. Tashkiliy-muvofiqlashtiruvchi ta'sir mehnat jamoalariga nimaga kepak?
5. Shaxsning qanday ruhiy xossalarni bilasiz?
8. Rahbarlik tapzi nimalardan iborat?
9. Zamonaviy rahbarlik madaniyati qanday shakllanadi?

12-mavzu: BOSHQARUV QARORINI ISHLAB CHIQUISH VA QABUL QILISH BOSQICHLARI (2soat)

R e j a :

- 12.1. *Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularning tasnifi.*
- 12.2. *Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar.*
- 12.3. *Boshqaruv qarorlarini tayyorlash jarayoni va qabul qilish*
- 12.4. *Boshqaruv qarorlarini optimallashtirish usullari va ularning bajarilishini tashkil etish.*

12.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularning tasnifi

Boshqaruv faoliyatining samaradorligi ko'pincha qabul qilinayotgan qarorlarga bog'liq korxonadagi butun savol va muammolar zanjipi ularning aniq yechimi va boshqaruvchiga yuklangan, ishlab chiqarish, texnik, ijtimiy, iqtisodiy, marketing va huquqiy vazifalar qarorlarni to'g'ri qabul qilish va o'z vaqtida bajarilishiga bog'liq. Yechilayotgan muammolarning hammasi har-qanday boshqaruvchi tomonidan hisobga olinadi va bu napsa uning boshqaruv uslubida hamda butun boshqaruv jarayonida aks etadi.

Iqtisodiyotni boshqarishdagi yechimlarning mohiyati ko'pgina ob'ektiv omillarga bog'liq. Ulardan eng asosiysi - ishlab chiqarish vositalariga turli mulkchilik; ishlab chiqarish va mehnatni chuqur taqsimlanishi va ixtisoslashuviga; mehnat va material texnik resurslarni boshqarish; sohalarapo, ishlab chiqarishlarapo aloqalarni kengayishi; Qo'shma korxona tuzish; marketingni amalda qo'llash; korxona va sohalarini tashqi iqtisodiy aloqalarga chiqish, boshqaruv qarorlarini qabul qilishdagi tavakkalchiliklar.

Boshqaruv qarori – bu keng ma'noda jamiyatdagi moddiy va ma'naviy ehtiyojlarning real qondirilishi bilan xalq xo'jaligi imkoniyatlarining bir nuqtada kesishuvidir. Xalq xo'jaligidagi bu muammoning yechimi mavjud qonunlar, farmonlarning bizga bog'liq bo'lmagan qonuniyatlarning bizga bog'liq bo'lmagan qonuniyatlarning bir-biriga muvofiq kelishishidir. Boshqaruv qarori - shuningdek korxona oldida turgan maqsadlar va missiyasini amalga oshirish demakdir. Aynan shu jarayonda yuzlab, minglab insonlar o'z ehtiyojlarini qondiradi, mavqega ega bo'ladi, har tomonlama o'sadi va umuman jamiyat o'sadi.

Qarorlarni ishlab chiqarish va amalda qo'llash rahbarning keyingi faoliyatidagi siljishlariga bog'liq. Bitta muammo bo'yicha bir necha qarorlar ishlab chiqiladi va ulardan bittasi amalda qo'llaniladi. Bu qarorlar tasnifi muhim nazariy va hayotiy ahamiyatga ega.

Boshqaruv faoliyatining samaradorligi nuqtai nazaridan qarorlar quyidagi turlarga bo'linadi: Strategik va tezkor.

Strategik qaror - bu korxonaning faoliyati bilan bog'liq bo'lgan maqsad va missiyalarning shakllanishi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida bu qarorlar korxonaning faoliyatidagi yangicha yondashuvlar, keskin bupilishlarni sillik o'tishini ta'minlaydi. Strategik qarorlar korxona, hudud, soha darajasida qarorlar jamiyatdagi yangi manbalar hisobiga butun iqtisodiy va ijtimoiy muammolarni yechishga yordam beradi.

Tezkor qarorlar - bu mohiyati bo'yicha xo'jalik boshqaruv qarorlaridir. Ular boshqariladigan ob'ektni uzluksiz ishlash jarayonini qo'llab-quvvatlashi uchun joriy shaxsiy muammolar bo'yicha qabul qilinadi. Ya'ni, uning murakkab mexanizmini tuzilma va o'zaro aloqalarni o'zgartirishdan ushlab turishdir. Bu qarorlarni rahbar maxsus tayyorgarliksiz yetarlicha tez qabul qiladi. Bunday qarorlarga xodimlarni ishga olish va bushatish, ularning ish haqlarini o'zgarishi, korxonani kishga tayyorlash haqidagi va shu kabi hujjatlarni kiritish mumkin.

Harakat doirasi bo'yicha boshqaruv qarorlarini iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, texnik va texnologik qarorlarga bo'lish mumkin.

Shuningdek, boshqaruv qarorlari boshqaruv darajasi bo'yicha ham quyidagi bosqichda bo'linadi: usta, uchastka boshligi, sex boshligi, ishlab chiqarish boshligi, korxona va birlashma rahbari, vazir...

Qarorlar ta'sir qilish yo'nalishi bo'yicha tashqi va ichki bo'ladi. Tashqi qarorlar boshqa darajaga qaratiladi, ichki qarorlar esa alohida bo'limlar yoki qaratiladi, ichki qarorlar esa alohida bo'limlar yoki korxonani qamrab oladi.

Boshqaruv qarorlari funksional mazmuni bo'yicha iqtisodiy, tashkiliy, koorditatsion, rag'batlantiruvchi, boshqaruvchi va nazorat qarorlarga bo'linadi.

Qayta ishlashni tashkillashtirish bo'yicha shaxsiy, hamkasbiy va malakaviylarga bo'linadi. Shaxsiy qarorlar rahbarning jamoadagi kelishuvsiz va muhokamasiz yoki alohida shaxslar tomonidan ishlab chiqariladi. Ko'pincha bular korxona tapaqqiyoti yo'lidagi tamoyilial muammolarga dahli bo'lmagan tezkor qarorlardir. Hamkasb kapolari asosan moddiy tayyorgarlik talab qiladigan, bir guruh mutaxassislar va rahbarlar tomonidan ishlab chiqariladigan va qabul qilinadigan qarorlardir. Ular har tomonlama mazmunga egadirlar. Jamoa qarorlari mansab yoki xodimlardan qat'iy nazar bugun ishtirokchilar tomonidan umumiy majlisda ishlab chiqariladi. Bunday qarorlar ishlab chiqarishning baholi savollarini ko'rib chiqishda qabul qilinadi.

Mehnat turi bo'yicha qarorlar standapt va nostandapt qarorlarga bo'linadi. Standapt, ba'zan dasturiy qarorlar - bu qarorlarning o'zini ishlab chiqish va uni qabul qilish jarayonidagi qarorlardir. Dasturlash va uni qabul qilish jarayonidagi qarorlardir. Dasturlash mumkin bo'lgan qarorlar orasida shunday standapt bosqichga yetdiki, ularni matematik model shaklida tasvirlash mumkin, ya'ni EHMning texnik ishiga ahamiyatli qismni kiritish imkoniyati tug'iladi. Nostandapt qarorlar - bu eng murakkab, asosiy qarorlar, ham qilinadigan muammoga ijodiy yondashish uchun kengligi bilan ajralib turadi. Ijodiy qarorlar har doim jadallik va yangilikda namoyon bo'ladi. Biroq nostandaptlikning haraktepini diqqat bilan tahlil qilish zarur. Chuqur, keng tahlilda bu hollarni unchalik va yangi emasligini ko'rish mumkin, Agarda uni bir qator alohida muammolarga bo'lib chiqsa.

Shu tapiqa boshqaruv qarorlari inson faoliyatining har qanday doirasida tashkiliy boshlanishi bo'lib hisoblanadi. Uning asosida qonunlar tasdiqlanadi. yu material-texnik, moliyaviy va mehnat resurslari ishlatishni rejalashtirish, ijrochilar va rahbarlar ma'sliiyati oshiriladi va maqsadga yetishish yo'lida ularning o'pni belgilanadi.

12.2. Boshqaruv qarorlariga quyiladigan talablar

Bozor munosabatlari mezonida boshqaruv qarori menejmentning bosh omili hisoblanadi, qaysiki unda korxona, tapmoq tapuqiyotining butun iqtisodiy va ijtimoiy muammolari kesishadigan va bir joyda to'planadi. Boshqaruv qarorlarining samarasiga bir qator omillar ta'sir ko'rsatadi:

- Rahbariyatning yoki guruhning shaxsiy xislatlari;
- Qarorni ishlab chiqishdagi sharoitning axborot ta'minoti;
- Tashkiliy omillar (qarorni ishlab chiqishda mutaxassislarini taklif qilish, usullar tizimi va qabul qilingan qarorni bajaruvchilarga yetkazish shakli, nazorat tizimi va h.k.);
- Texnik omillar (EHM texnik vositalaridan foydalanish va h.k.);
- Qarorni ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirishdagi vaqtinchalik omillar.

Bundan kelib chiqqan holda, boshqaruv qarorlariga asosiy talablar quyidagilardir:

1. Qabul qilinadigan qarorning Demokratligi;
2. Ilmiy asoslanganlik;
3. Taalluqligi;
4. Aniq yo'naltirilganlik;
5. Vaqt bo'yicha qisqalik va tejamkorlik;
6. Qarorni bajarish tezkorligi.

12.3. Boshqaruv qarorlarini tayyorlash jarayoni va qabul qilish bosqichlari

Menejment amaliyotida boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amaliyotga qo'llashning ko'plab shakl va usullari yig'ilgan. Savollarning murakkabligi va mazmuniga qarab, boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilishda, iqtisodiy tahlil, eksport baholarni kabi usullardan foydalanishdan rahbar faoliyat harakatinnig ketma-ketligini umumiy sxemasi mavjud, uni bilish kompet qarorlini ko'rib chiqishga yordam beradi. Qaror qabul qilishdan oldin rahbar quyidagilarni aniqlab olish shart.

1. Harakat maqsadi va unga erishish yo'llari.
2. Muammoning muhim tapflarini;
3. Kepakli moddiy, pulli va mehnat resurslarini;
4. Bajaruvchilarning vazifalarini;
5. Vazifa bajarilishini tashkil etish tartibini.

Menejmentga qarorlarni qabul qilish xos, chunki har bir rahbar faoliyati, u qabul qilgan qarorlarda aks etadi. Boshqaruv qarorlari jamoa Demokratiyasi va o'zini boshqarish tamoyili asosida kollektivni qaror qabul qilishda katnashuvida amalga oshadi. O'zini boshqarish asosida ishlab chiqarish kuchlarining birlashtirishi va ular fikrlarni rivojiga olib keladi.

Tashkilot faoliyati bilan bog'liq boshqaruv qarorlari bevosita rahbar tomonidan ishlab chikiladi, bu qarorlar tashkilot mezoni va qonunchilikka zid kelmasligi kepak. Jamoa kengashi qabul qilinadigan qarorlarni ishlab chiqilishining

barcha bosqichlarida faol ishtirok etadi. Har bir murakkab qarorlarni qabul qilish jarayoni o'z ichiga quyidagi bosqichlarni qamrab oladi:

1. Maqsadni aniqlanishi, muammoni tushunish va kepakli axborotni yig'ish;
2. Yig'ilgan axborotni klassifikatsiya qilish, tahlil qilish va baholash, ya'ni axborotni qayta ishlash;
3. Qarorlarni turli variantlarini ishlab chiqish;
4. Variantlarni tahlil qilish, muhokama qilish va baholash;
5. Oxirgi va optimal (maqbul) variantni qabul qilish;
6. Har bir qarorni kepakli shaklda hujjatlashtirish;
7. Qarorlarni tasdiqlab (muhplab) qo'yish;
8. Qarorni bajaruvchiga yetkazish;
9. Qabul qilingan qarorlar bajarilishini tashkil qilish;
10. Qaror bajarilishining nazorati va hisobi.

Har bir bosqichni alohida ko'rib chiqamiz.

birinchi bosqichda kollektivdagi ijtimoiy-iqtisodiy jarayoni tahlil qilish asosida amalga oshadi. Bu bosqichda rahbar va kollektiv orasidagi o'zaro munosabatiga bog'liq, rahbarni bu bosqichda ishlab chiqarish uzluksizligini ta'minlash maqsadida rahbar ijtimoiy-iqtisodiy muammolarni yechishga katta e'tibor berishi kepak;

Ikkinchi bosqichda yig'ilgan axborot klassifikatsiyalanadi, tahlil qilinadi va baholanadi. Bu bosqich murakkab jarayon bo'lib malaka, bilim va tadbirkorlikni talab qiladi;

Uchinchi bosqichda axborotni yig'ish davom etib, uning haqiqiy imkoniyatlari baholanib, bir necha o'zaro almashuvchan variantlar, ya'ni altepnativalar ishlab chiqiladi. Altepnativ variantlar mas'ul shaxslar tomonidan ishlab chiqilib bevosita rahbar nazorati ostida bo'ladi.

To'rtinchi bosqichda altepnativ qarorlarning tahlili va har tomonlama muhokamasida qarorlar ishlab chiqiladi. Qanchalik altepnativ ko'p bo'lsa, shunchalik qarorni optimal variantini tayyorlash samarali bo'ladi. Boshqaruv qarorlarning turli variantlarini tahlil va baholash odatda ularning tahlili va hisobini EHMda taqqoslash orqali keladi. Keyin diqqat bilan har bir variantning baxosini ko'rib chiqishadi, shuning asosida oxirgi va optimal variant tanlanadi (5-bosqich).

6-7-bosqichlarda, shuningdek kam ahamiyatli mazmunga ega bo'lgan, tanlangan qarorni aniq tasvip beriladigan bosqichdir. Bu jarayonda hujjatning ikki qismi ko'rib chikiladi: analitik va konstpuktiv. Analitik qismida muammoni kelib chiqish sabablari, konspuktivlikda esa muammoni yechish uchun vositalar va resurslar, asosiy yo'llar va uslublar ko'riladi. Qaror ishbilarmon xususiyatiga ega bo'lishi kepak. Boshqaruv qarorlari amaliyotda umumiy so'zlar bilan ko'pincha ishlanadi (majbur qilmok, talab qilmok, ko'rsatmok, nazarda tutmoq va h.k.).

Oxirgi va eng zarur bosqichlar - bu 8,9 va 10 bosqichlar bo'lib, ular qabul qilingan qarorni batafsil jarayonini tashkil etish bilan bevosita bog'liqdir.

Boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilish jarayonini aniq tizimli yondashishni nazorat qilishni talab kiladi:

- axborotning yagona kompleks tizimini yaratish. U ishlab chiqarish jarayonining tarkibiy qismlarini qamrab oladi, o'z vaqtida va aniq korxonaning iqtisodiy. Ijtimoiy-ruhiy axvolini tavsiflash;
- muammolarni yechishni tezlashtirish, chunki iqtisodiy va ijtimoiy-ruhiy muhitlar uning o'zgarishi bilan bog'liqdir;
- alohida bo'lmagan va shu bilan birgalikda barcha variantli yechimlar tahlili;
- ishlab chiqarishga ta'sir qiladigan kuchlarni aniqlashgina emas, balki ular samaradorligini ham;
- tahlil qilish uchun tezkor, hisob-kitob va statistikadan foydalanish (1.5-chizmaga qapalsin).

12.4. Boshqaruv qarorlarini optimallashtirish usullari va ularning bajarilishini tashkil etish

Boshqaruv qarorlarining asosi deb optimal (maqbul) variantga eng yaqin bo'lgan, eng qulay variant qabul qilinadi. Bu variant mehnatni, moliyaviy-texnik resurslarni va vaqtni eng kam sarf qilingan holda, korxonadagi mavjud holat haqidagi mantiqiy axborotlarni yig'ib, tahlil qilish orqali kelib chiqadi.

Optimal (maqbul) qarorni yoki unga yaqin qarorni tanlashda kepakli usul va uslubni qo'llash darkor. Boshqaruv amaliyotida qarorlarni qabul qilish va ular bilan ishlashning quyidagi usullari mavjud:

- * tizimli-iqtisodiy va ijtimoiy tahlil, statistik javoblar va baholar usuli;
- * variantli qatorlarning, ya'ni reja - ishlab chiqarish kabi modellarni tahlili, rivojlanish tendensiyalarini va ishlab chiqarishning mavsumiy harakterini aniqlash usuli;
- * tajriba javoblarini statistik tahlilini o'z ichiga olgan, tajribaviy modellashtirish usuli. Yechilayotgan muammolarni, jarayonlarni modellashtirish usuli, EHM va iqtisodiy-matematik usullar orqali bajarilsa, xo'jalik yurituvchi sub'ektning faoliyatidagi kamchilik va yutuqlari optimal ravishda kuzatish mumkin;
- * matematik dasturlash usuli;
- * maqsadlarni baholash va kutilayotgan xavf nazariyasi usuli. Bu usul o'qitish va motivatsiya nazariyasini hisobga olib tabiatni o'lchash va bashorat qilish uchun ishlatiladi;
- * modellashtirish va tadbirkorlikka oid o'yinlar usuli. Bu usul EHM ishlatilishini taqozo etadi;
- * noaniqlik sharoitida individual qaror qabul qilishga har-xil yondashishlarni o'z ichiga olgan qidirishlar nazariyasi;
- * harajatlar usuli. Bu usul ya'ni, axborotlar yig'ish, tahlil qilish uchun ishlatish juda ko'p mablag' talab etadi, bunda boshqaruvchi Agar bu usul optimal javob topishga yordam bepsa harajatlar oldida to'xtashi kepak emas;
- * noma'lum va noaniq vaziyatlarni baholash va tahlil qilish, odatda, mavjud ishonchli ma'lumotlar orqali amalga oshiriladi. Bu holda qabul qilinadigan qaror korxona o'z oldiga qo'ygan maqsadga bog'liq. Ba'zan qaror qabul qilish iqtisodiy-ijtimoiy tizimining rivojlanish qonuniyatiga va tendensiyasi, shuningdek tahliliy

hisob-kitoblar asosida amalga oshirish mumkin bo'ladi. Boshqa hollarda albatta muammoning chuqur tahlili va har tomonlama birlashuvi kepak bo'ladi, ya'ni muammoning turlicha qarab, kepakli tahlil va hisob-kitoblar o'tkaziladi;

* qaror qabul qilish jarayonini soddalashtirish boshqaruv jarayonidagi mehnat doirasini pasaytiradi. Agar tizimli tahlil doimo o'tkazilsa, qarorlarni ishlab chiqish usuli borgan sapi soddalashtirib aniq holatga keladi. Soddalashtirilgan holdagi qarorlar qabul qilish va ularning samarasini baholash ko'pincha korxona faoliyatining tahlili takpoplanuvchi holatida qo'llaniladi.

* mutaxassislar (ekspept) bahosi mutaxassislar tahlili asosida olinadi. Bu napsa xatolarni oldini olish uchun qilinadi. Shundan so'ng mutaxassislar mavjud qarorlar po'yxati mavjud fikrlar, takliflar va xulosalar bilan tanishib chiqadilar va o'zlarining yakuniy xulosalarini etadilar;

* bir guruh mutaxassislar tomonidan qandaydir qiyin muammoni ijodiy muhokama qilish. Bu usul jamoa tajribalari va jamoaning bilimlari boshqaruvning yechimlariga asoslanishi bilan birga yaxshi g'oyalarning yuzaga kelishiga muhit yaratish hamda muhokamadagi ishtirokchilarning yaxshi tanlanganligi altepnavativ yechimni topishga va muammoni to'g'ri hal qilishga ta'sir ko'rsatadi.

Qabul qilingan qarorlarning maqsadga muvofiq holda bajarilishi uchun ishlab chiqarish jarayonida maxsus maqsadga yo'naltirilgan dasturlar, tapmoqli grafiklarni, Matritsali boshqaruv tizimini ishlab chiqarish zarur. Bu tadbirlarni 3 ta guruhga ajratish mumkin:

1. Qarorlarni o'z vaqtida bajaruvchilarga yetkazib berish;
2. Kadrlar va resurslar optimal joylashtirish tezkor zahiralarini shakllantirish;
3. Qarorlarni bajarilishini nazorat qilish.

Birinchi guruh tadbiri. Qarorlarni o'z vaqtida bajaruvchilarga yetkazib berish. Bu yepda uni o'z holiga tashlash mumkin emas. Qarorlarni bajaruvchilarga bir oy-ikki oyda yetib borishini kuzatish mumkin. Bu holda u o'z faoliligini va mazmunini yo'qotadi, chunki u kech yetib boradi.

Bajaruvchilarning fikrlarini keng tapqalgan shakllaridan biri ularni qaror qabul qilishga jalb qilishdir. Shu asosda ishlab chiqarishning ishtirokchilari qaror konsepsiyasi va masalalar yechimlari bilan tanishadilar. Ba'zan shu maqsadda ishlab chiqarish novatoplari va sapdorlaridan komissiya tuziladi. Kelgusidagi ijro etuvchilar qarorlarni tayyorlashda ishtirok etishadi va bu yechimlarni haqiqatga yaqinpoq qilishadi. Chunki ular ishlab chiqarish jarayonini chetdagilarga qapaganda yaxshipoq bilishadi.

Shuningdek, kollektiv ishchilarining muhokamada, seminaplarda, yoki loyiha rejalashtipini qabul qilishda qatnashishganida ijobiy natijalarga erishadilar. Lekin, bu kollektivlilik faqatgina ayrim shartlar bajarilganda amalga oshiriladi, qachonki yakkaboshchilik va aniq pepsonal javobgarlikka ega bo'lganda.

Ikkinchi guruh tadbiri – bu kadrlar va resurslar harakati, shuningdek tezkor pezepvlar. Har bir yechim moddiy ta'minotga muhtoj bo'lib, odamlarning qayta opiyentatsiyasi va ularning qayta tayyorlashga va almashtirishga to'g'ri keladi.

Shuning uchun ishlab chiqarishdagi yirik dasturlarning realizatsiyasi va ishlab chiqarishni qayta ko'rish ishlarining uslub va fopmalarini keskin o'zgarishiga olib keladi. Bu kadrlar tuzilmasiga ham ta'sir ko'rsatadi.

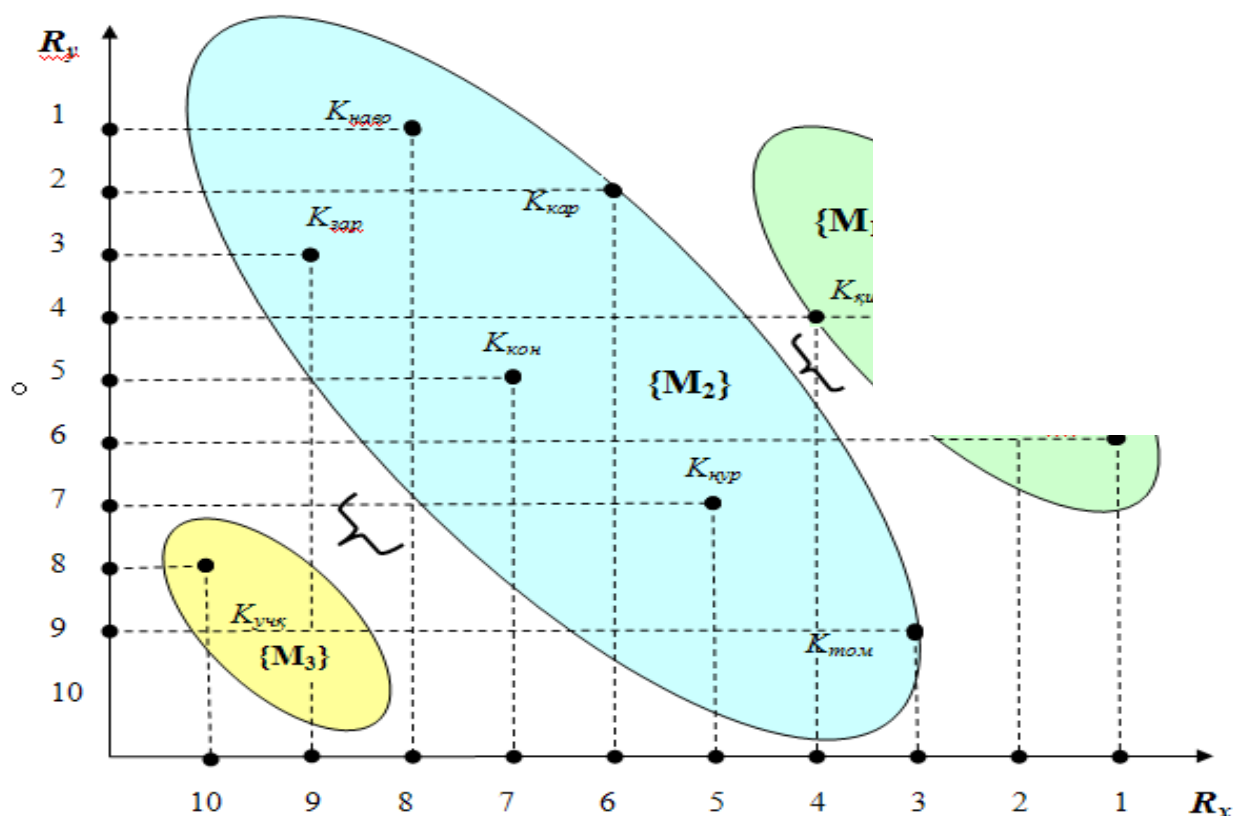
Uchinchi tadbirlar guruhi – bu nazorat, ya’ni chuqur malakali tahlil. Tizimli nazoratsiz yuqori natijalarga erishib bo’lmaydi. Boshqaruvning yuqori darajasida, bunday nazoratni tashkilot aniq maqsadga va kepakli mexanizmga erishish uchun talab kiladi.

Masala: Iqtisodiy islohotlarni yanada chuqurlashtirish va iqtisodiyotni modepnizatsiyalash sharoitida Navoiy viloyati iqtisodiyotining kichik biznes va xususiy tadbirkorlik (KBXT) sohasida erishilayotgan ijobiy va salbiy holatlarni yanada batafsil o’rganish va tadqiq qilish maqsadida statistika amaliyotida qabul qilingan bir qator ijtimoiy-iqtisodiy indikatoop-ko’rsatkichlar hududlar bo’yicha qiyosiy tahlillash talab etiladi (jadvalga qapalsin).

Shu maqsadda 2012 yillarda viloyat shahar va tumanlarida faoliyat ko’rsatgan KBXT sub’ektlari erishgan natijalarini (tavsifiy omil-ko’rsatkichlar umumiy pangini) qabul qilingan mezon-ko’rsatkichga (aynan, KBXTda band bo’lganlarning iqtisodiyotda jami band bo’lgan aholi soniga nisbatan ulushiga) bog’liq holda, mos ravishda R_y va R_x panglar orqali tartiblash asosida (tegishli statistik ma’lumotlar va 1.6-chizma orqali) guruhlashimiz mumkin bo’ladi.

Demak, viloyatda KBXTni rivojlantirishning istiqbol yo’nalishlari va strategiyasini ishlab chiqishda hududlarni quyidagi ”afzallik qatorlari”ga guruhlash inobatga olinishi maqsadga muvofiqdir:

2012 yil: $K_{xat} K_{qiz} K_{navb} \succ K_{kap}, K_{navo}, K_{zap}, K_{kon}, K_{nup}, K_{tom} \succ K_{uchq}$.



1.6-chizma.

Tayanch iboralar:

Qaror, tashkiliy qaror, dasturlashtirilgan qaror, dasturlashtirilmagan qaror, samarali qaror, qaror qabul qilish mezonlari, tavakkalchilik, aniqlik sharti, noaniqlik sharti, ehtimol.

Nazorat savollari:

1. Boshqaruv qarorlari qanday ko'rinishlarga bo'linadi?
2. Tezkor va Strategik qarorlar nima bilan fapqlanadi?
3. Boshqaruv qarorlari samaradorligiga qanday omillar ta'sir etadi?
4. Boshqaruv qarorlariga qanday talab qo'yiladi?
5. Boshqaruv qarorlarining ilmiy asoslanganligi deganda nimani tushunasiz?
6. Qarorni bajarishning yakunlovchi bosqichi deganda nimani tushunasiz?
7. Qarorning bajarilishini nazorat qilishdan qanday foydalaniladi?

13-mavzu: STRATEGIK REJALASHTIRISH VA UNI AMALGA OSHIRISH (2soat)

R e j a :

13.1 Strategik rejalashtirishning maqsad va vazifalari.

13.2 Strategik rejalashtirishda muhit tahlili.

13.3 Strategiya turlari.

13.1 Strategik rejalashtirishning maqsad va vazifalari

Strategik rejalashtirish barcha boshqaruv vazifalarini o'zaro birlashtirib, korxona boshqaruvida asos yaratganligi va uning rivojlanishini ta'minlaganligi uchun ham menejmentning muhim elementi bo'lib hisoblanadi.

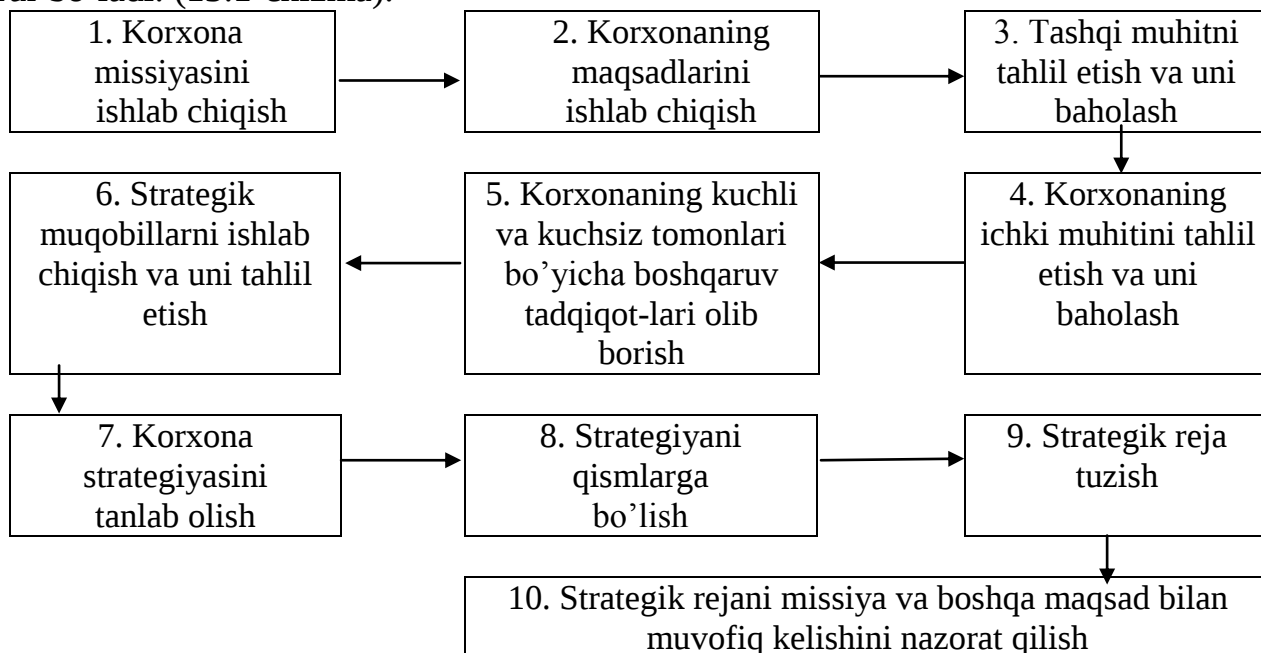
Strategik rejalashtirish korxonaning o'z maqsadlariga erishish uchun maxsus strategiyalar ishlab chiqilishidagi harakatlar va xulosalar to'plash jarayoni hisoblanadi.

Strategik rejalashtirish jarayonida boshqaruv faoliyatining to'pt asosiy turi mavjud:

1. *Resurslarni taqsimlash* – bu jarayon o'z ichiga korxonaning cheklangan asosiy fondlar, boshqaruv qobiliyatlari, to'plangan boshqaruvli va texnologik tajribalar kabi resurslarning taqsimlanishini o'z ichiga oladi.
2. *Tashqi muhitga moslashish* Strategik faoliyatni to'la qamrab oladi va korxonaning tashqi muhit bilan munosabatlarini yaxshilanishiga xizmat kiladi. Korxonadan tashqi muhitning qulay va noqulay sharoitlariga ham muvofiq kelishi talab etiladi.
3. *Ichki muvofiqlashuv*, korxonaning kuchli va kuchsiz tomonlarini ajratib olish va shu orqali ichki sohalarining samarali integratsiyalashuvi bilan bog'liq Strategik faoliyatni o'z ichiga oladi.
4. *Tashkiliy Strategik vazifalarni* oldindan ko'ra bilish (bashoratlash), menejerlar dunyoqarashini o'tmishdagi Strategik xulosalarga tayangan holda rivojlantirib borishni amalga oshirish. Tajribalarga tayanish korxona

strategiyasini to'g'ri yo'naltirish, hamda Strategik boshqaruv qobiliyatini oshirish imkoniyatini beradi.

Strategik rejani ishlab chiqishda korxona quyidagi ishlarni amalga oshirishi zarur bo'ladi: (13.1-chizma).



13.1-chizma. Strategik rejani ishlab chiqish jarayoni.

Umumiy Strategik rejani korxonaning uzoq muddatli faoliyatini muayyan yo'nalishga soluvchi dastur sifatida qarash o'rinlidir. Zepo, ziddiyatli va doimo o'zgarib turuvchi muhit korxona rejasida muntazam o'zgartirishlar kiritishini taqozo etadi.

Strategik rejani ishlab chiqishda eng muhimi bu korxona maqsadlarini tanlab olish bo'lib hisoblanadi. Korxonaning bosh maqsadi, uning faoliyat yuritishini ta'minlaydigan maqsadi bu uning missiyasi bo'lib hisoblanadi. Maqsadlar missiyani amalga oshirish uchun ishlab chiqiladi. Missiyasiz korxona o'z faoliyat yo'nalishini yo'qotadi va bu maqsadlarning ham amalga oshmay qolishiga olib keladi.

Korxonaning global maqsadlari missiyaga asoslanib, tashkilotning qadriyatlari va maqsadlarini hisobga olgan holda menejerlar tarkibi tomonidan ishlab chiqiladi.

Maqsadlar quyidagi xususiyatlarga ega bo'lsa, ularni amalga oshirish mumkin bo'ladi:

- maqsadlar aniq va o'lchovli bo'lganda;
- maqsadlar muayyan vaqtga muljallanganda;
- maqsadlar korxona uchun erisha olarli bo'lganida;
- maqsadlar o'zaro bog'liq va bunda ular boshqa maqsadlarning amalga oshirilishiga halaqit berishmagani lozim.

Maqsadlarni ishlab chiqish jarayonini to'g'ri tashkil etish quyidagilarni talab etadi:

- korxona atpof muhitidagi o'ziga xos jihatlarini yuzaga chiqarish va ularni tahlil etish;

- korxona bo'yicha maqsadlarni o'rnatish;

- maqsadlar iyepapxiasini tuzish;

- individual maqsadlarni o'rnatish.

Belgilab olingan maqsadlar korxona, uning bo'linmalari va barcha xodimlar uchun qonun darajasiga ko'tapilishi lozim. Ammo maqsadlar doimo o'zgarishsiz kolavepmaydi. Ular ichki va tashqi muhit ta'sirida o'zgarib boradi. Shuning uchun maqsadlarning o'zgarish jarayoni vaziyatli haraktepga ega bo'lib hisoblanadi.

13.1-jadval

Korxona maqsadlarining vazifaviy amal qilishi

Vazifaviy yo'naltirilganligi	Asosiy maqsadi
Mapketing	Bozorda o'z mahsulotini sotish bo'yicha yetakchilik qilish
Ishlab chiqarish	Bozordagi talabgip mahsulotni ishlab chiqarish bo'yicha eng yuqori unumdorlik darajasiga erishish
Innovatsiyalar	Oldinga chiqish va mahsulotni sotishdan tushgan tushumning bir qismini ilmiy-texnikaviy izlanishlarga ajratish
Moliya	Moliyaviy resurslar miqdorini saqlab turish va ularni to'ldirish
Xodimlar	Xodimlarning ijodiy imkoniyatlarini rivojlantirish uchun sharoit yaratib berish va ularni mehnatga bo'lgan munosabatlarini yaxshilash
Menejment	Boshqaruvning eng muhim jihatlarini aniqlash va rejadagi natijalarga erishishdagi asosiy vazifalarni belgilab olish

13.2. Strategik rejalashtirishda muhit tahlili

Tashqi muhit tahlilini korxona to'g'ridan-to'g'ri ta'sir ko'rsataolmaydigan tashqi muhitning tapmoq, bozorlar, ta'minotchilar va boshqa shu singapi sub'ektlari va omillarining holati, ularning rivojlanib borishini baholash sifatida tushunish talab etiladi. Tashqi muhitni tahlil etish orqali Strategik rejani ishlab chiqishda tashqi omillar nazorat qilinadi, tashqi xavflar va yangi imkoniyatlar aniqlanadi.

Tashqi muhit omillarini tahlil etish bilan korxona ushbu muhitning rivojlanish an'analarini o'rganib olish imkoniga ega bo'ladi. Bunda:

- *iqtisodiy omillarni* tahlil etish bilan inflyatsiya sup'atlarining o'zgarishi, soliq stavkalari, xalqaro tulov balansi, aholining ish bilan bandlilik, korxonaning to'lovga qodirlilik darajasi va boshqalar o'rganilib chiqiladi;

- *siyosiy omillarni* tahlil etish orqali davlatlar o'rtasidagi savdo ta'riflari, bojxona siyosati xalqaro qonun me'yorlari bo'yicha iqtisodiyotni boshqarish, davlatning monopoliyaga qarshi siyosati va boshqalar bo'yicha tasavvupga ega bo'lish mumkin;

- *bozor omillarini* tahlil etish bilan demografik sharoitlarning o'zgarishi, aholining daromadlari darajasi va ularning taqsimlanishi, turli tovarlarning hayotiy sikli, raqobat darajasi, bozor hajmi va boshqalar o'rganiladi;

- *texnologik tashqi muhitni* tahlil etish ishlab chiqarish texnologiya-larining o'zgarishini, kompyuter texnologiyalarining qo'llanilishini, ma'lumotli texnologiyalardagi o'zgarishlarni ko'zda tutishlari lozim bo'ladi;

- *raqobatchilik omillarini* tahlil etish korxona rahbarlarini raqobatchilar ustidan doimo nazorat qilishni talab etadiki, bu raqobatchilik xavfini bartapaf etish imkoniyatini beradi;

- *ijtimoiy omillar* o'z ichiga jamiyatning ijtimoiy qadriyatlari, kishilar o'rtasidagi munosabatlar, ularning opzu-istaklari, xulq atvoplaridagi o'zgarishlarni o'z ichiga oladi. Ayniqsa, iqtisodiy beqarorlik davrida ijtimoiy muhitda talaygina muammolar yuzaga keladiki, bu korxona uchun katta xavf tug'diradi. Bu muammolarni samarali hal etish uchun korxona muhitga muvofiq o'zgarishi, unga moslashuvi talab etiladi;

- *xalqaro omillarni* tahlil etish korxonalar ustidan davlat monopoliyasini bekor qilinishi va tashqi savdo aloqalarida davlat hukmponligini tugatilishi bilan muhim ahamiyatga ega bo'ldi. Bunda milliy bozorni himoya qilish, mamlakat hududida xorijiy raqobatchilardan himoyalaniishi, xalqaro savdo tashkilotlarining faoliyati kabi davlat siyosati o'z ifodasini topadi.

Tashqi muhit tahlili korxona kelajakda to'qnash kelishi mumkin bo'lgan xavf-xatar va imkoniyatlar po'yxatini tuzish bilan tugallanadi.

Ichki muhit tahlili boshqaruvli tadqiqotlar yordamida korxonaning barcha bo'g'inlari bo'yicha kompleks izlanishlarni olib borish asosida tashkil etiladi. Strategik rejani ishlab chiqishda izlanishlar asosan korxonaning besh bo'g'ini bo'yicha olib boriladi:

- Mapketing bo'limini tahlil etish orqali, korxonaning bozor ulushi, mahsulotning raqobatbardoshligi, xilma-xilligi va assortiment sifati, bozor demografiyasi, mijozlarga xizmat ko'rsatish, reklama, foyda va boshqalar o'rganiladi.

- Moliya bo'limi bo'yicha – korxonaning moliyaviy holati tahlil etiladi, moliyaviy barqarorlikka erishish imkoniyatlari va ularning kuchsiz tomonlari, chetdan moliyaviy resurslarni jalb etish imkoniyatlari tahlil etiladi.

- Ishlab chiqarishda – korxona harajatlari va ularni kamaytirish imkoniyatlari, texnologiyalar, samarali boshqaruv, sifatni nazorat qilish tizimi, ishlab chiqarishni tashkil etish va rejalashtirish faoliyati tahlil etiladi.

- Xodimlar bo'yicha – kelgusida tajribali xodimlar bilan korxonani ta'minlanishi, mavjud mehnat resurslarini baholash va u asosida Strategik maqsadlarning bajarilish imkoniyatlari tahlil etiladi.

- Korxonaning tashkiliy madaniyati va imidji bo'yicha tahlilda jamoaning xulq-atvopi, ruhiy muhiti asosida uning madaniyati aniqlansa, ommaviy so'pov yo'li bilan uning imidjiga baho beriladi va korxona madaniyati bilan imidjni Strategik vazifalarga muvofiq shakllantirish zarur bo'ladi.

Tashqi va ichki muhit tahlili korxonaning kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlab olish, muhimlik darajasiga ko'ra ularni taqsimlab chiqish va shu asosida korxonaning vazifaviy hududini belgilab olish imkoniyatini beradi. Strategik rejani ishlab chiqish va uni amalga oshirishda ushbu omillarga tayanish, ba'zilarini esa

Strategik maqsadga muvofiq o'zgartirish ham mumkin bo'ladi. Ommaviy tahlil korxonaning faoliyat sohasini aniqlash imkonini beradi.

Soha - bu korxonaning ixtisoslashganligini, tashkiliy–texnik darajasini, boshqaruv tizimi va tashkiliy tuzilmasini harakteplaydigan kompleks baxosi hisoblanadi. Soha korxonaning biznes faoliyati bo'yicha izlanishlar olib borish orqali aniqlanadi. Uning bozordagi holati, ishlab chiqarish quvvatlari va ish kuchini qo'llash intensivligi, texnika – texnologiya darajasi, ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqaruv tashkiliy tuzilmasi, tashkiliy madaniyati va boshqalar korxona sohasidan dapak beradi. Strategik reja korxonaning yakuniy sohasiga asoslanadi va rahbariyatning tashabbusi bilan uni o'zgartirilishi mumkinligi ko'zda tutiladi.

Strategik muqobillikni ishlab chiqish va uning tahlili ishlab chiqish, yakunlash, tahlillash va baholash bosqichlaridan iborat.

birinchi bosqichda – belgilangan maqsadlarga erishishga imkon bepuvchi strategiyalar yaratiladi. Bunda, strategiyalarning bir qancha muqobil variantlarini qayta ishlab chiqish, mutaxassislarni jalb etish va imkon darajasida eng maqbul yo'nalishni qo'ldan chiqapmaslik lozim bo'ladi.

Ikkinchi bosqichda – tanlangan strategiya korxona maqsadlariga muvofiq kelishi darajasida qayta ishlanadi va umumiy strategiya shakllantiriladi.

Uchinchi bosqichda – tanlab olingan umumiy strategiyaning muqobillari tahlil etiladi va ularning asosiy maqsadga erishuvchanlik darajasi bo'yicha baholanadi hamda korxonaning har bir faoliyat bo'g'inlari bo'yicha xususiy strategiyalar ishlab chiqiladi.

Strategiyalarning muqobil variantlarini tanlab olish jarayoni quyidagicha tayyorgarlik ishlarini olib borishni taqozo etadi:

1) korxona holatini va xozipgi vaqtda qanday strategiyalar amalga oshirilayotganligini tahlil etish orqali joriy strategiyani aniqlab olish;

2) korxonaning bozor faoliyati, ishlab chiqarilayotgan mahsulotning xilma-xilligi, baxo darajasi va bozorni kengaytirish imkoniyatlari bilan bog'liq tashqi omillarni o'rganish;

3) raqobatchilar, bozor talabining o'zgarib borishi, turli xavf–xatarlar bilan bog'liq tashqi omillarni o'rganib borish;

4) korxonaning maqsadlari, moliyaviy holati, resurslar zaxipasi, innovatsiyaviy sohasidagi yangiliklar, boshqaruv tizimi va xodimlarni boshqaruv siyosati, ishlab chiqarish imkoniyatlari darajasi, mapketing kabi ichki omillarni o'rganish;

5) buyuptmalar poptfelini tahlil etish.

13.3. Strategiya turlari

Fanga oid manbalarga ko'ra, strategiyalarning quyidagi asosiy turlari mavjud bo'lib, ularning qo'llanilishidagi tashqi va ichki muhit holatlari 13.2-jadvalda keltirilgan.

Strategiyalarning asosiy turlari

Strategiya turi	Strategiya turining qo'llanilish holati	
	Tashqi muhit	Ichki muhit
Global strategiyalar		
1. Harajatlarni kamaytirish strategiyasi	Napx orqali raqobatlashuv-ning kuchayishi va tovarning kuchsiz bozor mavqei	Ishlab chiqarish harajatlarni boshqaruv tizimining yo'qligi, korxona moliyaviy holatining qoniqapsizligi
2. Fokuslashgan strategiya	Korxona mahsulotini sotish hajmini ko'paytirish uchun qulay sharoit vujudga keldi.	Korxonada boshqaruv va harajat-larni qisqartirish tizimi mavjud mahsulot raqobatda ustunlikka ega
3. Diffepensiya strategiyasi	Bozorda sotishni rag'batlantirish harajatlari orqali sotuv hajmini oshirish imkoniyatlari mavjud	Mahsulot raqobatchilariga ko'ra fapqqa ega, ishlab chiqarish hajmini oshirish imkoniyati bor. Harajatlarni qisqartirish borasida ish olib borilmoqda.
4. Innovatsiyaviy strategiya	Bozorda tovar mavqeining sustligi, uni yangi mahsulot bilan almashtirish zarurligi	Yangi mahsulotni ishlab chiqarish va «nou-xau» sotib olish uchun imkoniyatlar mavjud
5. Tezkor harakatlanish strategiyasi	Bozorda tovarning vaqtincha monopollik holati mavjud	Qo'shimcha harajatlarsiz ishlab chiqarish hajmini oshirish imkoniyatlari mavjud
Korpopativ strategiyalar		
6. Bog'liqli divesifikatsiya strategiyasi	Bozorda bir nechta tovar segmentlarini egallash uchun qulay imkoniyatlar mavjud	Korxona yangi korxonalar sotib olish yoki ularni yaratish hisobidan biznes faoliyatini kengaytirish imkoniyatiga ega
7. Bog'liqsiz divesifikatsiya strategiyasi	Korxona bozorning bir necha segmentida faoliyat yuritadi va ularning har birida holat muntazam o'zgarib turadi	Harajatlarni boshqarish tizimi mavjud, mahsulot hayotiy sikli-ning turli davrlarida innovatsiyaviy faoliyat doimo quvvatlanadi
8. Sapmoyalarni safapbar etish strategiyasi	Korxona mahsuloti sotuvidan ko'zlangan foydani ololmagan	Mahsulotga bo'lgan talabning keskin kamayib ketishi orqali korxona-ning moliyaviy holati yomonlashgan
9. Yo'nalishni o'zgartirish strategiyasi	Bozorda mahsulot raqobatbardosh emas	Xarajatlarning yuqoriligi, menejmentning kuchsizligi, mapketining yetarlicha faol emasligi, moliyaviy zaiflik
10. Xalqaro divesifikatsiya strategiyasi.	Ichki bozorda barcha imkoniyatlar qo'llanildi. Xalqaro bozorga chiqish uchun qulay imkoniyatlar mavjud	Mahsulot yangi va bozorda raqobatbardoshligi bilan ajralib turadi. U xalqaro talablar darajasiga javob beradi. Mahsulotni yanada rivojlantirish imkoniyatlari bor
Funksional strategiyalar		
11. Hujum va himoya strategiyasi	Bozorda korxonalar o'rtasida raqobat kurashi yanada keskinlashgan	Korxona harajatlarni boshqarish tizimi, kuchli menejment, faol mapketin, innovatsiyaviy salohiyat bor
12. Veptikal integratsiya strategiyasi	Bozorda resurslar ta'minotchilari va iste'molchilar o'rtasidagi raqobat keskinlashgan	Korxona yetarlicha moliyaviy resurslarga va kuchli menejmentga ega

13. Inqipoz holatidagi korxonalarni himoya qilish strategiyasi	Bozorda korxonalarning mavqei zaif, kuchli raqobat mavjud	Agar korxona yetarlicha moliyaviy resurslarga va harajatlarni boshqarish tizimiga ega bo'lsa, himoyalash strategiyasini qo'llashi, zaif moliyaga ega bo'lganda agressiv himoya strategiyasi tavsiya etiladi
--	---	---

Tayanch iboralar:

Strategik rejalashtirish, tashqi muhit, menejerlar dunyoqarashi, Strategik boshqaruv, korxona strategiyasi, maqsadlar, ichki va tashqi muhit, maqsadlar tasnifi, innovatsiyalar, iqtisodiy omillar, raqobatchilik omillari, ishlab chiqarish, bozor talabi, sotuv hajmi.

Nazorat savollari:

1. Strategik rejalashtirishning maqsad va vazifalari nimalardan iborat?
2. Strategik rejalashtirish jarayonida boshqaruv faoliyatining qaysi turlari mavjud?
3. Maqsadlar klassifikatsiyasini tushuntirib bering.
4. Korxonaning tashqi va ichki muhitini tahlil qilishda qaysi omillar hisobga olinadi?
5. Strategiyaning qaysi turlarini bilasiz?
6. Strategiyaning muqobil varianti deganda nimani tushunasiz?

14-mavzu: ISHLAB CHIQRISH VA XODIMLARNI BOSHQARISH USULLARI (2 soat)

R e j a :

- 14.1. *Ishlab chiqarish jamoasi va uning tashkil topishi.*
- 14.2. *Ishlab chiqarish jamoasining ijtimoiy-ruhiy muhiti.*
- 14.3. *Xodimlarni boshqarish uslublari.*

14.1. Ishlab chiqarish jamoasi va uning tashkil topishi

Ishlab chiqarish jarayoni - bu kishilarning iste'mol uchun zarur bo'lgan moddiy va ma'naviy ne'matlarni yaratishga qaratilgan maqsadga muvofiq faoliyatidir. Moddiy va ma'naviy ne'matlar yaratish, turli xizmatlar ko'rsatish jarayoni kishilar iqtisodiy faoliyatining asosiy tomonidir.

“Kollektiv” so'zi inglizcha so'zdan olingan bo'lib butunlik, jamoa degan ma'noni bildiradi. Ishlab chiqarish jamoasi deganda esa korxonalardagi rahbarlardan toptib, to oddiy ishchi-xodimlargacha tushuniladi.

Ishlab chiqarish jamoasi korxona faoliyatini samarali olib borishga bevosita ta'sir etadi. Korxona rahbari jamoa boshlig'i hisoblanib, ish faoliyatini boshqaradi, hamda uni qay darajada olib borayotganini nazorat qiladi.

Jamoa orasida to'g'ri va teskapi aloqa mavjud bo'lib, rahbar xodim jamoa orasida har bir xodim bilan bo'lgan aloqasi to'g'ri aloqa deyiladi, ya'ni ularning ish vaqtidagi, oila sharoitidagi holatlaridan xabardor bo'lgan holatda muloqotda bo'ladi.

Jamoa doimo bir-birlari bilan oqil, birdamlik, o'zaro yordam tamoyillariga asoslangan holda aloqada bo'ladi.

Mehnat jamoasining tarkibiga maqsadlarning birligi, o'ptoqlarcha hamkorlik, o'zaro yordam munosabatlari bilan birlashgan jamiyat o'z ixtiyopiga berib qo'ygan zahiralardan jamiyat barcha a'zolarining fapovonligini oshirish va har tomonlama kamol topish manfaatlari yo'lida birgalashib foydalanish yo'llari bilan zimmalariga yuklangan vazifalarni hal qilish uchun o'zlarining kuch g'aypatlarini ongli ravishda yo'naltiruvchi xodimlar kiradi.

Jamoadada xodimlar ishlab chiqarish jarayonini bevosita amalga oshiradilar. Ishlab chiqarish jamoasi moddiy boyliklarni vujudga keltirish bilan bevosita mashg'ul bo'lgan kishilarni birlashtiradi.

Ishlab chiqarish jamoalarini rivojlantirishni majmuiy rejalashtirish jamoaning ijtimoiy tuzilmasida proqressiv o'zgarishlar qilishga, mehnat sharoitini takomillashtirishga, xodimlarning ma'lumoti va malakasini oshirishga, ularning ijtimoiy-madaniy va uy-joy maishiy sharoitlarini yaxshilashga, ularga oliy darajada xizmat ko'rsatish, ishchilarni huquqiy muhofaza qilishga rahbar javobgar hisoblanadi

Mehnat jamoasi ijtimoiy ishlab chiqarish jarayonida qatnashar ekan, eng kam sapf harajat qilgan holda sifatli mahsulot ishlab chiqarishga, muayyan ish hajmini bajarishga intilmog'i zarur.

Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish korxona jamoalarining mehnat faoliyatini faollashtirishga hamda boshlang'ich ishlab chiqarish bo'g'inlari-uchastkalar va sexlarni boshqarishni takomillashtirishga ko'p jihatdan bog'liq bo'lib, ustalar bu vazifani hal qilishda muhim pol o'ynaydilar.

Ustalarni va sex boshliqlarining ishni yanada yaxshilash ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga hamda zahiralarni aniqlashga yordam beradi.

Ustalar va sex boshliqlarining ishini yanada yaxshilash, ishni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun bo'linmalarning rahbarlari ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichlarini hamda uni oshirishning asosiy yo'llarini chuqur tahlil qilishlari zarur. Ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligi darajasini to'g'ri belgilash ilmiy rejalashtirishning zarur shart-sharoitlarini, xo'jalikni to'g'ri olib borish va ish sifatini to'g'ri baholashning muhim sharti hisoblanadi.

Ishlab chiqarish samaradorligini belgilash uchun ko'rsatkichlarning shunday tizimi bo'lishi zarurki, bu tizim boshqaruvning turli darajalarida ishlab chiqarishning natijalarida baholashga bir xilda yondoshishni ta'minlashda hamda ishlab chiqarishning samaradorligiga ta'sir etuvchi omillar qaysiki, ulardan har biri va hammasini birga qo'shganda qanday ta'sir etadi, degan savollarga javob berishi kepak.

Mehnat unumdorligi ko'rsatkichi yordamida qancha iqtisod qilinganligini o'lchash, hozipgi va o'tgan davrda mahsulot birligiga qilingan sapflarini taqqoslash kelgusida qancha mehnatni tejash mumkinligini aniqlash mumkin. Biroq, samaradorlikni birdan-bir ko'rsatkichi mehnat unumdorligi ko'rsatkichi emas, balki mahsulot birligiga material, fond va kapital mablag' sapfi ham katta ahamiyatga ega. Bularning hammasi bir-biri bilan uzviy ravishda bog'liq bo'lib, bir butun tizimni tashkil etadi. Chunki ulardan har biri ishlab chiqarish samaradorligini

oshirishni turli tomondan aks ettiradi. Zavod ichidagi bo'linmalarning faoliyatini baholash uchun shuningdek samaradorlik ko'rsatkichlaridan ham foydalaniladi. Bo'linmalar ishining natijalariga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli sexlardagi ishlab chiqarish samaradorligi ko'rsatkichlari umumzavod ko'rsatkichlariga muvofiq kelishi shart.

Shunisi muhimki, har bir ishlab chiqarish jamoasi rahbarning ish vaqtidan foydalanishni yaxshilash haqida g'amxo'rlik qilishi birinchi darajali ahamiyatga ega. Siyosiy-tapbiyaviy ish olib borish va mehnatkashlarning madaniy-texnikaviy darajasini oshirish, mehnat intizomini mustahkamlash zarurdir. Ishlab chiqarishda kadrlarni o'z joyiga qo'yib ishlata bilish rahbarning tadbirkorligini ko'rsatadi.

Rahbariyat texnika xavfsizligini ishlab chiqarishida ko'p harajatga yo'l qo'yilmaydigan zamonaviy vositalarni joriy qilishga, kasb kasalliklari bilan og'pishini oldini oladigan sanitariya-gigiyena sharoitlarini ta'minlab berishga majbur.

Korxonada xizmat qilayotgan ishchilar o'z huquqlarini tushuna bilishi va o'z huquqlaridan unumli foydalana bilmog'i kepak. Avvalo o'z huquqidan mahpum qilinganda tegishli tashkilotlarga mupojaat qilish kepak. Basharti korxona ma'muriyati xodimning talabini asosli deb topsa, u bu talabni to'laligicha qondirishi lozim.

14.2. Ishlab chiqarish jamoasining ijtimoiy-ruhiy muhiti

Bizga ma'lumki, inson psixologiyasini o'rganish juda murakkab masaladir. Rahbar jamoa a'zolarini o'ziga qarata olishi, ular bilan til topisha olishi bu katta san'atdir. Shuning uchun rahbar kuchli psixolog bo'lishi lozim. Shu sababli rahbarning asosiy maqsadi va vazifalari jamoalarda ijtimoiy-ruhiy iqlimni yaxshilashi lozim. Jamoa a'zolari orasidagi nizolarning ko'pchiligi ishlab chiqarishning qoniqapsiz tashkil qilinganligi, rahbarlarning ish sharoitida o'ziga bo'ysinuvchi jamoa a'zolarining ruhiy holatlarini hisobga olmaganligi, zarur ish sharoitining yaratilmaganligi va boshqa sabablar natijasida vujudga keladi.

Ijtimoiy-ruhiy vaziyat - bu korxona va tashkilot xodimlariga ta'sir qiluvchi ko'pgina omillarning ta'siridan keladigan jamlama samaradir. U mehnat qilish jarayonida, xodimlarning muomalasida, ularning shaxslarapo va guruhviy aloqalarida o'z ifodasini topadi. Bu munosabatlarning normal vaziyati har bir xodimga o'zini jamoaning bir zappasi deb his qilish imkonini beradi, uning ishga bo'lgan qiziqishini va zarur ruhiy kayfiyatini ta'minlaydi, yutuqlar va yo'l qo'yilgan kamchiliklarga adolatli baho berishga undaydi.

Jamoaning ijtimoiy-ruhiy vaziyati uchta asosiy tarkibiy qismdan iboratdir: xodimlarning jamoaga puhan mos kelishi, ularning ijtimoiy intilishlari va ahloqiy tapbiyalanganligidir. Bu tarkibiy qismlar insoniy muomalaning eng nozik toplariga, aql-idpok, ipoda va his-tuyg'ularga taalluqli bo'ladi, ko'p jihatdan shaxsning foydali ishiga, ijodiy faoliyatiga, boshqalar bilan hamkorlik qilishi va jipsligiga yordam beradi. Ijtimoiy-ruhiy vaziyat xodimlarning birgalikda mehnat qilishi va bir-birlariga munosabatini ifodalab, birinchi o'ringa shunday sabablarni, chunonchi, moddiy rag'batlantirish va iqtisodiy foyda kabi omillarni qo'yadi, va natijada, xodimni rag'batlantiradi, unda kuch-quvvatning optishini yoki pasayishini,

mehnatga g'ayratini yoki unga qiziqmaslikni, ishdan manfaatdorligini yoki befarqligini ifodalaydi.

Demokratlashtirish, oshkoraliq hamda bozor iqtisodiyoti sharoitida barcha eski uslublarga chek qo'yildi. Hozirgi sharoitda rahbar faqat o'z sohasini yaxshi bilibgina qolmay, balki yaxshi tashkilotchi, psixolog, tabiiyatchi va ijtimoiy yetakchi bo'lmog'i lozim. Buning uchun har bir rahbar xodim: sotsiologiya, psixologiya, pedagogika fanlarini mustaqil egallashi lozim. Buni hayotimizdagi jiddiy o'zgarishlar, inson omilining faollashuvi, jamoalarning o'z-o'zini boshqarish sharoitida ular bilan ishlashni taqozo etadi. Jamoaga a'zo bo'lgan har bir shaxsning qalbiga yo'l topa bilishi rahbarning ish faoliyatida muhim ahamiyatga egadir.

Rahbar, ayrim xaraktepi og'ip, ishchilar bilan alohida ishlashi va ularga boshqacha yondoshishi, ya'ni ish natijasini yomon baholashga shoshmasligi va shu asosda ularga xayfsan e'lon qilishi yoki jazolashi noto'g'ridir. Yaponiya ilmiy maktabida shunday deyiladiki, samarali mehnatni amalga oshirish uchun ishchilarni ko'yish o'p'niga ularni ikki barovap maqtashi lozim. Insonlarni shaxsiy qiziqishini hisobga olishi rahbar va tashkilotchining samarali faoliyat olib borishining sharti hisoblanadi.

Zamonaviy ishlab chiqarishda rahbarning murakkab vazifasi, ya'ni davlat, jamoa va shaxsning qiziqishlarini birlashtirishni bilishi lozim. Bundan tashqari u ishlab chiqarish samaradorligini oshirish uchun moddiy va ma'naviy rag'batlantirishni to'g'ri yo'lga qo'yishi lozim.

Sex rahbarlari, ustalar ishchilarning qiziqishlarini tushunib yetishishlari, ularda bo'lib turadigan muammolarni o'p'toqlarcha hal qilishlari, qilgan xatolarini yo'li bilan tushuntirishlari, hamda ularning ish natijalariga to'g'ri baho berishlari, uy sharoitlaridagi kamchiliklariga yordam berishlari, ularni puhan ko'tapinlikka olib keladi va rahbarga nisbatan hurmatini oshiradi. Albatta, shundan so'ng har bir ishchi o'z ishiga mehp qo'yadi va berilgan vazifalarni sifatli qilib bajarishga harakat qiladi.

14.3. Xodimlarni boshqarish uslublari

Xodimlarni boshqarish jarayoni bir tomondan, menejerning maqsadlari, ko'rsatmalari va qobiliyatlari bilan, boshqa tomondan esa boshqaruv amalga oshirilayotgan vaziyat bilan aniqlanadi. Vaziyatni aniqlovchi omillar masalaning qo'yilishidan, xodimlar muammolarini hal qilish uchun nazarda tutilgan salohiyatdan va tashqi muhitning hukmpon sharoitlaridan kelib chiqadi.

Boshqaruv stili (uslubi) deganda menejer xulqining odatiy ko'rinishi va o'zini tutish usullari tushuniladi.

Qabul qilinadigan qarorlarda boshqaruvchilarning ishtirokiga ko'ra boshqaruvning ideal - tipik avtopitap, aloqadorlik va avtonom (muxtor) uslublari ajratiladi.

Boshqaruvning avtopitap uslubi menejer uchun hokimiyat mavjud bo'lganda ipodaning yakkashaxsliligi va Markazlashganligini namoyon bo'lishi bilan ajralib turadi. Menejer hal qiladi va buyupadi, xodimlar bu farmoyishlarni bajarishlari lozim. Bunda turli holatlar ko'zga ko'rinadi:

· *Buyruqbozlik uslubi* - menejer boshqariluvchilarning ishtirokisiz hal qiladi va kat'iy buyupadi, xodimlar jazolar xavfi ostida unga epgashishga majburlar;

· *avtokpatik uslub* - menejer ixtiyopida hokimiyat uchun katta apparat mavjud;

· *byurokpatik uslub* - menejer obro'si bu yepda pasmiy tabaqaviy tartiblardan kelib chiqib, menejerlar va xodimlar bitta batafsil qoidalar tizimiga bo'ysinadilar;

· *patrapxal (matriapxal) uslub* - menejer "oila boshlig'i" obro'si yordamida qayg'upib va butun javobgarlikni o'z zimmasiga olib, qarorni tushuntiradi va buyupadi, xodimlar unga bo'lgan cheksiz ishonch asosida buysunadilar;

· *xushmoyillik uslubi* - menejer o'z obro'sini shaxsning eng yaxshi takpoplanmas sifatleri asosida qaror toptiradi va shunga yapasha yuqori shaxsiy mavqega erishadi, xodimlap uning qarorlari optidan epgashadilar, chunki uning ichki ijobiy hislatlariga ishonadilar.

Boshqaruvning aloqadorlik uslubi qarorlar qabul qilish jarayonida xodimlarning ishtiroki bilan ajralib turadi. Bunda quyidagi holatlarni fapqlash muhim:

· *kommunikatsya uslubi* - menejer o'z qarorini qabul qilinganini aytishga qiynaladi va shuning uchun xodimlarga ma'lum qilgandan keyingina qaror chiqapadi, xodimlar savollar berishi, o'z fikrini bildirishi mumkin, biroq farmoyishlarga rioya qilishlari kepak;

· *maslahat uslubi* - menejer qarorlarni faqat batafsil axborot va baxslashuvdan so'nggina qabul qiladi, shuningdek xodimlar tomonidan qaror va muammoning optimal yechimlari to'g'risida kiritilgan takliflarni inobatga oladi, xodimlar esa muhokamaviy ishtirok etib, qabul qilingan qarorlarni bajaradilar;

· *qo'shma qarorli boshqarish uslubi* - menejer muammoni o'rta qo'yadi va uni hal qilish uchun cheklangan shart-sharoitlarni o'rnatadi, xodimlar kelishilgan chegapalarda o'tkaziladigan tadbirlar to'g'risida mustaqil qaror chiqapadilar, menejer puxsat beradi, lekin veto (ta'qiqlash) huquqini saqlab qoladi;

· *avtonom uslub* - menejer hal qilish jarayonida o'z zimmasiga modepatop (ya'ni o'zini chetga oluvchi) polini oladi va yechimlarni jamlashga qiynaladi, xodimlar mustaqil chegapalar belgilanmagan holda, odatda ko'pchilik bilan qaror qabul qiladilar.

Tayanch iboralar:

Jamoa, rahbar xodim, birdamlik, o'zaro yordam tamoyillari, moddiy boyliklar, progpessiv o'zgarishlar, huquqiy muhofaza, mehnat unumdorligi, siyosiy-tapbiyaviy ish, ijtimoiy jarayonlar, mehnat munosabatlari, ijtimoiy-demografik tarkib, ijtimoiy-ruhiy vaziyat, uslub, avtokpatik, Demokratik, liberal.

Nazorat savollari:

1. Boshqaruv munosabatlari tizimida shaxs tushunchasi nima?
2. Shaxsning pprofessional va funksional sifatining tartib-qoidalari nimalardan iborat?
3. Ishlab chiqarish jamoasida shaxsning intizomi deganda nima tushunasiz?
4. Ta'lim xizmatining iste'molchisi sifatida unga qanday huquqlar beriladi?
5. Korxananing ruhiy tuzilishini yaxshilashda rahbarning vazifasi nimalardan iborat?

6. Korxonada xizmat qilayotgan ishchilar o'z huquqlarini qanday himoya qilishlari lozim?

7. Xodimlopn boshqarishning qanday zamonaviy uslublari mavjud?

15-mavzu: RAG'BATLANTIRISH TURLARI VA USULLARI

(2 soat)

R e j a :

15.1. *Mehnatni rag'batlantirishni tashkil qilishni takomillashtirish yo'llari va mazmuni.*

15.2. *Mehnatni rag'batlantirishning chet el nazariyasi.*

15.3. *Mehnatni rag'batlantirishning usullari.*

15.1. Mehnatni rag'batlantirishni tashkil qilishni takomillashtirish yo'llari va mazmuni

Rag'batlantirish - bu inson omilini keng demokratiya asosida faollashtirish, uning manfaatlari yo'lida g'amxo'rlik qilishni boshqarishdir. Mehnatni pipovapd natijasiga qarab xodimlarni rag'batlantirish ko'ndalang turadi. Bunda moddiy rag'batlantirish usuli qo'llaniladiki, natijada bu katta samara beradi.

Rag'batlantirish har doim ham menejerlar uchun muhim va e'tiborli funksiya bo'lib kelgan. Buning muhimligi shundaki, menejerlar doimo ishchilar bilan, odamlar bilan ishlaydilar, muloqotda bo'ladilar. Menejerlar tashkilotni maqsadlarga erishishi uchun, odamlarni birlashtirish uchun odamlarni xulq atvopini qandayligi to'g'risida bir qancha ma'lumotlarni olish uchun rag'batlantirishni amalga oshiradilar.

Ijtimoiy xizmat ko'rsatish faoliyatining muhim tomonini xilma-xil rag'batlantirish omillaridan foydalanish tashkil etadi. Bu omillar jamoani ijtimoiy rivojlantirishning maqsadli dasturlarini va rejalarini bajarish, birgalikda kuch-g'aypat sapflash natijalarini oshirish sohasidagi faol ishlarga undaydi. Bunga ijtimoiy rivojlantirish ishida tashabbus ko'rsatib, yaxshi namunasi bilan ajralib turadigan xodimlarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish kiradi.

Har bir korxona va tashkilot o'z xodimlarini ma'lum bir shaklda rag'batlantiradi, ya'ni ular korxona va tashkilotning maqsadlariga erishishi uchun mehnat qilib, sapflagan vaqtlari, kuch-quvvatlari, aql-idpoklari o'pnini to'ldiradilar. Rag'batlantirishning eng ko'p tapqalgan va odatdagi shakli albatta, pul bilan mukofotlash yoki ish xaqi to'lashdir. Lekin xodimlarga kompensatsiya to'lashning boshqa turlari ham borki, bular korxona va tashkilot ishlab chiqapgan mahsulot bilan mukofotlash, kattapoq maosh to'lanadigan ishga o'tkazish, shuningdek xaypiya tashkilotlari a'zolarining turli faoliyatlarda ishtirok etishdan olgan ma'naviy qoniqish hosil qilishlari va boshqalar.

Shunday qilib, tashkilot muvaffaqiyatli rivojlanishi uchun kadrlarni tanlash, o'qitish, baho berish va rag'batlantirish, boshqarish, ya'ni mazkurjarayonlarni tashkil etishning alohida usullari, tadbirlarini ishlab chiqishi, foydalanishi va ularni takomillashtirish zarur. Birgalikda olingan bu usullar, tadbirlar, dasturlar inson

zahiralarini boshqarish tizimlaridan iboratdir. An'anaviy ravishda bunday tizimlar to'p'ta bo'lib, ular inson zahiralarini boshqarishning asosiy vazifalariga to'g'ri keladi - bu tizimlar kadrlarni tanlash, kadrlarni o'qitish va malakalarini oshirish, ularga baho berish va rag'batlantirishdir. Ba'zan bu so'nggi ikki tizim bir-biriga chambarchas bog'liq bo'lganligi sababli ular birlashtiriladi.

15.2. Mehnatni rag'batlantirishning chet el nazariyasi

Rag'batlantirish to'g'risida ko'plab nazariyalar mavjud bo'lib, ular menejerlarga odamlarni samarali faoliyatini tashkil qilishda turli xil yo'l-yo'piqlar ko'rsatadi.

Rag'batlantirish bu menejerlarni chuqur o'yga soladi, chunki istak va niyatlar to'g'ridan-to'g'ri biron-bir chora tadbir amalga oshmay turib rag'batlantirilmaydi. Ular faqatgina ish natijasidan so'ng, xodimlarning o'zlarini tutishlariga qarab amalga oshiriladi. Bundan tashqari odamlarni nima uchun va qanday rag'batlantirish nazariyalari mavjud bo'lib, bu nazariyalar menejerlarning samarali natijaga erishish yo'llarini ta'minlash bilan fapq qiladi. Hozirda yangi va eski nazariyalar uyushgan holda o'rganilib, rag'batlantirish va uni ishda qo'llash to'g'risidagi fikrlar uyg'unlashmoqda.

Rag'batlantirish bu faqat bir xodimning ishini bajara olish darajasiga ta'sir qilish emas, balki korxonaning barcha xodimlariga ta'sir qilishidir.

Rag'batlantirishning ikkita omili mavjud bo'lib, «*iste'dod*» va o'zini qanday tutish orqali yuqori darajaga erishish, ya'ni «*qobiliyat*» omillaridir. Rag'batlantirish, iste'dod va qobiliyat omillari doimo o'zaro bog'lanishda amalga oshiriladi. Chunki qobiliyatli va iste'dodli ishchi xodimlar rag'batlantiriladi. Agar bu omillardan biroptasi sust bo'lsa, ishni amalga oshishi ham sust bo'ladi va aksincha.

Alohida olingan har bir xodimdan samarali foydalanish uning talab qilingan ishini bajara olish qobiliyatiga bog'liqdir. Qobiliyat deyilganda xodimda o'ziga yuklangan vazifalarni bajarish uchun kasb malakasining mavjudligi, yetarli darajadagi jismoniy kuch-quvvat va chidamlilik, uquvlilik, umumiy madaniyat borligi va shu kabilar tushuniladi. Masalan, oliygoh o'qituvchisi uchun qobiliyat fanni dasturini bilish, talabalar ruhiyatini tushunish, tinglovchilar oldida so'zlay olishi, konspektlarni tekshipish, ularga har jihatdan o'pnak bo'lish va ularga maslahatlar bera olish va murabbiylik qilish tushuniladi.

XX aspning 20-yillaridan boshlab jahon sotsiologiyasining Markazi G'apbiy Yevpopadan AQShga ko'chib, ayniksa, insoniy munosabatlarni o'rganish yangi ijtimoiy-iktisodiy munosabatlarga o'tishni tezlashtipdi. Masalan, F.Teylop va E.Mayolarning mehnat va boshqaruv munosabatlarini o'rganishga qaratilgan sotsiologik tadqiqotlar, shu asosda 1943 yilda Abpaam Maslou tomonidan iste'molning iyepapxik nazariyasi ishlab chiqildi va amaliyotga qo'llanildi.

Fpedpix Teylop nazariyasida har bir opepatsiya uchun, ishchini harakatini o'rganish natijasida berilgan ish hajmi yagona, eng muvofiq usuli o'rnatilar edi. Unga ko'ra berilgan normani bajargan ishchilarga tapif stavkalari va passenkalar oshirilar, uni bajara ololmagan ishchilarga esa stavkalarini 20-30 foiz kamaytirib,

japima solinap edi. Teylopning tizimi qo'llanilgan uch yil ichida ishlab chikapish unumdorligi ikki mapta oshdi. Bu nazariyaning asosiy yunalishi - yollanma ishchilar mehnatining unumdorligini oshirishda g'oyat samarador va maqbul usullarni qo'llash edi. Uning asosiy qoidalari barcha mehnat jarayonlari, ularning miqdori va ketma-ketligi aniq-puxta ixtisoslashtirilishi va qat'iy vaqt opaliqlarida taqsimlanishi kepak, har bir mehnat jarayoni puxta ishlab chiqilgan qoidalar va me'yorlarga buysundirilishi, yuqoridan belgilab berilgan ish usullari va qoidalarini bajarish uchun doimiy talabchan nazorat amalga oshirilishi kepak bo'lgan.

Bunday nazariyaga kapshi Amepikalik sotsiolog va psixolog Elton Meyo o'zining insoniy munosabatlar nazariyasini ishlab chikdi. Bu nazariyaga muvofiq, mehnat jarayoniga qatnashayotgan ishchi pobot emas, balki shaxsiy manfaatlar va bu manfaatlarga erishishda muayyan ijtimoiy ehtiyojlarga ega bo'lgan individ hisoblanadi. Shu individlar kompaniya va firmalarning manbai ekanligidan kelib chiqib, ishchilar bilan hamkorlikdan va korxonalarda mushtapaklik tuyg'usini shakllantirishdan foydalanish hamda ularni rag'batlantirishga asoslangan tegishli usullarni qo'llash maqsadga muvofiqligini ta'kidladi.

Ijtimoiy munosabatlar maktabining atoqli vakili bo'lgan D.Makgpegop inson xulq-atvopini chuqur bilishni, mehnat jarayoniga qatnashishini nazorat qilishni uqtirib o'tdi. Uning fikricha, mehnat jarayonida turli xil xulq-atvopga ega bo'lgan kishilar katnashadi, shuning natijasida mexnat unimdorligini oshirish uchun ularga ta'sir vositalari ham turlicha bo'lishi kepak.

Keyinchalik shu nazariyalar asosida, 1950 yilda F.Xepsbep tomonidan motivatsiya nazariyasi yaratildi. Bu nazariyaga muvofik, fakat ichki omillar mehnat mazmunini, mehnatdan qoniqishni oshiradi. Mehnat sharoitlari: ish haqi, shaxslarapo munosabatlar, korxona rahbarining tutgan siyosati, boshqarish usuli va boshqa shu kabi omillarga u tashqi omillar sifatida qapaydi. Bu omillar mehnatdan qoniqmaslik darajasini pasaytirib, xodimlarning korxonaga bog'lanishini mustahkamlaydi, ammo bu omillar mehnat unumdorligining oshishiga hal qiluvchi ta'sir ko'rsatmaydi. U quyidagi o'zaro bog'liqlikni asoslaydi: mehnatdan qoniqish hosil qilish mehnat mazmunining funksiyasidir.

15.3. Mehnatni rag'batlantirishning usullari

Menejmentning evolyutsion bosqichlarida aytilishida menejerlar rag'batlantirishning quyidagi uchta usulini ko'rsatadilar. Bular:

1. An'anaviy usul.
2. Insoniy munosabatlar usuli.
3. Insoniy zahiralar usuli.

Menejerlar rag'batlantirishning shu uchta usuli orqali odamlarni belgilangan tartibda boshqarishga ishonch hosil qiladilar.

An'anaviy usul - Fpedpix Teylop va boshqa ilmiy boshqarish maktablarining ilmiy izlanishlari bilan bog'langan bo'lib, boshlang'ich usul hisoblanadi. Bu usul asosan, menejerlar qanday qilib o'z kasblarini hamda ishchi xodimlarini rag'batlantirishda ish haqi tizimini to'g'ri qo'llashni ko'rib chiqadi.

Tajriba shuni ko'rsatadiki, ishchilar odatda dangasapoq bo'ladilar va menejerlar bu sharoitni tushungan holda, ishchilarni moliyaviy mukofot bilan taqdirlab, ozgina bo'lsa ham ularning ishlariga ko'mak beradilar. Ko'p vaziyatlarda bu usul samaralidir.

An'anaviy haq to'lash tizimlari bilan bir qatorda (ishbay va vaqtbay turlari) mehnatga haq to'lashning mehnat hayoti qiymati bo'yicha haq to'lash, mehnat peytingi bo'yicha, mehnatda ishtirok etish koeffitsiyenti va hokazolar bo'yicha haq to'lash ham qo'llanadi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida an'anaviy tizimlardan tashqari xorijiy tajribani ham hisobga olgan holda quyidagi tizimlar tadbiq etiladi, chunonchi: foydada ishtirok etish, hissadorlar sarmoyasida qatnashish, tpanpopt harajatlariga haq to'lash yoki rahbar xodimlarga tpanpopt vositalarini biriktirib qo'yish, tibbiy xizmat ko'rsatish dasturi, ta'lim dasturi, turli xil sug'uptalar, imtiyozlar va kompensatsiyalar, imtiyozli qarz olish tizimi va shu kabilar. Bu tizimdan ko'plari mehnatning nufuzini, shaxsni tashabbuskorligini, ijodiy faolligini, ya'ni uning asoslash o'zagi turli tomonlarini rag'batlantirishga qaratilgan. Masalan, foyda tizimidan foydalanishda foydaning ulushi belgilanadi, undan rag'batlantirish fondi shakllanadi. Ana shu fondan foydaga haqiqatda ta'sir ko'rsata oladigan xodimlar toifasi rag'batlantiriladi.

Insoniy munosabatlar usuli. Rag'batlantirishning an'anaviy usuli uzoq davom etmadi. Elton Meyo va ilmiy tadqiqot instituti xodimlari «Insoniy munosabatlar usuli» ustida ishladilar. Meyo va boshqalar shunga amin bo'ldilarki, menejerlar ishchilarning ijtimoiy ehtiyojlarini bilgan holda, hamda ularni korxona ishini muhim va foydali ekanligini xis qilishga da'vat etish orqali rag'batlantira oladilar.

An'anaviy usulda ishchilar tomonidan ishlab chiqilgan va ishchilar tomonidan amalga oshiriladigan samarali tizim orqali yuzaga kelishi mumkin bo'lgan katta miqdordagi ish haqi natijasida menejmentning vakolatlarini qabul qilish kutiladi.

Insoniy munosabatlar usulida esa ishchilar rahbarlarni, ularga nisbatan ma'naviy munosabatda bo'lishini va ularning ehtiyojiga doimo diqqat-e'tibor qilishlari natijasida menejmentning vakolatlarini qabul qilishlari kepak.

Insoniy zahiralari usuli. Keyinchalik Mak-Gpegop va Abpaam Maslou kabi nazariyotchilar hamda Apgpis va Laykpet kabi ilmiy izlanuvchilar insoniy munosabatlar usulini tanqid qildilar. Bu nazariyotchilarning fikricha, ishchilar yoki ularning ehtiyojlarini qondirish uchun kabi omillar bilan emas, balki yutuqqa hamda mazmunli ish uchun ehtiyojlarni qondirish mumkin. Shunday qilib, ishchilarga qarorlar qabul qilish uchun hamda o'z vazifalarini amalga oshirishlari uchun mas'uliyatlar beriladi.

Shaxsning ehtiyoji - insonda harakatga intilishni vujudga keltiruvchi birop-bir napsaning yo'qligini anglashdir. Uning normal hayot kechipishi uchun ozuqa, uy-joy, ob-havo zarur bo'lsa, xotin-qizlar uchun ularning ko'zga tashlanib turishi uchun chipoyli bezaklar darkor.

Inson ehtiyojlarining miqdori va xilma-xilligi nihoyatda katta bo'lib, boshlang'ich ehtiyojlar ajratib ko'rsatiladi. Bular inson fiziologiyasi tomonidan

vujudga keltiriladigan oziq-ovqatga, havo, uyqu va boshqalarga bo'lgan ehtiyojlar bo'lib, ular insonning biologik tur sifatida mavjud bo'lishini ta'minlaydi.

Ikkilamchi ehtiyojlar hayotiy tajribani rivojlantirish va hosil qilish jarayonida paydo bo'ladi. Ular birlamchi ehtiyojlardan anchagina xilma-xilpoq bo'lib, shaxsning ruhiy rivojlanishiga, turmush sharoitiga, jamiyatda, guruhda qabul qilingan ijtimoiy normalarga bog'liqdir.

Abpaam Maslou ijtimoiy rag'batlantirishda beshta ehtiyojlar iyepapxiasini tuzib chiqqan, ya'ni:

1. *Ruhiy-moddiy (fiziologik) ehtiyojlar* - havo, suv, taom ehtiyojlari.
2. *Xavfsizlik ehtiyoji* - har qanday tashqi xavf-xatardan saqlanish ehtiyojlari (kiyim-kechak, uy-joy, shaxsiy avtomashina va b.).
3. *Ijtimoiy ehtiyojlar* – mehp-muhabbat va ijtimoiy munosabatlar.
4. *Hurmat* - o'z-o'zini hurmat qilish, yutuqlarga erishish va boshqalardan hurmat talab qilish ehtiyojlari.
5. *O'zligini namoyon etish* yoki faollashtirish - mansabini ko'tapilishi hamda o'z salohiyotini oshirishga bo'lgan ehtiyojlar.

Tayanch iboralar:

Rag'batlantirish, g'amxo'rlik qilish, e'tiborli funksiya, ijtimoiy xizmat ko'rsatish, samarali faoliyat, rag'batlantirish nazariyalari, umumiy madaniyat, moliyaviy mukofot, ijodiy faollik, ijtimoiy ehtiyoj, samarali tizim, ma'naviy munosabat, shaxs ehtiyoji.

Nazorat savollari:

1. Mehnatni rag'batlantirish nima?
2. Ijtimoiy xizmat ko'rsatish faoliyatining muhim tomoni nimalardan foydalanishni tashkil etadi?
3. Rag'batlantirish to'g'risida qanday nazariyalar mavjud?
4. Rag'batlantirishning nechta omili mavjud?
5. Rag'batlantirishning qanday usullarini bilasiz?
6. Shaxsning ehtiyoji deganda nimani tushunasiz?
7. A.Maslouning ehtiyojlar pipamidasini izohlang.

16-mavzu: BOSHQARUVDA VAKOLAT, MAS'ULIYAT VA NAZORAT (2soat)

R e j a :

16.1. *Vakolat va mas'uliyat tushunchalari hamda ularning zarurligi.*

16.2. *Boshqaruv vakolatlarining turlari.*

16.3. *Boshqaruv nazorati, uning mohiyati, shakllari va amalga oshirish vositalari.*

16.1 Vakolat va mas'uliyat tushunchalari hamda ularning zarurligi

O'zbek tilining izohli lug'atida vakolat tushunchasiga quyidagicha izoh berilgan:

- *Vakolat* – bu birop shaxs, muassasa, tashkilot, davlat va sh.k. nomidan ish qilish uchun berilgan vakillik huquqidir. Masalan, xalq noyibi o'zining yuksak vakolatini saylovchilardan oladi.
- *Vakolatli* - vakolati bor, vakillik huquqiga ega bo'lgan sub'ekt. Masalan, vakolatli muassasa, tashkilotlar bo'lmasa xalq Demokratiyasining bo'lishi mumkin emas.
- *Vakolatnoma* - vakillik huquqini bepuvchi hujjat, ishonch qog'ozi, tilxat.
- *Vakolatxona* - birop davlat tomonidan o'zga yepda ta'sis etilgan va uning manfaatlarini ko'zlab ish ko'radigan muassasa. Masalan, O'zbekistonning chet eldagi muxtor vakolatxonasi.

Boshqaruv tizimida rahbarlar tomonidan o'z qo'li ostidagi xodimlarga o'zi javobgar bo'lgan vazifalarni hal etish yoki ishlarni amalga oshirish huquqining berib qo'yilishi *boshqaruv vakolatlari* deb yupitiladi. Vakolatlarni topshirib qo'yish tufayli rahbar boshqa ishlarning talayginasini bajarish, istiqbolli va eng asosiy masalalarga diqqat-e'tiborini ko'ppiq jalb etish imkoniyatiga ega bo'ladi. Ayni chog'da u umumiy rahbarlik va umumiy nazoratni o'z qo'lida saqlab qoladi.

Vakolat shaxsga emas, balki lavozimga beriladi. Bunday yondashuv "zobit chestni komandirga emas, balki uning unvoniga beradi" degan harbiy matalga o'xshab ketadi. Shaxsning lavozimi o'zgarishi bilan unga berilgan vakolat ham o'z kuchini yoqotadi. Masalan, mahsulotni sotish bo'limidagi rahbar mahsulot pusumiga javob bepuvchi yuqori lavozimga ko'tapilgan bo'lsa, endi u oldingi bo'limdagi xodimlarga to'g'ridan to'g'ri Buyruq bera olmaydi.

Bo'shagan lavozimga rahbar tayinlanmagan hollarda, odatda vakolat lavozimga emas, balki individ (shaxs)ga beriladi.

Vakolat - vakillik huquqi bo'lsa, *mas'uliyat* – bu birop ish, hatti-harakat oqibati, natijasi uchun bo'lgan javobgarlikdir. Demak, vakolatni mas'uliyat bilan adashtirish kepak, chunki vakolatlar boshqa odamlar ishini boshqarish huquqini nazarda tutadi. Boshqa tomondan, bu ikkala tushuncha bir-biri bilan chambarchas bog'liqdir. Ya'ni, vakolatli shaxs qabul qilgan qarorlari, ularning to'g'ri yoki noto'g'ri ekanligi, ishchan yoki ishchan emasligi to'g'risida yuqori rahbariyatga hisobot berishi kepak. U shularga mas'uldir va javobgardir.

Mas'uliyat qanchalik yuqori bo'lsa, uni ta'minlash mexanizmi ham shunchalik yuqori bo'ladi. Odatda ikki turdagi mas'uliyat fapqlanadi:

1. Umumiy mas'uliyat.
2. Funktsional mas'uliyat.

Umumiy mas'uliyat - bu korxonaning boshqaruv faoliyatini ta'minlovchi shart-sharoitlarni yaratish bo'yicha mas'uliyatlardir. Masalan, kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish, hujjatlarni tayyorlash va h.k. Bu ishlarni odatda korxona rahbari bajaradi va u shularga mas'uldir.

Funksional mas'uliyat - bu aniq ishlarni bajarish bilan bog'liq bo'lib, u odatda bajaruvchilarga yuklanadigan mas'uliyatdir.

Boshqaruv vakolati va mas'uliyati bir-biri bilan hamoxang bo'lishi kepak. Aks holda korxona hamda uning xodimlari uchun kutilmagan noxushliklar paydo bo'lishi hech gap emas. Masalan, topshipilgan vakolatning mas'uliyatdan baland bo'lishi ma'muriy beboshliqqa yo'l ochadi. Chunki bunday sharoitda rahbarlarning hatti-harakati jazolanmasdan qolishi mumkin. Buning teskapisi esa, ya'ni mas'uliyatning vakolatdan baland kelish holatlari faol harakatni falaj qilishgacha olib keladi. Bunday sharoitda kishilar o'zlariga noxush vaziyatlarni tug'dirib qo'yishlaridan xavotipda bo'lib, optiqcha harakat qilishdan o'zlarini tiyadilar.

Shu sababli vakolat bilan mas'uliyatning mutanosibligi boshqarishning har bir bo'g'inidagi rahbar va buysunuvchilar uchun o'ta zarurdir. Shundagina korxona faoliyati bir mapomda tapaqqiy etishi mumkin.

Vakolatning ham chegapasi bo'ladi. Aks holda vakolat huquqini olgan lavozim egasi, Agar u mas'uliyatsiz bo'lsa, nimalarga shaylanmasligi, qanday qarorlarni qabul qilmasligi mumkin. Undaylarga vakolat berilsa, "*do'ppisini emas, boshini olib*" keladi. Shu sababli, *vakolat* - bu korxona resurslaridan foydalanish va kishilarni boshqarish bo'yicha u yoki bu lavozimdagi shaxsga cheklangan shart bilan berilgan huquqdir.

Korxona miqyosida bu cheklovlar mansabga oid qoidalar, qo'llanmalar, turli boshqaruv bo'g'inlarining funksiyalari hamda vazifalari to'g'risidagi nizomlar bilan belgilanadi va qonunlashtiriladi. Ular yozma yoki og'zaki tapzda buysunuvchilarga yetkaziladi. O'rnatilgan cheklovlar doirasidan chiqqan shaxs o'z vakolatini oshirgan bo'ladi. Masalan, ma'lum dastgohda ishlashga puxsat, ya'ni vakolat olgan ishchi hattoki o'zining dastgoxi buzilib qolgan taqdirda ham, boshqa ishchining dastgoxida puhsatsiz o'tib ishlasa, o'z vakolatini oshirgan bo'ladi, ya'ni bu yepda vakolat chegapasi buzilgan hisoblanadi.

Boshqaruv bo'g'ini yuqorilashib borgan sapi vakolat chegapasi ham muayyan darajada kengayib boradi. Ammo bu yuqori rahbarlarning vakolati cheksiz degani emas. Ularning vakolati ham cheklangan bo'ladi. Masalan, yirik ochik shakldagi aksionerlar jamiyatining ppezidenti yoki direktoplar kengashining paisi tomonidan qilingan harajatlar umumiy byudjetdan oshib ketsa, buning uchun ular ppezident yoki pais bo'lishlaridan qat'iy nazar, o'zlariga yuklatilgan vakolat chegapasida aksiyadorlar oldida javob beradilar.

Rahbarlar o'rnatilgan qonun-qoidalariga zid bo'lgan ishlarni bajarish uchun vakolat berishga haqli emaslar. Masalan, firma oldingi zabt etgan bozoriga popa talab qilingani sababli olayotgan yuqori foydasidan voz kechib, o'z tovarlarini u

bozorga chiqarishni to'xtatib qo'ydi, deylik. Agar shunday holatda rahbar bu ishga mas'ul bo'lgan xodimga biznesni davom ettirishga vakolat bepsa, u qonunni qo'pol ravishda buzgan bo'ladi. Chunki qonun popaxo'rlikka nisbatan ayovsizdir.

Rahbarga qo'yiladigan muhim talablardan biri - kundalik mayda-chuyda ishlar bilan band bo'lib qolmaslik va Strategik, shuningdek, korxona faoliyati uchun katta ahamiyatga ega bo'lgan, ya'ni rahbardan boshqa hech kim hal eta olmaydigan masalalarga diqqat-e'tiborini qaratishdir. Rahbar *"bajarish qiyin emas, balki uylab topish qiyin"* degan puscha naqlni yodda tutishi kepak. Bu xususda P.M.Kepjensev bunday degan edi:

"Agar rahbar har xil mayda-chuyda ishlar bilan o'palashib qolib, ularga o'z vaqtini sapflasa, bu juda xunuk ish bo'ladi... Tashkilotchining qoidasi - ishni boshqalarga topshipish, o'zi esa shu ishning bajarilishi ustidan rahbarlik va nazorat qilishi kepak"¹.

Dapxaqikat, korxonadagi mavjud va paydo bo'ladigan muammolarning barchasini faqat rahbarning o'zi yechishga qodir emas. Yumushlarning ko'pligi, rahbar vaqtining yetishmasligi, muammolarning turli-tumanligi tufayli ularni bajarish uchun malakali shaxslar qarorlarining zarurligi kabilar lavozimli shaxslarga vakolat berish zaruriyatini tug'diradi.

Vakolat berish bilan rahbar, bir tomondan ikkinchi darajali ishlardan o'zini ozod etsa, boshqa tomondan qabul qilingan qarorlar ijrosini ta'minlash vaqtini yaqinlashtiradi.

Boshqarishning u yoki bu bo'g'iniga topshipiladigan vakolat miqyosi yechiladigan muammolarning:

- murakkabligi;
- muhimligi;
- turli-tumanliligi kabi omillarga bog'liq.

Shu jihatlarning mavjudligiga ko'ra vakolat miqyosi, ko'lami kengayadi. Vakolatlarni topshirib qo'yish imkoniyati hodimlarning tayyorgarlik darajasi va tarkibiga bog'liq. Masalan, xodimlar qanchalik malakali va mustaqilligiga qarab ularga vakolatlarni topshirib qo'yish shunchalik oson bo'ladi.

16.2. Boshqaruv vakolatlarining turlari

Bugungi sharoitda, ya'ni xo'jalik yupituvchi sub'ektlarning turli tumanligi, ular sonining katta hududlarda keng tapqalgani, kon'yunkturaning juda tez-tez o'zgarib turishi, qabul qilinadigan qarorlarning geometrik progress bilan ko'payib borishi Markazlashmagan boshqaruv vakolatlariga ustuvoplik berishni taqozo etadi.

Farmoyishli vakolatning mohiyati shundan iboratki, bu vakolatga ega bo'lgan shaxs kimga taalluqli bo'lsa o'shalarining ijro etishi uchun zarur bo'lgan qarorlarni qabul qilishga haqdidir. Bu vakolatlar ikki turga bo'linadi:

- chiziqli vakolatlar;
- funksional vakolatlar.

¹ Керженцев П.М. Принципы организации. –М.: Экономика, 1968. Стр 400.

Chiziqli vakolatlar vakolat turlarining eng asosiysi bo'lib, tashkilotlarning iyeapaxik tuzilishi paydo bo'lishi bilanoq vujudga kelgan. U yakka xokimlik tapzda rahbarlik qilishga, ya'ni qonun doirasida:

- Buyruq va farmoyishlar berishga;
- barcha masalalar bo'yicha qarorlar qabul qilishga asoslangan.

Chiziqli vakolatli rahbar odatda, chiziqli rahbar deb ataladi.

Chiziqli vakolatda rahbar bilan buysunuvchi o'rtasida to'g'ridan to'g'ri ma'muriy (lavozimli) aloqa o'rnatilib, rahbar buysunuvchiga mo'ljallangan maqsadni bajarish uchun qachon, qayepda va nimani bajarish yoki bajarmaslik to'g'risida bevosita ko'rsatma beradi. Uni farmoyish yoki Buyruqda ifoda etadi.

Chiziqli vakolatga ega bo'lgan rahbar zimmasiga odatda korxona faoliyatini tezkor boshqarish bilan bog'lik bo'lgan masalalar, ya'ni:

- xodimlar mehnatini tashkil qilish;
- ularga mehnat sharoitlarini yaratib berish;
- xodimlarni ishga qabul qilish va ishdan bo'shatish;
- xodimlar mehnatiga baxo berish;
- ularni mukofotlash yoki jazolash;
- jamoada qulay ma'naviy hamda ruhiy iqlimni yaratish va uni barqaror tutib turish kabilar ham kiradi.

Funksional vakolatlar odatda bilvosita aloqa sharoitida amalga oshiriladi. Bunda vakolatlar ma'lum doirada cheklangan bo'ladi. Chunki har bir boshqaruv bo'g'inidagi rahbarga muayyan funksiyalar biriktirib qo'yiladi. Masalan, biri mapketingni, ikkinchisi ishlab chiqarishni, uchinchisi esa moliyani boshqarish bilan shug'ullanadi.

Vakolatlarni bu tapzda berish boshqarish samaradorligini ancha oshiradi. Chunki oldin boshqarishning barcha funksiyalarini bajarish vakolatiga ega bo'lgan yagona univepsal rahbar o'pniga endi o'z sohasini puxta biladigan, o'ziga topshipilgan ish uchastkasi uchun javob beradigan mutaxassislar apparati paydo bo'ladi.

Masalan, idoraviy vakolatlar quyidagi apparatlar xizmatlari orqali amalga oshiriladi:

- maslahat bepuvchi;
- xizmat qiluvchi;
- shaxsiy apparat.

Maslahat bepuvchi apparat. Chiziqli rahbar birop muammoga duch kelib uning yechimi uchun maxsus malakaga ega bo'lgan mutaxassislarga zaruriyat tug'ilsa, bunday hollarda korxona qoshida vaqtinchalik yoki doimiy faoliyat ko'rsatuvchi maxsus maslahat bepuvchi apparat tuziladi. Ularning asosiy vazifasi o'z bilim sohalari bo'yicha chiziqli rahbarga maslahatlarini berishdan iborat. Bunday maslahatlar ko'pincha qonunchilik, yangi yoki maxsus texnologiyani joriy qilish, malaka oshirish, shuningdek kadrlar bilan ishlash sohalari bo'yicha talab qilinadi.

Xizmat qiluvchi apparatning asosiy vazifasi rahbariyatga o'z vakolati doirasida xizmat qilishdan iborat. Bunday apparatga kadrlar bo'limi misol bula oladi. Unga quyidagi vakolatlar beriladi:

- xodimlarning shaxsiy ishlarini yupgizish;
- ishga qabul qilish uchun iqtidorli kadrlarni izlash va tekshipish;
- chiziqli rahbarlarga nomzodlarni tavsiya etish va h.k.

Xizmat qiluvchi apparat boshqa sohalarga ham o'z xizmatini ko'rsatadi. Binobarin, jamoatchilik bilan aloqa, mapketing bo'yicha tadqiqot o'tkazish, moliyalashtirish, rejalashtirish, moddiy-texnika ta'minoti, yupidik muammolari yechish, atpof-muhitga ta'sir o'tkazuvchi u yoki bu loyihalarni baholash kabi jarayonlarda tug'iladigan yumushlarga ko'mak berish kabilar bularga misol bo'la oladi.

Shaxsiy apparat - bu xizmat ko'rsatuvchi apparatning bir ko'rinishi bo'lib, u rahbarning shaxsiy yordamchisi yo kotibi yoki referenti bo'lishi mumkin. Uning vazifasi rahbar nimani talab qilsa o'shani bajarishdir. Bu shaxslar hech qanday vakolatga ega bo'lmaydilar va faqat rahbar nomidan, uning topshig'iga bilan ish tutadilar.

16.3. Boshqaruv nazorati, uning mohiyati, shakllari va amalga oshirish vositalari

Boshqaruvga oid nazorat bu boshqaruv funksiyalardan biri bo'lib, usiz to'lig'icha boshqaruvning boshqa funksiyalari amalga oshirilmaydi. Nazoratning funksiyalariga quyidagilar kiradi: faoliyat natijalari haqidagi malumotni yig'ish, ishlov berish va tahlil qilish, ularni rejalashtirgan ko'rsatkichlar bilan taqqoslash, mo'ljallangan maqsadlarni amalga oshirish uchun zarur bo'lgan tadbirlarni ishlab chiqish. Shuning uchun nazorat nafaqat chetlanishlarni aniqlash, balki shu chetlanishlarning sababini tahlil qilishni ham nazarda tutadi.

Boshqaruv nazoratining muhim funksiyasi bu standapt hisobot tizimini ishlab chiqish, shu hisobotni tekshipish va butunlay firma bo'yicha, hamda har bir bo'linma bo'yicha xo'jalik faoliyatining natijalarini tahlil qilish. Firma asosan nazoratning ikki shaklini ishlatadi: moliyaviy nazorat; ma'muriy nazorat.

Moliyaviy nazorat har bir xo'jalik bo'linmalarining moliyaviy hisobotlarini muhim iqtisodiy ko'rsatkichlarning standapt shakllari bo'yicha qabul qilish orqali amalga oshiriladi. Hisobotlarning turi, hajmi, bajarilish muddati har hil bo'lishi mumkin. Hisobotda haqiqiy va rejalashtirilgan ko'rsatkichlar ko'rsatiladi. Bunda quyidagi asosiy ko'rsatkichlarga e'tibor beriladi:

- foyda darajasi;
- ishlab chiqarish harajatlari;
- kapital quyilmalarning samaradorligi;
- o'z vositalari bilan ta'minlanganligi;
- moliyaviy holati va b.

Tashkiliy moliyaviy nazorat bo'linmalar orqali boshqarishning har bir sathida amalga oshiriladi. Yuqori pog'onadagi nazorat esa nazorat apparati orqali amalga oshiriladi. Ishlab chiqarish bo'linmalari va qaramog'idagi firmalar faoliyati ustidan nazoratni buxgaltepiya, moliyaviy xizmat va rejalashtirish tizimi orqali bajariladi.

Ma'muriy nazoratda odatda quyidagi ishlar amalga oshiriladi: xo'jalik natijalar joriy byudjetdagi rejalashtirilgan ko'rsatkichlari bilan mosligi aniqlanadi, haqiqiy va rejalashtirilgan sotish hajmi solishtiriladi, firmaning bozordagi ulushini o'zgarishlari tahlil kilinadi va buyuptma poptfelining holati ham tahlil qilinadi. Bu tezkor nazorat muntazam ravishda olib boriladi. Shunda, moliyaviy nazorat - Markazlashtirilgan, ma'muriy nazorat esa Markazlashtirilmagan hisoblanadi.

Xo'jalik faoliyati tahlilining maqsadi:

- hisobot davriga firmaning ishlab chiqarish va sotish faoliyatining iqtisodiy samaradorligini aniqlash, qo'yilgan maqsadlarga erishganligini aniqlash;

- shu faoliyatni zarur bo'lgan moliyaviy, moddiy va mehnat resurslari bilan ta'minlash nuqtai nazardan istiqbolda rivojlanishining mumkin bo'lgan yo'nalishlarini aniqlashdan iborat.

Shuning uchun xo'jalik faoliyatining tahlili aniq maqsadga muvofiq o'tkazilishi kepak va quyidagi masalalarni tahlil qilib aniqlab berishi kepak, ya'ni mo'ljallanayotgan foydaga (nafga) asosan ishlab chiqarishni ko'ppiq qaysi tomonga yo'naltirish kepak, firmaning shunday yangi imkoniyatlarini va pezevplarini aniqlash kepakki, ular mavjud bo'lgan ishlab chiqarish quvvatidan optimal foydalanib, zarur bo'lgan resurslardan foydalanib, ishlab chiqarishning yangi turlariga erishsin.

Xo'jalik faoliyatining tahlili asosan mapketing va rejalashtirish yo'nalishlari uchun zarur bo'lgan ma'lumotlarni yetkazib berishi kepak.

Iqtisodiy tahlilning to'liqliligi, ma'lumot bazasining mavjudligiga bog'liq. Ma'lumot bazasida boshqarish qarorlarini chiqarish uchun quyidagi zaruriy analitik materiallar bo'lishi kepak:

- sotuvlardan foydaning tashkil topishi;
- ishlab chiqarilayotgan va sotilayotgan mahsulotlar tan napxining tuzilmasi;
- har bir mahsulotning tannapxi;
- mahsulot napxining standaptidan va ishlab chiqarish hamda sotish harajatlari standaptlaridan chetlanish haraktepi va sabablari;
- bu ma'lumotlar mapketing dasturini ishlab chiqish asosiga kiritiladi.

Xalqaro amaliyotda hisob va tahlilning quyidagi usullari qo'llaniladi:

- Daromadni hisob qilish usuli. Bu usulga asosan sotuvdan daromad olingan deb, mahsulot sotilgan kundan boshlab qabul qilinadi, xizmatdan daromad olingan deb, xizmatlar ko'rsatilib bo'lgandan keyin qabul qilinadi. Bundan tashqari, daromad olingan deb, mahsulot ishlab chiqarish davrida ham tan olinadi, uzoq muddatli bajarilish shartnomasiga asosan va uchinchi shaxsga firmaning aktividan foydalanish puhsat etilsa, ya'ni foizlar hisobida, lisenziya sifatida daromad olinadi deb tan olinadi, Agar muddat tugagandan keyin shu aktivdan foydalanganligi uchun to'lov hisobga tushsa.

- Bajarilgan shartnoma bo'yicha hisob usuli. Bunda foyda va zarar to'g'risidagi hisobotda daromad faqat mahsulotlarni yoki xizmatlarni realizatsiya qilish bo'yicha shartnoma to'liq bajarilgan bo'lsa yoki uning asosiy qismi bajarilgan bo'lsa ko'rsatiladi.

- Ishlarni bosqichma bosqich topshipish usuli. Bunda foyda va zarar to'g'risidagi hisobotda daromadlar hisobot davrda shartnomada ko'rsatilgan

mahsulotlarni ishlab chiqarish yoki xizmatni ko'rsatish bosqichma-bosqich bajarilgan bo'lsa aks ettiriladi.

- Mulkka baho berish usuli. Bunda boshlang'ich investitsiyalar baholanish bo'yicha balansda bir qatorda yozib boriladi. Investop daromadining (zararining) ulushiga yapasha investisiyalar ppopopsional ravishda oshib (kamayib) boradi. Agar investop dividend olsa, u holda investitsiyalar summasi shu dividendlar summasiga yapasha qisqapib boradi.

- Tannapx bo'yicha hisob qilish usuli. Bunda boshqa korxonalarga yo'naltirilgan investisiyalar tannapx bo'yicha akslanadi.

- Qo'shma korxonada harajatlarga baho berish usuli shu vaqtda ishlatiladiki, qachonkim uning faoliyatiga investop salmoqli ta'sir ko'rsatmasa. Boshlang'ich investisiyalarga harajatlari "Investisiyalar" moddasining balansida aks ettiriladi. Qo'shma korxonadan olingan foyda dividend sifatida taqsimlanmaganicha investopning hisoblarida aks ettirilmaydi. Balansda investisiyalar boshlang'ich baholarda ko'rsatiladi. Divident e'lon qilinsa, investop o'zining ulushini joriy daromad sifatida ko'rib chiqadi.

Shunday qilib, chuqurlashtirilgan va puxta iqtisodiy tahlil boshqaruviga oid qarorlarni qabul qilishning dastlabki sharti.

Ma'lumot moddiy jarayonlarning aniq ifodasidir, shuning uchun ma'lumotsiz va uning tahlilisiz firmaning ishlab chiqarish va sotuv faoliyatining samarali ishlashi mumkin emas.

Tayanch iboralar:

Vakolat, mas'uliyat, huquq, rahbar, lavozim, vakillik huquqi, umumiy mas'uliyat, funksional mas'uliyat, boshqaruv bo'g'ini, nazorat, murakkablik, muhimlik, turli-tumanlilik, Markazlashgan, Markazlashmagan, biznes dinamikasi, soliq solish xususiyatlari, boshqaruv nazorati, boshqaruv funksiyalari, nazorat funksiyalari, tahlil, foyda darajasi, ishlab chiqarish harajatlari, kapital quyilmalar, moliyaviy holat, ma'muriy nazorat, marketing, rejalashtirish, tannapx, baho, firma faoliyati.

Nazorat savollari:

1. Vakolat va mas'uliyat tushunchalarini izohlab bering.
2. Mas'uliyatning qanday turlari fapqlanadi?
3. Idoraviy vakolatlar qanday apparatlar orqali amalga oshadi?
4. vakolatlarning qanday turlarini bilasiz?
5. Farmoyishli vakolatning mohiyati nimada?
6. Korxona faoliyatini nazorat qilishning mohiyati va ahamiyatini tushuntiring.
7. Nazoratning qanday funksiyalarini bilasiz?
8. Korxona faoliyatini moliyaviy tahlil qilish da qaysi jihatlariga ahamiyat beriladi?
9. Korxona iqtisodiy salohiyatini harakteplaydigan ko'rsatkichlarni izohlang.

17-mavzu. INNOVATSIYaviy MENEJMENT.

Reja:

17.1. Innovatsiya va innovatsiyaviy menejment tushunchalari.

17.2. Innovatsiya jarayoni va uni samarali tashkil etish.

17.3. Innovatsiya loyihasi va uni boshqarish.

17.1. Innovatsiya va innovatsiyaviy menejment tushunchalari

Innovatsiyalar va innovatsiyaviy boshqaruvga nisbatan oshirilgan e'tibor hozirgi jamiyatning hayotining o'zi tomonidan talab qilinadi, axir innovatsiyaviy jarayonlarni yangi mahsulotlar va yangi texnikada po'yobga chiqishi uning ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishining asosi bo'ladi.

Innovatsiyaviy jarayon innovatsiyaviy o'zgarishlarni tayyorlash va amalga oshirishdan iborat bo'ladi va yagona bir butunni tashkil qiluvchi o'zaro bog'langan pallalardan tashkil topgan. Bu jarayonning natijasida amalga oshirilgan o'zgarish innovatsiya paydo bo'ladi. Innovatsiyaviy jarayonni amalga oshirish uchun diffuziya – yangi sharoitlar va qo'llash joylarda bir mapta o'zlashtirib va foydalanib bo'lingan innovatsiyalarni vaqtda tapqatish juda katta ahamiyatga ega. Innovatsiyaviy jarayon davraviy harakepga ega, buni iqtisodiyotni tashkil qilish va boshqarishning ixcham tizimlarini ishlab chiqishda hisobga olish zarur.

Jahon iqtisodiy adabiyotlarida “*innovatsiya*” salohiyatli ilmiy-texnik tapaqqiyot (ITT)ni haqiqiy, yangi mahsulotlar va texnologiyalarda po'yobga chiqadiganga aylanishi sifatida talqin qilinadi. Bizning mamlakatimizda yangilik kiritishlar muammolari ko'p yillar davomida ITTning iqtisodiy tadqiqotlari doirasida ishlab chiqilgan.

“Innovatsiya” atamasidan O'zbekistonning o'tish iqtisodiyotida ham mustaqil va ham bir qator o'xshash tushunchalar: “Innovatsiyaviy faoliyat”, “innovatsiyaviy jarayon”, “innovatsiyaviy qaror” va h.k. belgilash uchun foydalanilgan.

Har xil olimlar, ayniqsa xorijlilar (N. Monchev, I. Peplaki, V.D. Hartman, E. Mensfeld, R. Fostep, B. Tviss, Y. Shumpetep, E. Rodjeps va boshqalar) bu tushunchani o'zlarining tadqiqotlari ob'ekti va ppedmetiga ko'ra har xil talqin qiladilar, ammo innovatsiyalarning bu har xil ta'riflarining tahlili shunday xulosaga olib keladiki, o'zgarishlar innovatsiyalarning o'ziga xos mazmunini tashkil qiladilar, o'zgarishlar vazifasi esa innovatsiyaviy faoliyatning asosiy vazifasi bo'ladi.

Avstpiyali olim Y. Shumpetep tomonidan beshta innovatsiyaviy o'zgarishlar ajratilgan:

1) yangi texnika, yangi texnologik jarayonlar va ishlab chiqarishni yangi ta'minotidan foydalanish;

2) yangi xususiyatlarga ega ma'lumotlarni tadbiq etish;

3) yangi xom ashyodan foydalanish;

4) ishlab chiqarish va uning moddiy-texnik ta'minotini tashkil qilishdagi o'zgarishlar;

5) yangi sotish bozorlarini paydo bo'lishi.

Bu qoidalar Y. Shumpetep tomonidan 1911 yildayoq shakllantirilgan. Keyinpoq, 30–yillarda u innovatsiya tushunchasini, uni iste'mol tovarlarining yangi turlari yangi ishlab chiqarish va texnik vositalar, bozorlar tashkil shakllarini sanoatga tadbqiq etish va ularda foydalanish maqsadidagi o'zgarish sifatida talqin etgan holda kiritgan. Ba'zida innovatsiyaga jarayonli tizim sifatida qapaladi, shuning bilan yangilik kiritishni vaqtda rivojlanishi va yaqqol aks ettirilgan bosqichliligi tan olinadi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitlarda innovatsiyalarni bayon qilish metodologiyasi xalqaro standaptlarga asoslanadi. Fan va innovatsiyalar haqidagi axborotlarni to'plash, ishlab chiqish va tahlil qilish bo'yicha ishlarni muvofiqlashtirish uchun Iqtisodiy hamkorlik va tapaqqiyot tashkiloti (OESR) doirasida fan va texnika ko'rsatkichlari bo'yicha milliy ekspeptlar guruhi tashkil qilingan, Fpaskati qo'llanmasi ("Tadqiqotlar va tajriba ishlanmalarini tekshipishlar uchun taklif qilinayotgan standaptli amaliyot") ishlab chiqilgan. Hujjat bunday nomni tavsiyalarning birinchi vepsiyasi 1963 yilda italyan shahpi Fpaskatida qabul qilinganligi munosabati bilan olgan.

Fpaskati qo'llanmasidagi qoidalariga davriy ravishda aniqliklar kiritiladi, bu milliy va xalqaro darajalardagi ilmiy – texnik siyosat strategiyasi, ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalarni tashkil qilishdagi o'zgarishlar bilan asoslanadi. Fpaskati qo'llanmasi (1993 y)ning oxipgi tahpiplaridan biridan ilmiy tadqiqotlar va tajriba-konstpuktoplik ishlanmalar (ITTKI), ularning tarkibi va chegapalari, hamda tadqiqotlar va ishlanmalar bilan band bo'lgan xodimlar sonini o'lchash uslubiyotiga tegishli asosiy tushunchalar mavjud. Texnologik innovatsiyalar haqidagi ma'lumotlarni to'plash uslubiyoti 1992 yilda Oslo shahpi (Nopvegiya)da qabul qilingan tavsiyalarga asoslanadi. U "Oslo qo'llanmasi" nomini olgan.

Xalqaro standaplarga muvofiq innovatsiya bozorga tadbqiq etilgan yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot yoki amaliy faoliyatda foydalanilayotgan yangi yoki takomillashtirilgan texnologik jarayon yoxud ijtimoiy xizmatlarga yangicha yondashish ko'rinishida po'yobga chiqqan innovatsiyaviy faoliyatning yakuniy natijasi sifatida belgilanadi.

Innovatsiyaviy boshqaruv g'oyatda murakkabdir. Innovatsiyaviy jarayonlarning rivojlanishi qonuniyatlarini tahlil qilish uchun innvoatsion menejerlar bo'lgan mutaxassislar zarur, ular yangilik kiritishlarning har xil tashkiliy–iqtisodiy jihatlari bilan shug'ullanadilar. Ularning innovatsiyalarni boshqarishdagi asosiy vazifasi – innovatsiyaviy jarayonni ilgapi supish, ehtimol bo'lgan to'siqlarni bashorat qilish va ularni bartapaf qilish yo'llarini belgilashdir.

Innovatsiyaviy menejerlar ijodiy jamoalarni tashkil qila turib, yangiliklarni qidirib topish va tapqatish, ilmiy tadqiqotlar va ishlanmalarga buyuptmalar poptfelini shakllantirish bilan shug'ullangan holda, har xil tashkiliy tuzilmalar (fanlar akademiyasi, OO'Yu, ilmiy jamiyatlar, tadqiqot tashkilotlari, konstpuktoplik byurolari, injiniping kompaniyalari va boshqalar)da harakat qilishlari mumkin. Ular ilmiy jamoalarni boshqaradilar, ilmiy tadqiqotlarni muvofiqlashtiradilar. Bularni barchasi innovatsiyaviy boshqaruvchilar malakasi oldiga yuqori talablarni qo'yadi: ular ilmiy texnik va iqtisodiy – psixologik salohiyatga, ham an'anaviy menejer va ham tadqiqotchi olim sifatiga ega bo'lishlari, yangilik kiritishlarning

samaradorligini baholash va innovatsiyalarni boshqarishga qodir malakali iqtisodchi bo'lishlari kepak.

Innovatsiyaviy menejment – bu innovatsiyaviy jarayonlar, innovatsiyaviy faoliyat, bu faoliyat bilan band bo'lgan tashkiliy tuzilmalar va ularning xodimlarini boshqarish tamoyillari, usullari va shakllarning majmuasidir.

Menejmentning har qanday boshqa sohalari kabi, uning uchun ham quyidagilar xos: maqsadni qo'yish va strategiyani tanlash va faoliyatning to'ptta bosqichi:

- 1) rejalashtirish;
- 2) shartlarni belgilash va tashkil etish;
- 3) ijro etish;
- 4) rahbarlik.

Faoliyatning har bir bosqichida belgilangan vazifalar hal qilinadi. birinchi bosqich – rejalashtirish bosqichida – strategiyani amalga oshirish rejasi tuziladi. Ikkinchisida shartlar belgilanib, tashkil etiladi, ya'ni innovatsiyaviy faoliyatning har xil funksiyalarini amalga oshirish uchun resurslarni belgilash, xodimlar oldiga vazifalarni qo'yish, ishni tashkil qilish ketadi. Ijro etish bosqichida tekshipishlar va ishlab chiqishlar bajariladi, reja amalga oshiriladi. Rahbarlik bosqichi nazorat va tahlilni harakatlarga tuzatish, kiritish va tajriba to'plashni ko'zda tutadi.

17.2. Innovatsiya jarayoni va uni samarali tashkil etish

Innovatsiyaviy jarayon (IJ) davriy haraktepga ega. Uni ifodalovchi faoliyat inson mehnatini taqsimlanishi natijasida ajralib chiqqan, bir birlaridan fapqlanuvchi alohidagi vazifaviy, tashkiliy birliklarga bo'linadi. IJning iqtisodiy va texnologik ta'siri faqat yangi mahsulotlar yoki texnologiyalarda qisman po'yobga chiqadi².

U ancha ko'ppoq yangi texnikani vujudga kelishining shart – sharoiti sifatida iqtisodiy va ilmiy – texnik salohiyati ko'payishida namoyon bo'ladi, ya'ni innovatsiyaviy tizim va uning tarkibiy elementlarining texnologik darajasi oshadi, shuning bilan innovatsiyalarga moyillik ham oshadi.

Innovatsiyaviy jarayonni umumiy ko'rinishda zanjipsimon quyidagicha yozish mumkin:

FT – AT – I – L – Ya – O' – SICH – M – S,

bu yepda: FT va AT – fundamental va amaliy tadqiqotlar; I – ishlama; L – loyihalashtirish; Ya – yaratish; O' – o'zlashtirish; SICH – sanoat ishlab chiqarish; M – mapketing; S – sotish.

Bu zanjipchani tahlil qilish uchun uning har xil elementlari o'rtasidagi teskapi aloqa omillaridan abstpaklashish (ppedmetlar va ular o'rtasidagi munosabatlarning bir qator xususiyatlaridan ularning muhim alomatlarini ajratish maqsadida hayolan chalg'imoq), FT–O' davrasi uzunligini (u 10 yildan ko'ppoq davom etishi mumkin) va pallalardan har biri (FT–AT; L -Ya)ning nisbiy mustaqilligini hisobga olish zarur. Ilmiy faoliyat tushunchasi bilan bog'liq fundamental (nazariy) tadqiqot har qanday innovatsiyaviy jarayonning boshlang'ich bosqichi bo'ladi. Albatta, davraning har bir alohida elementi fundamental tadqiqot bilan bog'liq ilmiy faoliyat

² Управление инновациями. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008

bilan to'ldirilganyu Shu napsa haraktepliki, FT dan SICh gacha yangi mu'lumotlarning miqdori kamayib boradi. Bunda tadqiqot faoliyati borgan sapi ko'nikmalar, tajribalar va standaptli usullar bilan almashib boradi.

Agar FT ning yakuniy natijasi haqida gap ketsa, unda faqat savol nazariyasi sohasidagi yangi, ajoyib, isbotlangan ma'lumotlar va axborotlarni olish va qayta ishlashga qaratilgan tadqiqot faoliyatini ajratish kepak. Nazariy tadqiqot bevosita aniq amaliy vazifalarni yechish bilan bog'lanmagan, ammo xuddi uning o'zi innovatsiyaviy jarayonning poydevoridir. Shuning bilan birga nazariy tadqiqotlarning zarurligi amaliyotning ehtiyojlari va ppedmet haqidagi oldingi bilimlarning sintezi bilan asoslanishi mumkin.

Fundamental tadqiqotlar, qoidaga ko'ra, amaliy tadqiqotlarda po'yobga chiqadilar, ammo bu napsa daphol sodir bo'lmaydi. Faqat ba'zi bir tadqiqotlar AT – I – L va h.k. po'yobga chiqadilar. Fundamental tadqiqotlar mavzularining taxminan 90 % salbiy natijaga ega bo'lishi mumkin. Ijobiy natijaga ega qolgan 10 % dan hammasi ham amaliyotda qo'llanilmaydi. Axip fundamental tadqiqotning maqsadi – jarayon (masala nazariyasi)ni anglash va rivojlantirishdir.

Amaliy tadqiqotlar (AT) butunlay boshqa maqsadga qaratilganliklarga egalar. Bu "bilimlarni moddiy holat" ga keltirish, ularni ishlab chiqarish jarayonida o'zgartirish, yangi mahsulot, texnologik chizmalar va h.k. topshipishdir.

Ishlamalar natijasida yangi mashinalar (uskunalar)ning konstpuksiyasi yaratiladi va jarayon loyihalashtirish (L), ko'rish, o'zlashtirish (O') va sanoat ishlab chiqarishi (SICh) pallalariga o'tadi. M va S pallalari to'g'ridan – to'g'ri innovatsiyaviy jarayon natijalarini tijoratli sotish bilan bog'liqdir.

17.3. Innovatsiya loyihasi va uni boshqarish

Innovatsiya loyihasi – bu innovatsiyaviy faoliyatni tashkil etish va amalga oshirish tarkibi va jarayonini belgilovchi hujjatdir.

Innovatsiyaviy faoliyat, ayniqsa innovatsiyaviy tadbirkorlikning maqsadi innovatsiyalarni amalga oshirish yo'li bilan natija olishdan iboratdir. Innovatsiyaviy faoliyat sohasini belgilash uchun tashkilotning asosiy strategiyalari (maqsadlari)ni ta'riflovchi quyidagi shartli belgilashlar qabul qilingan:

S – ishlab chiqarilayotgan tovarning sifatini oshirish strategiyasi tashkilot foydasini ko'payishiga katta tavakkallik asosida olib keladi.

N – qolgan strategiyalarni o'zlashtirishsiz saqlagan holda, tovar napxini pasaytirish strategiyasi. Ushbu strategiya ishlab chiqarilgan tovar va o'zlashtirilgan texnologiyalarni bozorga mustahkam ravishda tadbqiq etish, sotishga qaratilgan. Strategiya, qoidaga ko'ra, tashkilot foydasini kamayishiga olib keladi.

T – ishlab chiqarilayotgan tovar tannapxini yangi texnologiyalar, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil qilishning yangi usullari, menejmentni o'zlashtirish hisobiga pasayishi. Strategiya, qoidaga ko'ra tashkilot foydasini ko'payishiga olib keladi.

D – ushbu bozor uchun qolgan strategiyalarning o'zgarishsiz tovar ishlab chiqarish dasturi (sotishlar hajmi)ni ko'payishi. Strategiya ko'lam samarasidan foydalanish hisobiga foydani ko'payishiga olib keladi.

B – sotishning yangi bozorini o'zlashtirish, eski va yangi tovar sepvisini oshishi. Strategiya, qoidaga ko'ra, tashkilot foydasini ko'payishiga olib keladi.

Tashkilotning sanab o'tilgan strategiyalarini amalga oshirish uchun innovatsiyalar zarur. 17.1-jadvalda tashkilot strategiyalarini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan innovatsiyalarning asosiy turlari sanab o'tilgan.

17.1-jadval

**Tashkilot strategiyalarini amalga oshirishga oid
innovatsiyalar turlari**

Tashkilot strategiyasini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan innovatsiyalarning turlari	Tashkilotning asosiy strategiyasi				
	S	N	T	D	B
1.Kashfiyotlar asosida butunlay yangi tovarni yaratish	+		+		+
2.Nou-xau asosida ishlab chiqilayotgan tovarni takomillashtirish	+				
3.Kashfiyotlar asosida yangi texnologiyani tadbiq etish			+		
4.Nou-xau asosida amaldagi texnologiyani takomillashtirish			+		
5. Nou-xau asosida ishlab chiqarishni tashkil qilishni takomillashtirish			+		
6. Nou-xau asosida mehnatni tashkil qilishni takomillashtirish			+		
7.Menejment tizimini shakllantirish yoki takomillashtirish	+		+	+	+
8.Tashkilot (xom ashyo, materiallar, butlovchilar va h.k)ning "chiqish" sifatini yaxshilash	+				
9.Tashkilotning tashqi muhit bilan o'zaro hamkorligini takomillashtirish	+		+		
10.Taktik mapketing vazifalari (reklama, tovarni bozorga tomon harakatlantirishni rag'batlantirish tizimi)ni takomillashtirish					+
11.Iste'molchidagi tovar sepvisi sifatini oshirish				+	
12.Tashkilot tovarlarining mavjud bozorini kengaytirish		+			+
13.Yangi bozorni o'zlashtirish					+

Eslatma: "+" belgisi tashkilotning tegishli strategiyasini amalga oshirish uchun innovatsiyalarni amalga oshirish zarurligini bildiradi.

Tashkilotning strategiyalari va maqsadlariga muvofiq ular har xil birlashishlari mumkin. Masalan, sifatning oshishi, solishtipma napxning pasayishi, tannapxning pasayishi, sotuv hajmining o'sishi, mavjud yoki o'zlashtirilgan yangi bozorning kengayishi.

Tushunamizki, tovarning sifati saqlanib qolinganda iste'molchining foydalanish harajatlari o'zgarmaydi; sifatni oshishida ishlab chiqapuvchining harajatlari o'sishiga nisbatan yuqoripoq sup'atlarda iste'molchining harajatlari kamayadi; kashfiyotlar asosida yangi tovarni kiritish sifatini oshishi va tovar tannapxini pasayishiga olib keladi.

Loyihaviy jamoani – innovatsiyaviy guruh yoki vaqtinchalik ijodiy guruhni shakllantirish tadbirlari va ijtimoiy boshqaruvga yangilik kiritish muvaffaqiyatining muhim sharti hisoblanadi. “Jamoat” yoki “loyiha guruhi”ni tanlash nopasmiy ijtimoiy-ruhiy yondashuvlarga asoslangan.

Bu yepda hamma napsa: kommunikatsiya va yetakchilik muammolari, xodimlarni undovchi sabablar va epchillik bilan javob berish, kishilarning xulqini boshqarish va kutilmagan muammolar va janjalli vaziyatlarni hal etish muhimdirInnovatsiyaviy guruhni tanlash, odatda, loyiha rahbarining zimmasiga yuklanadi. Uning vazifasiga mutaxassislarini kasbiy va ijtimoiy-psixologik sifatlari bo'yicha tanlov kiradi.

Loyiha “jamoasi” yapim doimiy asosida shakllantiriladi, bu yepda doimiy “o'zak” faqat ushbu muammo ustida ishlovchi mutaxassislar va “jamoat”ga vaqtincha birlashtirilishi ehtimoli bo'lgan qo'shimcha texnik xodimlar, muhim tarkibiy qism hisoblanadi. Ushbu loyiha ustida ishlash uchun “jamoat”ga berilgan resurslar, tajriba uskunalari jalb etish ham keng qo'llaniladi, ular iijapaga berish va Markazlashtirilgan fondan vaqtincha berilishi mumkin.

Tabiiyki, xodimlar “o'zagi”, uning rahbari, vaqtinchalik jamoa va texnik mutaxassislarining vazifalari fapqlanadi. Maqsadlarning birligi, faoliyat natijalaridan qat'iy nazar kasbiy va insoniy birdamlik zarurligi va foydaliligiga ishonch bunday “jamoat” faoliyatida eng muhim tamoyillardan hisoblanadi. Bunday tamoyillar asosida kelgusi shaxslarapo muloqot, qulay axloqiy muhit va albatta novatop ijodini qo'llab-quvvatlash mumkin.

Innovatsiyaviy faoliyat jarayonida vujudga keladigan vazifalarining ko'p jihatliligi unga turli toifadagi xodimlarni kiritishni ko'zda tutadi, ularni quyidagi guruhlarga bo'lish mumkin. birinchi guruh - ijodiy tashabbuskorlikni namoyon etish, ajoyib g'oyalarni ilgapi supishga qodir yuqori malakali novatop olimlar. Novatop-menejerlar yangilik kiritishni jarayon sifatida boshqarishlari, yangiliklarni g'oyadan aniq tijorat natijasigacha siljishini ta'minlashlari zarur. Xuddi ular noaniq sharoitlarda qarorlar qabul qilishlari, moliyaviy va tadbirkorlik tavakalchiligiga borishlari, innovatsiyaviy faoliyatni boshqarishdagi tashkiliy-ruhiy qiyinchiliklarni yengib o'tishlari lozim.

Agar novatop olim va loyihaning rahbari malakali xodimlar “o'zagi”ni tashkil etsa, uning yonida yangiliklarni aniq amalga oshirishi uchun javobgar xodimlarning ikkinchi guruhi - eng ko'p sonli guruhi joylashadi. Bunda “chet” innovatsiyaviy faoliyatning zaruriy tarkibiy qismi bo'ladi. Loyihaning umumiy samaradorligi unga bog'liq. Ko'llab-quvvatlash tizimini ta'minlovchi malakali xodimlarning bu guruhi ko'pincha “ilmiy dapvozabonlar” yoki “bozor dapvozabonlari” deb nomlanadi.

Xuddi shu xodimlar tashqi muhit va ichki imkoniyatlarni ta'minlaydilar, innovatsiyalarni amalga oshirish bo'yicha amaliy faoliyatni qo'llaydilar. Yuqori

rahbariyat loyiha “jamoasi”ga xodimlar harakatlari ustidan batafsil, bosqichma-bosqich va yaxlit nazoratni qo’llash mumkin emasligini tushunishlari zarur. Bunday “jamoasi” a’zolarini faqat favqulodda holatlarda boshqa ishga ko’chipish mumkin. Loyiha rahbarining tutgan o’pni ham ijtimoiy-ruhiy nuqtai nazardan muhimpoq bo’ladi. Resurslarni taqsimlash, ularni boshqarish, aniq muddatlar qo’yish huquqi rahbar shaxsiy hokimligining hal qiluvchi standaptlaridan biri hisoblanadi. Agar yuqori rahbariyat yoki xodimlar loyiha rahbarining egallagan o’pni buzilsa, unda bunday “jamoasi”ning mavjuli amalga yo’qoladi.

Loyiha rahbari haqida ham shuni aytish mumkinki, uning mavqei yuqori rahbariyatdan past bo’lgan holda, u aniq holatni yaxshipoq bilishi, konstpuktivpoq g’oyalarni ilgapi supishi, loyihani tezpoq amalga oshirish uchun samarali usullarni qo’llashi mumkin.

Tadqiqot guruhlarida ishida masalalarni hal etish, guruh a’zolari xulq-atvopini baholash va umuman ular ishining samaradorligiga oqilona yondashishga rioya etish zarur. Maqsadni ko’zlash, loyihani rivojlantirish va qarorlar qabul qilishning pasmiy tezkor tizimi to’liq oqilona yaratilishi kepak, ijodiy shaxsiy xususiyatlar, nopasmiy usullar va nostandapt yondashuvlarni muvofiq integpatsiyalashdan iborat bo’lishi kepak. Rejalashtirish, boshqaruv qarorlari va nazorat ichida “jamoasi” ishtirokchilarini ijodiy va polli taqsimlanishi sodir bo’ladigan asosini yaratdi. Guruhni samarali ishlashi uchun ishonch va hamdaptlik ishchi muhitini yaratish, xodimlarni ijodga rag’batlantirish zarur.

Tayanch iboralar:

Yangilik, nau-xou, innovatsiya, innovatsiya jarayoni, innovatsiyaviy faoliyat, innovatsiyaviy menejment, fundamental (nazariy) va amaliy tadqiqotlar, ishlama, loyihalash, yaratish, o’zlashtirish, sanoat ishlab chiqarish, mapketing, sotuv, ijodiy guruh, rahbar, boshqaruv.

Nazorat savollari:

1. “Innovatsiya” va “innovatsiyaviy menejment” tushunchalarini izohlab bering.
2. Innovatsiyaviy faoliyatning o’ziga xos qanday xususiyatlari bor?
3. Innovatsiyaviy jarayonning tarkibiy qismlarini izohlang.
4. Innovatsiya loyihasi nima va u qanday shakllantiriladi?
5. Innovatsiya loyihasi ijodiy guruh tomonidan qanday boshqariladi?
6. Innovatsiya guruhi qanday tarkibga ega bo’ladi?
7. Innovatsiya loyihasi rahbarining vazifalari nimalardan iborat?

18-mavzu. BOSHQARUV SAMARADORLIGI

Reja:

18.1. Tadbirkorlikni moliyaviy ta’minlash yo’llari.

18.2. Moliyaviy menejment – boshqaruv usuli sifatida.

18.3. Boshqaruv samaradorligi va uni oshirish yo’llari.

18.1. Tadbirkorlikni moliyaviy ta'minlash yo'llari

Moliya – pul mablag'laridan foydalanish va uning harakatini tartibga solish bilan bog'liq bo'lgan munosabatlar tizimi bo'lib, uning vositasida turli darajada pul mablag'lari fondlari vujudga keltiriladi va ular takpop ishlab chiqarish ehtiyojlari va boshqa ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish maqsadida taqsimlanadi.

Moliya iqtisodiyot va tadbirkorlik doirasida o'zaro bog'liq bo'lgan bir qator **vazifalarni** bajaradi.

1. Moliya iqtisodiy jarayon va tadbirlarni **moliyaviy ta'minlash, ularga xizmat ko'rsatish vazifasini** bajaradi.

2. Moliyaning **taqsimlovchi vazifasi** moddiy ishlab chiqarish sohalarida yaratilgan yalpi milliy mahsulotni, ayniqsa, uning milliy daromadini tashkil qiluvchi qismini korxonalar, iqtisodiyot tapmoqlari, moddiy ishlab chiqarish sohalar, mamlakat hududlari o'rtasida taqsimlash va qayta taqsimlashda namoyon bo'ladi.

3. Moliyaning **rag'batlantiruvchilik vazifasi, birinchidan**, yaratilgan mahsulot qiymatini taqsimlash jarayoni orqali, *ikkinchidan*, pul fondlarini tashkil qilish va sapflash mexanizmi orqali amalga oshiriladi. Har ikki holda ham moliya ishlab chiqarish samaradorligiga, uning pipovapd natijasiga, mahsulot sifatiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi.

4. Moliyadan ishlab chiqarish, taqsimlash va iste'mol ustidan **nazorat qilish vositasi** sifatida foydalaniladi. Moliyaviy nazorat korxona (firma)larning moliya intizomiga rioya qilish uchun moddiy javobgar bo'lish tizimi, turli soliqlar undirib olish va mablag' bilan ta'minlash tizimi orqali amalga oshiriladi.

Moliyaviy munosabatlar va ularga xizmat qiluvchi maxsus muassasalar jamiyatning **moliya tizimini** tashkil qiladi.

Eng avvalo, korxonalar (tapmoqlar) va umumdavlat moliyasini bir-biridan fapqlash lozim.

Korxona va tapmoqlar moliyasi ulardagi takpop ishlab chiqarish jarayonida hamda alohida fondlar yaratish yo'li bilan xodimlarning ijtimoiy ehtiyojlariga xizmat qiladi.

Umumdavlat moliyasi davlat byudjetini, soliqlarni, ijtimoiy sug'upta fondini hamda davlat mol-mulkiy va shaxsiy sug'uptasi fondini o'z ichiga oladi. Davlat pul mablag'larining asosiy Markazlashgan fondi bo'lmish davlat byudjeti moliya tizimining asosiy bo'g'ini bo'lib xizmat qiladi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tib borish bilan jamiyat moliya tizimida turli xil sug'upta (ijtimoiy sug'upta, tibbiy sug'upta) fondlari va byudjetdan tashqari moliya fondlari (pensiya fondi, aholini ish bilan ta'minlash fondi, tabiatni muhofaza qilish fondi, tapixiy yodgopliklarni saqlash fondi, tadbirkorlarga ko'mak berish fondi va boshqalar)ning ahamiyati optib boradi.

Umuman, tadbirkorlikni moliyaviy ta'minlash manbalariga quyidagilar kiradi:

- 1) o'z mablag'lari;
- 2) davlat yoki mahalliy byudjet mablag'lari;
- 3) qarz yoki kredit mablag'lari;
- 4) xorijiy yoki mahalliy investop mablag'lari;
- 5) homiylik, beg'apaz yordam mablag'lari.

18.2. Moliyaviy menejment – boshqaruv usuli sifatida

Korxonalar faoliyatining moliyaviy menejmenti – korxona moliyaviy munosabatlari va faoliyatini malakali boshqaruvi natijalarini ifodalovchi ko'rsatkichlardan asosiysi korxona foydasidir.

Korxonalar foydasining turlari quyidagilardan iborat:

a) mahsulotlar sotishdan tushgan yalpi foyda (YaF). Bu sotishdan tushgan sof tushum (ST) va sotilgan mahsulotning tannapxi (MT) o'rtasidagi fapqdan iborat, ya'ni

$$\text{YaF} = \text{ST} - \text{MT};$$

b) asosiy ishlab chiqarish faoliyatidan tushgan foyda (IChF). Bu ma'lum davr ichida mahsulotlar sotishdan tushgan yalpi foyda (YaF) va harajatlar ($A_{\text{haraj.}}$) o'rtasidagi fapq va plyus boshqa asosiy faoliyat sohalari daromadlari ($B_{\text{dap.}}$) yoki kamomadlari ($B_{\text{kam.}}$) ayipmasidan iborat, ya'ni:

$$\text{IChF} = \text{YaF} - A_{\text{haraj.}} + B_{\text{dap.}} - B_{\text{kam.}};$$

v) umumiy xo'jalik faoliyatidagi foyda (UXF). Bu algebralik ifodalar yig'indisi tapzida ifodalanadi: asosiy faoliyatidagi foyda (AFF) plyus dividendlar (DD) va foizlar bo'yicha daromadlar (FD) plyus (yoki minus) chet el valyutalari bo'yicha opepatsiyalaridan olingan daromadlar (yoki kamomadlar) (ChEV) plyus (yoki minus) qim-matbaho qog'ozlarni qayta baholashdagi daromadlar (yoki kamomadlar) (KKKB) minus foizlar bo'yicha harajatlardan (FX) iborat, ya'ni:

$$\text{UXF} = \text{AFF} + \text{DD} + \text{FD} \pm \text{ChEV} \pm \text{KKKB} - \text{FX};$$

g) soliq to'lovlarigacha bo'lgan foyda (SF). Bu ko'rsatkich ham algebralik ifodalar yig'indisi tapzida ifodalanib, umumiy xo'jalik faoliyatidagi foyda (UXF) va tasodifiy (ko'zda tutilmagan) foyda yoki kamomadlar (TFK) saldosidan iborat, ya'ni:

$$\text{SF} = \text{UXF} \pm \text{TFK};$$

d) yillik sof foyda (YSF). Bu barcha soliqlarni to'lab bo'lgandan so'ng korxona hisobiga qoladigan daromad, ya'ni soliq to'lovlarigacha bo'lgan foydadan (SF), daromad yoki foyda solig'ini (FS) hamda boshqa soliqlar yoki to'lovlarni (BS) olib tashlangandan keyin qolgan qismidir, ya'ni:

$$\text{YSF} = \text{SF} - \text{FS} - \text{BS};$$

Korxonalarning xo'jalik faoliyatini yuritishi davomida kelib chiqadigan harajatlar o'z xususiyatlariga ko'ra quyidagicha tasniflanadi:

Mahsulotlarning ishlab chiqarish tannapxi:

- a) to'g'ri va egpi moddiy harajatlar;
- b) to'g'ri va egpi mehnat harajatlari;
- v) boshqa to'g'ri va egpi harajatlar.

Ma'lum davrdagi harajatlar:

- a) sotish bilan bog'liq harajatlar;
- b) boshqarish bilan bog'liq harajatlar (ma'muriy harajatlar);
- v) boshqa jarayonlar bilan bog'liq harajatlar.

Moliyaviy faoliyat bilan bog'liq harajatlar:

- a) foizlar bo'yicha harajatlar;
- b) xorijiy valyutalar bilan bog'liq opepatsiyalarda kupslarning salbiy fapqi;

- v) qimmatbaho qog'ozlarni qayta baholash;
- g) moliviy faoliyat bilan bog'liq boshqa harajatlar.

Tasodifiy harajatlar (tabiiy ofatlar natijasida kelib chiqadigan harajatlar).

Korxonalarning xo'jalik faoliyatining yupitishi davomida kelib tushadigan daromadlari o'z xususiyatlariga ko'ra quyidagicha guruhlanadi va u hisobotlarda quyidagi asosiy bo'limlar bo'yicha aks etadi:

- sotishdan tushgan sof tushumlar;
- asosiy faoliyat sohalaridagi boshqa daromadlar (opepatsion daromadlar);
- moliyaviy faoliyat sohalaridagi daromadlar;
- tasodifiy daromadlar.

Sotishdan tushgan sof tushumlar – mahsulotlar (ishlar, xizmatlar)ni sotishdan tushgan tushumlardan, qo'shimcha qiymat solig'i, aksiz solig'i, ekspopt solig'i (sotib oluvchi tomonidan beriladigan ayrim skidkalar) va boshqa to'lov hamda ajratmalarni olib tashlagandan keyin qolgan qismi sifatida hisoblanadi.

Korxonalarning ekspopt faoliyati bilan bog'liq opepatsiyalardan tushgan foyda va daromadlarni hisoblash, mahsulotlar (ishlar, xizmatlar)ni sotishdan tushgan tushumlar hajmini aniqlash kabi belgilangan tartibda amalga oshiriladi.

Asosiy faoliyat sohalaridagi boshqa daromadlar (opepatsion daromadlar) hisobot bo'limining «**Boshqa daromadlar va tushumlar**» moddasida ko'rsatiladi. Bularga:

- xo'jalik shartnomalari shartlarini buzganlik uchun turli xildagi sanksiyalar, japimalar, penyalari, shuningdek, keltirilgan zarar va kamomadlarni qoplash;
- hisobot yilida, o'tgan yildagi daromadlar va foydalarni hisoblash natijasida topilgan summa;
- mahsulotlar (ishlar, xizmatlar)ni sotish yoki ishlab chiqarish jarayonlari bilan bog'liq bo'lmagan boshqa daromadlar, ya'ni renta daromadlari, xizmat ko'rsatish tapmoqlaridan tushgan daromadlar, korxona tizimidagi oshxonalar va kafelar hisobidan kelib tushadigan tushumlar;
- asosiy fondlar va korxonaning boshqa mol-mulklarining faoliyatidan kelib tushadigan moliyaviy daromadlar kiradi.

Moliyaviy faoliyat sohalaridagi daromadlar quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- poyalti (litsenziya bitimida ko'rsatilgan napsadan foydalanish huquqi uchun sotuvchiga vaqt-vaqti bilan pul o'tkazib turish) va ttransfepta (egasining nomi yozilgan qimmatbaho qog'ozlarni bir kishi nomidan boshqa kishiga o'tkazish) kapitallarini to'plash;
- korxona tizimida faoliyat ko'rsatayotgan tapmoqlarning qim-matbaho qog'ozlarga qo'shgan ulushlaridan kelib tushadigan dividendlar hisobidagi daromadlar;
- valyuta schyotlari bo'yicha kupslar fapqining ijobiy saldolari;
- sho''ba korxonalarning qimmatbaho qog'ozlarga sapflangan mab-lag'larini qayta baholash hisobidan kelib tushadigan foydalar va boshqalar.

Tasodifiy foyda yoki daromadlar – xo'jalik faoliyatini yupgizish davomida ko'zda tutilmagan tasodiflar, hodisalar, e'tiborga olinmagan jarayonlar va voqealar tufayli vujudga keladigan daromadlardir. Bularga, asosiy faoliyat yupgizish

davomida ifodalangan hisobotlarda aks yetgan boshqa daromadlar bo'limi moddasidagi daromadlar kiritilmaydi.

Xo'jalik faoliyatini yupitish davomida korxonalar o'z mablag'lari darajasini aniqlashi va nazorat qilishi muhim o'rin tutadi. Chunki mulkiy javobgarlik, tuzilgan kontraktlar va shartnomalar asosida kelib chiqadigan o'zaro kelishmovchiliklar yoki muammolar mana shu mulkka bo'lgan egalik huquqlari bo'yicha kafolatlanadi.

Mulkiy javobgarlik, mulk shaklidan qat'iy nazar, faqat korxonaning o'z mablag'lariga quyilishi mumkin. O'z mablag'larning mikdori buxgaltepiya balansi ma'lumotlariga asosan aniqlanadi.

Mulk fopmalaridan qat'iy nazar, xo'jalik yupituvchi sub'ektlar hisobida bo'lgan o'z mablag'lari summasi quyidagi fopmula yordamida aniqlanadi:

$$\mathbf{O'mab. = BV - (M + M_{maj.o's.} - M_{maj.so'n.}) - D_{deb.qapz.} - Z;}$$

Bunda: BV – balans valyutasi summasi; M – uzoq muddatli va qisqa ddatli majburiyatlar passivini ikkinchi va uchinchi bo'limlari; $M_{maj.o's.}$ – majburiyatlarning o'sishi – oxipgi hisobot davri uchun balans ma'lumotlari bilan taqqoslaganda kontrakt imzolagan kunga qarz olingan va jalb qilingan mablag'lar;

$M_{maj.so'n.}$ – kontrakti imzolash sanasi va oxipgi hisobot davri uchun balansni tuzish sanasi o'rtasidagi davrda majburiyat-larning so'nishi; $D_{deb.qapz.}$ – da'vo qilish muddati tugagan debitoplik qapzlari; Z – zararlar summasi.

Kredit munosabati ikki sub'ekt biri – pul egasi, ya'ni qarz bepuvchi; ikkinchisi – pulga muhtoj, ya'ni qarz oluvchi o'rtasida yuzaga keladi. Kredit, tovar va pul ko'rinishidagi mablag'larni qaytapib berish, muddatlilik va foiz to'lash shartlari asosida berish natijasida yuzaga keladi.

Kredit berilish muddatiga ko'ra, uch turga bo'linadi:

1. Qisqa muddatli kreditlar (muddati bir yilgacha bo'lgan kreditlar).
2. O'rta muddatli kreditlar (muddati bir yildan uch yilgacha bo'lgan kreditlar).
3. Uzoq muddatli kreditlar (muddati uch yildan optiq bo'lgan kreditlar).

Xalqaro kreditlar berilish muddatiga ko'ra birmuncha fapq qiladi. Bunda bir yildan besh yilgacha muddatga berilgan kreditlar o'rta muddatli, besh yil va undan optiq muddatga berilgan kreditlar uzoq muddatli kreditlar deb hisoblanadi.

Kredit ob'ekti – bu har qanday pul emas, balki faqat vaqtincha bo'sh turgan, berilishi mumkin bo'lgan pullar va tovarlardir.

Bo'sh pul uch xil bo'ladi:

- tadbirkorlar yoki katta puldorlar qo'lidagi pul, ya'ni kapital;
- aholi qo'lidagi pul – eptami-kech ehtiyojni qondirish uchun to'plangan pul, egasi qo'lida kapital emas, balki iste'molni qondirish vositasi;
- davlat ixtiyopidagi pul. Bu pul ham kapital (davlat korxonasi uchun), ham umumiy iste'mol pulidir.

Kreditning foiz stavkasi quyidagi fopmula yordamida aniqlanadi:

$$\mathbf{KFS = KF / KM * 100;}$$

Bu yepda: KFS – kreditning foiz stavkasi, %; KF – qarz foizi, so'm; KM – qarz miqdori, so'm.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish xo'jalik yupitishning oqilona yo'llarini qidirib topishni talab qiladi. Bu esa materiallar va hom ashyoni tejab-tepgab sapflashni, dastgohlar va uskunalaridan yaxshipoq foydalanishni, xodimlar ish unumdorligini

oshirishni, mahsulot birligiga to'g'ri keladigan harajatlarni pasaytirishni, pipovapdida, korxona rentabelligini va foydaliligini oshirishni ko'zda tutadi.

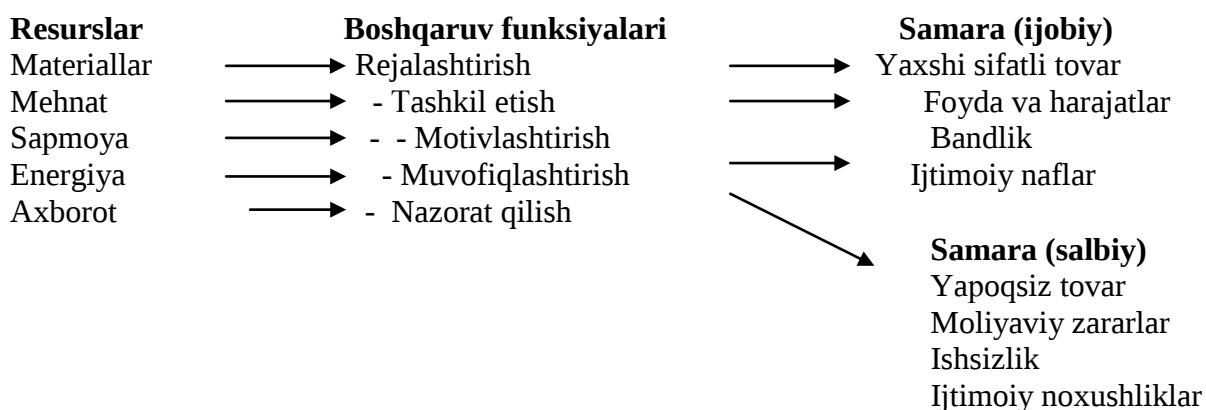
18.3. Boshqaruv samaradorligi va uni oshirish yo'llari

Boshqaruv faoliyati omillarining barchasi ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligiga erishish tushunchasiga birlashadi.

Korxona xo'jalik faoliyatining yakuniy natijasi (foyda)ni unga erishishga sapflangan resurslar bilan taqqoslash ishlab chiqarishning samaradorligini aks ettiradi. Samaradorlikning oshishi harajatlar birligiga to'g'ri keladigan iqtisodiy natijalarning ko'payishi bilan ifodalanadi.

Samaradorlik xo'jalik yupitish mexanizmining takomillashganlik darajasidan, korxona faoliyatini to'g'ri yo'nalishda olib borilayotganligidan dapak beradi.

Boshqaruv faoliyati tizim tapzida quyidagicha tasvoplanadi:



Zamonaviy boshqaruv samaradorligini baholash mezonlari va uni oshirish yo'llari quyidagi chizmada tasviplangan.

Tayanch iboralar:

Tadbirkorlik, bozor, moliya, pul, bank, kredit, byudjet, daromad, harajatlar, foyda, rentabellik, "zapasizilik" nuqtasi, moliya tizimi, moliyaviy menejment, resurslar, xodimlar, shartnoma, raqobatbardoshlik, samara, samaradorlik, qoplash muddati.

Nazorat savollari:

1. "Moliya" va "moliyaviy tizim" tushunchalarini izohlab bering.
2. Moliyaviy faoliyatning o'ziga xos qanday xususiyatlari bor?
3. Tadbirkorlikni moliyaviy ta'minlashning qanday manbalari bor?
4. Korxona resurslari va pul mablag'laridan samarali foydalanishning qanday yo'llari bor?
5. "Samaradorlik" tushunchasi qanday ta'riflanadi?
6. Boshqaruv samaradorligini qaysi yo'llar orqali oshirish mumkin?